

中年教師的困境 與因應之道

■ 趙鎮洲

Krupp (1988年) 與 Levine (1989年) 兩位都做過有關「教師生涯」的研究，他們均強調「學校也是大人成長的場所」。從發展的觀點來看，學校不但是學生學習知識與發展行為的地方，更是校長、主任與教師成長的場所。

以我國國民小學為例，到民國七十七年為止，共有教師數 76226 人，30 歲以下有 18437 人（占 24.19 %），50 歲以上的老師有 18744 人（占 24.59 %），平均年齡為 40 歲。以教學年資而言，10 年以下占 30.06 %，10 年以上占 69.94 %，15 年以上占 55.49 %，平均教學年資為 16.4 年。而以美國為例，其中小學教師大約 75 % 是女性，平均年齡約為 36 歲。根據 Feistritzer 在 1986 年的研究更指出，美國教師的年齡平均為 50 歲，75 % 教了至少 10 年，50 % 教了至少 15 年。

由上述資料顯示，不論我國或美國均可發現教師已逐漸或已邁入了中年（midlife），在教了數十年的書後，老師們頻頻抱怨收入過低、缺乏支持及了解、工作環境不理想、班級人數過多、兼辦行政工作，在教學性事務與非教學性事務上均令他們喘不過氣來。校長們也不停責怪教師在校的參予精神不夠、團體動力不足。而根據 Crow 在 1980 至 1984 年的研究顯示，在受訪的 1100 位中年職業婦女中有 146 位從事教育工作，她們特別指出在 42 歲到 47 歲時會傾向於中年危機（midlife crisis），而在這其間會產生以下的問題：

- 疲勞。
- 生氣與困惑。
- 對刺激易怒或過敏。
- 睡眠。
- 精神與情緒的健康。
- 身體的健康。
- 缺乏人生目標。
- 不滿意工作。

- 遭遇到生命的高原期或逆境。
- 有關生命的價值。

在這種種問題環繞之下，學校的改革將是不可避免的事實。

Marburger 於 1985 年曾提到；在教師團體的改造過程中，第一波（first wave）強調從哲學的觀點來看學校的組織、任務與方法，但缺少對教學力量（teaching force）的認識，於是在第二波（second wave）就特別強調教師本身，重點放在強化教師的士氣、動機與主動參與。而這種改造特別是透過以學校為基礎的管理來重振學校的全貌，尤其把對象放在那些過去有輝煌貢獻但目前已步入中年的資深教師（veteran teacher）身上。

根據 Schin 在 1978 年與 Hall 在 1988 年的研究可以看到中年的專業人員（當然包括教師）都很容易「動機低落」，尤其在煩躁、缺乏熱誠、工作興趣低落等方面均能明顯感受到。而教師表現在工作上的就是「教學水準降低」，尤其在他的工作場合裡可由以下幾個方面看出：

- 由工作角色第一轉變為個人角色為重——在剛剛教書之時，由工作中學習是極為重要之事，但步入中年之後，教師的關心點往往轉移到個人與家庭的事項上。而教職上的投資也往往因為士氣低落、時間不足、個人健康因素、家庭成員的變異、父母親角色與子女成長等問題而受到影響。

