

老師，你正在「安靜離職」(Quiet quitting)嗎？

文◎理事長 林松宏

戴著口罩的你，還時常微笑嗎

連續3年的新冠肺炎，封鎖了國境之門及人際之間的熱絡互動；奔走在校園中，忙碌於教學事務、行政業務、親師溝通、活動辦理的你，有因為口罩經年的掩覆，塵封了你的微笑嗎？望著桌上堆疊的國語、數學習作，放下剛剛逐篇細細審閱的家庭聯絡簿，突然瞥見公務Line群組跳出無法拒看的行政聯繫訊息，又想起下週學生參加運動會及英語歌曲競賽的準備訓練事宜，……。沒有三頭六臂的你，卻覺得被賦予做「千手千眼觀音」的責任與期待；瞬間，你可能倍感煩躁，疲累沮喪的軟癱在，那張坐了快廿年的辦公椅中。親愛的夥伴，你有被迫陷入想「安靜離職」的無奈與無力中嗎？

幾個名詞

安靜離職 (Quiet quitting)，是什麼？Quiet quitting是近一二年在歐美爆紅的名詞；「安靜離職」並非真的離職，而是指只做最低限度的工作，達到基本要求，不再對工作具有強烈的使命感和責任心，只求中規中矩地完成任務；也不以在工作中追求成就感為目標，放棄在工作中卓越向上。^(註1)

被討論歸納可能導致「安靜離職」的原因之一，則是轉化自社會學概念在中文網站流行的內捲(involution)一詞。內捲化也翻譯為過密化，用以形容社會文化重複勞作，一般用於描述某個領域中發生了過度的競爭，導致人們進入了互相傾軋、內耗的狀態。無意義的精益求精、將簡單問題複雜化、被動地應付工作或是與預期目標嚴重偏離的工作等都算是內捲。^(註2)

讓人覺得比「安靜離職」更擔心的，是另一個「安靜保留」(Quiet constraint)的現象。這是全球教育與參與平台Kahoot!調查美國企業，發現過半(58%)員工故意隱瞞自己有價值的知識，其中Z世代有最不願跟同事分享，默默藏私的情形。尤其疫情期間，遠距的隔離及超時加班的不滿，產生故意留一手或知道答案與訊息，卻讓同事多花心力解答甚至搞錯方向。^(註3)

而在分析討論如何改善「安靜離職」現象時，提升「自主感(autonomy)、勝任感(competence)與連結感(relatedness)」的自我決定理論(self-determination theory, SDT)，被當成解方而受到關注。自我決定理論是由Deci和Ryan在1985提出，意指一個人擁有自主性的知覺，並以此知覺做出選擇，而以此選擇決定一個人的行動。此理論主要針對人類的動機，強調人格發展與自我調節的行為，能釋放自我內在能量的重要性(李清茵，2004)。^(註4)

幾種現象

場景拉回那張堆滿學生習作的辦公桌上，教育現場有安靜離職的現象嗎？教育現場有沒有內捲呢？揆諸教改以來不斷填鴨校園第一線的加法思維，很難說教學現場沒有內捲化；而不願給足人力編制的人事及經費減列作為，則是激化教學現場疲累、無力感的主因。再加上社會氛圍的高度期待，政府主管無法讓現場教師有被當做「夥伴」的感覺，最先顯現的就是，教師工作熱情逐漸消失；而近十年來，學校行政人員折損難尋，也是跟這樣的因果結構脫不了關係。

從另外一個角度觀察，教師被迫窮於應付更繁瑣細膩的親師溝通壓力、輔導學生學習適應的增能、隨傳隨要的行政業務配合，教育似乎逐漸被「服務業化」了；再加上想要投入課室風景改變，卻仍然猶待努力的挫折，及自顧不暇讓同儕溫馨共好支持日趨不足的感覺，教師的專業自主似乎也撞牆了。心累卻無法換工作，甚至不知為何而忙，教師們期待透過自主感、勝任感與連結感，創造自我實現及歸屬感，好像變得有點遙不可及。