- 升遷機會渺茫與對不確實未來的恐懼——尤其與早年的工作相比較，中年以後的人事管道與工作意願更加令人益發茫然，對未來的發展更徬徨不可知。

- 成功經驗的喪失——由於原初被視為當然的個人能力在認知表現上的降落，同時工作挑戰的動機與教學的回饋也大不如昔，因此覺得成功漸行漸遠。

- 關心的重點日漸放在瑣碎事物及獎賞之

上，而缺少對實質層面的探究。

- 教學成為日常工作經驗的反射，而不再注意實際的表現為何。

- 在上述種種幾乎不能解決與分享時，就逐漸籠罩著孤寂與進退維谷的強烈感覺。

因此 Levin 在 1989 年時特別引了 Jackson 與 Sarason 兩位的觀點強調；教學本來就是十分複雜、耗竭心力與孤單的工作，而這些特點也就成了中年教師的最大問題。根據 Jackson 在 1968 年的觀察，教學過程中充滿了社會複雜性。這個現象到目前都不曾改善，教室裡擠滿了學生、課桌椅與教員，老師穿梭其間忙碌異常，往往得扮演多重角色來應付急劇的變化，而這些突發事件往往又難以事先掌握。因此這種「複雜性」使得教學變成一種耗竭心力及體力的活動象徵，老師們感受到在付出與獲得之間有極尖銳的差異存在。而且這種過程並非短時間而已，它長期存在於付出極大而得到極小的困境中，使得教學與其他的專業項目之間有重大的不同存在。

對學校來說，它要解決這些壓力或困境也是相當棘手的事。從付出與取得的觀點而言，學校本身就已經深陷在這個漩渦之中，因為學校往往不得不面對高要求但是低支持的現實環境，學校本身也得正視自己角色的擴張，這些包括了：

- 課程的急速成長與改變
- 注重資優與學習障礙學生的教育思潮
- 關心照顧學生所必須承擔的重大責任
- 兒童的發展適應問題
- 來自破碎家庭或單親家庭兒童的諸多問題

這諸多現象均令學校頭痛不已，縱然想努力地有所突破，但受到諸多人事、法令的限制，許多時候也是徒呼無奈。

根據 Robert Evans 的看法或從經濟的層

面來看，教育嚴格來講就如同一個成熟的工業，它必須有一定的“消費者基礎”(customer base)，也就是必須擁有足夠的註冊學生，如果這些消費者減少就會帶來預算受到限制、計畫方案及人員組織的銳減，而不得不走上裁校、合併或減班的命運。在面對這些問題時，職工士氣、工作滿意度與教學表現都會受到傷害。雖然學校單位在專業化的領域比不上像醫療或心理衛生的專精，但無可諱言的，在面對這些衝擊以及滿足教師的需求上，學校仍有許多可待突破之處。畢竟不滿意成長與改進的中年或資深教師仍占少數，大部份的人只是缺乏充實專業發展的情境或條件而已。因此爲了要鼓勵這些教師的教學態度與士氣，有人提出以下的方法嘗試來加以改善，包括了：

- 從嚴控制計畫、政策與課程安排以彌補教師所缺少的主動進取精神——雖然行政決策者力圖尋求以組織解決的方式來處理，但不幸的這些尤其是資深的老師他們覺得已受到相當程度的貶抑，因此在自動自發與士氣熱誠上均降到相當嚴重的地步。

- 嚴格評估與臨床督導(Clinical Supervision)——爲了鼓舞資深教師，因此以較嚴的評估過程或臨床督導的方式，促使他們能以共同合作的態度來增強表現。但是實際上大家所關心的是逐漸形成的個人優勢而已，同時在動機的增強上無論男女教師的改變都極爲有限。

- 在職訓練——雖然這也是行政單位爲了提昇教師吸收新知與教學能力的一種方法，但是資深教師就像同年層的其他中年工作者一樣，他們很難對這種教學有熱切的反應，除非他們的動機能有所改變。

- 職務升遷與財務鼓勵——這項措施對政策制定者而言，覺得是對教師們愉快的支持，但畢竟受益的對象仍是少部份。因此縱然如 Mitchell 與 Peters 在 1988 年曾提出外在對

個人的獎勵要比內在工作因素及對學校的共同參與來的重要的論點，然而就實際效果而言，這些方法對新進教師是有吸引力，但對大部份的資深教師來說就實在興趣缺缺了。

中年只是人生的一個階段，也是個人一連串挑戰的一環，如何使中年教師或資深教師能夠恢復生氣活力以面對未來十年、二十年教學生涯的挑戰與需要，這對學生、家長、學校及社會而言都是極爲重要的課題。因此 Schein 在 1978 年曾提出下列幾點建議：

- 特殊化或是一般化——在長期的貢獻之後要決定是否繼續來歷練個人的教學技能，或是嘗試進入另一種角色(如去擔任主任或校長的職位)。

- 建立對團體的認同與貢獻的範圍——如找尋適當的發展空間、探究成長的新方向或做些對團體有貢獻的事。

- 完成工作理想——將個人早期尚未實現或空白之處而在中年時覺得還蠻重要的理想加以實踐。

- 在工作、家庭與自我發展之間取得平衡點——重新在現有的教學工作中，就家庭及自我爲方向的活動做慎重的考慮。

- 維持積極的成長方向——避免自以爲滿足或在尚可繼續成長時就辭去教職(如未到法定年齡)。

- 承認優秀教師的重要——確定從事實際教學的人有成爲一個良師的需要，並爲這個責任來找尋適當有效的方法。

除了 Schein 的看法之外，Hall 也在 1986 年提出重振中年教師的若干觀點，這些在工作場合應有的基本需要包括了成長(growth)、認知(recognition)與工作充實(job enrichment)，而 Robert Evans 更把這幾點加以解釋並擴充之，他的說明如下：

- 成長——透過能激勵教師選擇與探究知識的評量，來強調教師在成長過程與影響上的潛力，同時可以傑出人士本身的成長歷程做為教師的典範。

- 認知——透過掌握趨勢的評量而使得資深教師藉認知個人的成就與奮鬥來自我協助，在這個方面資深教師是比新進教師更加來得需要。

- 經驗擴充——透過能為教師產生工作多元化與充實工作內涵的評估，使得資深教師利用他們相當優異的教學技巧來發展新的能力。

- 組織協會——利用團體共處的方法來增強會員間相互的信任、支持與合作，並藉此減少孤寂冷漠。

如果社會大眾與教育人員希望學校能成為中年教師再度發展其能力與貢獻所學的地方，那麼有兩個因素一定要考慮到；其一是人力資源發展的系統化考量，其二就是在領導統御上的斟酌，這兩點分別簡述於後：

(一)人力資源發展

學校應當對教師人力資源的運用有完善的規畫，了解各個教師的長處與不足各是什麼，並且能知人善用而把他們各放在適當的位置上。同時為了要與工作負擔、自以為是的滿足意識以及已失去挑戰、追求新知等現象相爭鬥，有必要在工作與組織架構上加以考量，這包括了兩點：

- 衡量教師個人在整體經歷與未來發展上的持續多樣化。

- 能提供對工作支持證明的經驗品質。

就前者而言，還可以從以下幾個觀點來探討中年教師的發展：

- 工作的合理分配。
- 志願調整新的職務。
- 對其他課程的參與研究。
- 發展多重相關的技能。

- 以傳統方式來增強教學工作的多元化（如團隊教學、同儕學習、校際觀摩、課程發展研習、參與學術性會議等）。

就後者而言，比較為人所知的是工作充實與工時品質（quality of worklife）的效果。而工作充實並非只顧工作而不管責任，主要是增加教師的輸入（input）觀念與能力，並幫助他們設計創造性解決學校問題的資源與經驗，但是就效果而言這是非常複雜的，同時教師們不樂意接受的程度也超過教育工作者的想像。而另外在增強學校工時品質的步驟上則有以下幾點可供參考

- 增加教師掌握預算、課程、行事曆、班級大小等校內事務的權力。

- 提供教師學習與發展學校組織及經營的機會。

- 要求教師們在教學表現上要負更大的責任。

由於中年教師大半都有工作與個人的問題存在，為了使這些問題不至影響到教學的本身，學校或行政當局應提供下列或類似的服務：

- 教學工作諮詢（如熱線電話、疑難問題求救專線等）。

- 學校其他工作的部份時間參與。

- 退休準備方案的解釋。

這些服務對處在動機搖擺不定及熱情逐漸冷卻的中年教師而言，的確有相當大的助益。

(二)領導統御

領導這個動力因素對學校的改革具有關鍵的作用，根據 Bennis 與 Nanus 這兩位學者在 1985 年的說法認為領導與管理不同，管理（managing）是要求人把事情做好，而領導（leading）是要求讓人做好的事。身為學校的領航者，他要有洞燭事理、展望未來且能與教師親近的力量，他必須要強調這個團體的基本目標與理念，同時與學校的教師、職工做積極