幾項觀察

其實，教學現場的安靜離職與業界的職場不同。在工商製造服務業的工作職場上，是以業績及生產力為導向，安靜離職的原因，可能是失去工作動機及熱情，工作壓力身心俱疲，導致生產力下滑，工作業績效率陡降。而校園內的整體工作能量總和，卻不是單純用KPI或是業績管理，就能展現或提升的。教職員即使有安靜離職的心態，無論是在教學或行政本職，基本上不會有「落漆」的狀況，充其量只能評價為不夠積極、開創或精進。而一般職場可以運用加班費誘因或加薪鼓勵，來創造提升員工的工作動力；但在教育場域，超時加量的現場實況，反而是累積安靜離職指數的來源。

理論上，教育現場的工作者，應該更有條件、更具內在動機，可以建立自主感、勝任感、連結感來提升自我工作價值；即使無法增加實質報酬，也可以因為內在正向資源的累積和外在工作目標的達成，創造自我實現的勝任感及領導助人的連結感等外在報酬。但教學現場有為教師追求組織認同及創造工作成就感，提供有利、友善的條件嗎？教育體制內要求的課綱、課表、指標、規範等框架，視導、報表、活動、業績的氾濫，讓應該緣於信賴「教師自主」的「專業自信」已經受到嚴重干擾及折損。如果行政主管機關坐視教育現場不受控的內捲化、服務業化，恐怕導致更多教師喪失追求卓越動機，陷入不知為何而戰的另類安靜離職狀態。

幾點建議

教育人員的工作核心目標，是提供協助孩子健全成長發展的資源與溫暖，基本上是一個助人者的角色；但成為一個助人者，其實更需要友善、溫馨、完整的配套措施，才能提供源源不絕的正向助人能量。教師在職場基本上應該不會「安靜保留」的，人格特質或是工作屬性，普遍都是樂於助人與分享的，因此，「成就他人」與「自我

實現」是可以有深度連結的。

而要如何避免讓教育現場陷入安靜離職的泥淖呢？有效的行政減量，有感的友善職場營造，充分尊重支持教師專業自主的發揮，應該會是幾項重要的解方。同儕共好，社群共勵，才能滋養教師專業自主；扭曲的社會價值及錯誤的家長期待，加上可能是自以為是的專家領導思維，反而會變成影響教師專業自主發展的天花板。行政體系要更支持教師組織，挹注資源協助由下而上發展專業自主，給教師足夠的專業自主空間，校園應該就不會有安靜離職的工作者。

幾句結語

老師，忙碌的教學現場讓你想Quiet quitting了嗎？自我決定理論的研究著重在探討內在動機與外在動機，因此在職場上，如果能提升自主感，勝任感，連結感，創造外在報酬，就能發揮自己的專業自主，拓展促進同儕共好的領導力或成就感，從而建立與群體及工作更好的歸屬感與自我實現。《商業周刊1821期》提出改善安靜離職解方時建議，留人靠留心，鼓勵員工追求成就感，先滿足3大需求。雖然教育現場可能無法立刻有感減量或是瞬間變溫馨友善，但建構一個正向的內在資源系統，學習即時覺察梳理自身及他人的情緒，訓練有效的對話與溝通知能，以穩定的自主感，做為創造勝任感及提升連結感的基石，對於教育工作者「助人分享」初心的保溫，是有重要意義的。

至於少數可能消極怠惰，已經影響工作本職的疑似不適任教師，則只要透過完備程序正義的覺察、調查、輔導、評議流程，有心無力者激勵增能之，無心無力者導正汰換之；讓更多有心有力的夥伴，在溫馨友善的教育場域，透過「成就他人」一起攜手邁向卓越。

借用網路Lena語錄一張圖片的文字做小結：「演變到安靜離職跟安靜保留，需要探究的是原因，不是社會拷問。沒有過不去的坎，只有對不起的良心。」期待我們一起懷抱初衷、保溫初衷，成為教育職場上不會陷入安靜離職風暴的快樂助人者。



圖片轉載來源：<https://vocus.cc/article/635e27bafd89780001ca2026>

註1：<https://dailyview.tw/Popular/Detail/17006> (網路溫度計 2022.09.12蔡璣萱)

註2：<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%86%85%E5%8D%B7> 及《內捲效應》王為，2022年3月

註3：<https://www.businessweekly.com.tw/international/blog/3010993> (商周頭條 2022.11.04邱韞蓁編譯)

註4：《商業周刊1821期》、《環境目標結構、自我決定動機與學業情緒之關係》簡嘉菱，程炳林，2013