有效的對話。要使團體本身具有獨特的校園文化，而非千篇一律了無新義都是完全相同的教學機構，而形成這種特色就得植根在架構、過程、價值體系、組織氣氛與分享上，藉由上下左右彼此之間的互信，使得學校在認知中透過實踐逐漸均有所成長。

在這種理念下，學校的領導者就必須對學校的任務與中心價值有明確的了解與掌握。一般來說，學校目前的狀況是校長與教師們共同關心的問題只有一個；那就是把“教學”的事做好，但事實上在未取得互信與共識之前，學校工作充其量也只是將既定的教材教完而已，除此之外的學校事務與教師種種問題也就極少且不易過問了。Mitchell 與 Peters 在 1988 年曾指出：最好的學校是最好老師的最佳誘因，他們認為刺激專業發展的最好動機就是讓老師大量主動參予學校的事務。而 Suphler 與 King 這兩位學者也曾在 1985 年特別指陳教師「積極參與」及「敢說諫言」這兩項是學校當局所最迫切需要的。

由於許多中年教師表現不理想的問題是發生在動機減弱、成功不再，而且更不幸的是這些現象還被視為當然。所以做為學校的領導者，他內心須再三強調認知、探索與教師在何時要做何事的選擇。他們要學習如何擴增教師們的興趣，如何鼓勵教師們的情緒來完成責任，甚至在教師失敗時給予適切的安慰。由於教師每天在學校裡都做著重複的工作，關懷就是對他們的努力給予最肯定的支持，這對中年教師未來的發展有極大的影響。

誠如 Krupp 在 1988 年所說的，為了學校的成長就必須在各方面有所突破，而最重要的還是來自於領導者本身的努力，他要成為教師們的典範，就像火車頭帶動所有的運作與行駛的方向，當然他也必須先解決個人在中年所面對的問題，做為一個領航的龍頭總不願意落於部屬之後來成長。

因此學校的領導者在重振中年教師的士氣與熱誠之時，以下幾點是很值得注意的：

- 面對長期奮鬥的堅持——學校的改革絕非朝夕之間或是數個月的光景就可以奏效，它必須是長時間的投入。尤其在面對中年教師無法維持旺盛的企圖心與動機之時，他們的口號往往是「沒有什麼事我可以做，所以我也不必負什麼責任」，因此他們對長時間以來應當注意的事予以漠視或拒絕，並且也排斥成功的可能性。在面對這樣的情勢時，改革就變得相當吃力，然而永遠要理解，改革需要時間來支持，只要有進行就表示有希望。

- 改革需要年輕的聲音——為了改進工作效率，任何的組織尤其是在充滿付出與所得不成比例的學校裡，更需要年輕與新進教師的心力來配合成熟教師的經驗。對於要求所有的人員做立即有效的改革就好比要求所有的組織機關大刀巨斧來改革一樣，往往流於不切實際。學校所要做的事主要是協助處於低成就的中年教師邁向高成就的方向前進，而不是要將他們打倒或逐出。

- 改革需要在學校團體中真實地合作來進行——在改革的過程中，教師們必須在計畫、施行與分享責任的參予中大力投入來協助中年教師解決他們的教學問題，這些問題也就是他們將來可能會碰到的困難。

Huebner 在 1987 年的文章中有一段感人的話提到：如果教學是可以改進的，那我們為老師所考慮的不只是他的收入與福利，也不是他教學資源的容易取得，最重要的是吾人必須去思考教師的工作是如何影響到他個人的生活與整個生命。忝為教育工作者，我們的努力是幫助老師再度點燃他的職業熱誠，幫助他們的教學與生活過得更有意義，也使得他們的理想更具有可行性。這對教師本身、學生與整個社會而言都是一次重生的機會。

（作者：本會助理研究員）