

藍波，還在嗎？—資深老師與職場叢林的共舞

王彥崑

高雄市左營區新上國小校長

一、前言

好萊塢賣座電影「第一滴血 First Blood」，上映近 40 年來，當年年輕氣盛的主角約翰·藍波（John Rambo）身材健美，訓練有素，靈活矯健，故事迷人，贏得許多票房，後來籌拍了好幾部續集，出生入死好多年，看盡世界現實，一直到最近一部片「最後一滴血」，老藍波又再度出場，只是，多了幾分世故，以及情報蒐集分析的展延，以其人生經驗與勇氣智取危機，一樣是英雄一個！再回頭看看自己所服務的國小教育職場，曾幾何時，早年許多老師從師範院校畢業投入教育職場後，各個身懷絕技，意氣風發，教育英才無數，這些都像是厲害的藍波，撐起校園的明媚風光，只是時光嬗遞，校園內外環境變動劇烈，老師的角色任務有了極大的改變，國家新課綱頒布、數位世代來臨、校園倫理重組、師資多元結構...藍波也會漸老，只是，奮鬥的戰場還是在叢林裡用原始求生的方法拚搏？還是要啟用新戰術，達標給自己的終極任務？。

二、高齡化校園的影響

臺灣教育界在這幾年來，由於軍公教年金改革政策、少子女化、師資多元化等因素，學校教職員平均年齡一再增加，過去師範系統培育階段，20-22 歲即投入小學職場擔任教職，到 50 歲時，任教年資已達近 30 年，通常在此時選擇退休，近年來，教師員額漸少，參加教師甄試錄取門檻難度增加，更有「流浪教師」巡迴各縣市報考的窘境，一旦考取，欣喜若狂，代表穩定的職業人生就此展開，但是進入教育職場當「新鮮人」時，通常大多已達 25 歲以上，也因此，未來年紀漸長，年資不復如過去前輩般的深厚。

再看看公私立國小教師年齡分布，以教育部的統計資料來看，104 學年度後 5 年至 108 學年度為止，50 歲以上未滿 55 歲，從 9,677 人上升至 15,665 人。55 歲以上未滿 60 歲，從 2,377 人增加至 4,136 人。而 60 歲以上未滿 65 歲的特資深老師，也從 648 人一路攀升到 892 人。但是公私立小學專任合格教師人數則從 85,555 人下降到 82,565 人（教育部，2021）。這代表校園裡高齡化的現象是不變的事實，而且差距持續加大之中，雖說資深教師有其完整且具智慧的教育職場經驗，許多國內外研究也說明延後公教人員退休年齡，對整體財政狀況與經驗傳承，有正面的影響，但這就像一把雙面刃般，另一方面造成許多諸如世代隔閡甚至阻礙改革的負面因素。

筆者也是任教年資已達 33 年的「資深者」，看遍教育職場的各種光景，也看

到了高齡化校園所帶來的不少影響，就像藍波一路走來，歷經人生起伏，我們來看看這些人的故事：

（一）老兵報到

新學年度，敬業的老兵準時向崗位報到，歲月的痕跡悄悄在雙鬢灰白處顯露威力，這天是新兵（新生）報到的日子，年輕父母帶著孩子來拜師，典禮完成後，年輕父親偷偷向母親講：「小孩的導師是我小時候的導師...」甚至，許多同校年輕同仁，也是自己桃李滿天下的曾經學生一員，這類「三代同堂」的現象不少，偶爾異樣的眼光不免引來許多心理壓力。

（二）迷霧叢林

老藍波篤信戰場上最好用的武器是藍波刀，但是勝負已經讓遠端操作電腦鍵盤的無人機組員定奪，最近因為臺灣疫情爆發，教育部啟動停課線上教學措施，一夕之間，數位資訊運用能力讓資深教師感受到前所未有的壓力，不同區域學校學生、不同世代老師之間，數位落差不但顯露在學生學習成效上，更在老師身上看到距離。除此之外，中高齡老師在學校裡的窘境也因為職場硬體環境設計的缺失而感到不便，例如無法應付久站、環境清潔雜務增加、運動防護設施未能考慮中高齡者需求等，這些都有如讓人身處殘酷的叢林之中。

（三）迷戀勳章

是的，對戰功彪炳的藍波而言，這些後來的新興教育議題與課程改革，可能都比不上自己曾經出生入死所獲得的勳章，部分老師存著以往舊時代法則觀念及教學方式，立場堅持，不擅與現代家長溝通，甚至淪為校內的「反對派」，處處衝撞新體制，但說實在，高齡的老師不代表教學、親師生互動或接受新思維觀念就不佳，主要還是在於老師的教育熱忱，還有柔軟度，應對得宜，是「與時俱進」的現代老師，否則，可能會得到「倚老賣老」的標籤。

（四）不想退場的擂台

戰士的士氣與動機很重要，目標更重要，一些資深老師告訴我，他們很茫然，不知為何而戰，自己固守的價值不再受到重視，彷彿在擂臺上對著空氣幽靈盲目揮拳，年資堆疊只意味薪資級數再加一級，扁平的學校組織缺乏升遷誘因，沒有汰舊輪調制度，每個人好像是受了美杜莎詛咒的石化雕像，固守在自己的擂台，文風不動成一方之霸，用僵化的外殼保護自己。

三、努力方向

是該擁著藍波共舞，即便他表情僵硬...

年輕世代教師體力充沛、點子多、學習能力強、數位能力佳，擅長包裝自己，在這個時代佔盡優勢，但是，資深教師擁有全方位的思考邏輯與待人處事智慧，往往能洞看真理，弭平爭議，甚至帶領迎向新的戰鬥，僵硬表情底下，其實有著炙熱的心，至少，我們可以一起努力做出改變：

(一) 受歡迎的吉祥物

學校裡針對老師的進修培訓，其課程規劃大多以政策或法令需要為導向，近年來逐漸增加教師自組專業學習社群，前者課程令許多資深老師望之卻步，因為自認為了解很多，反正自己也用不上，後者則擔心年輕世代成為領頭羊沒面子，逐漸成為孤鳥，行政策畫者應正視這樣的困境，將訓練課程活潑、實用、生活化，持續強調終身學習觀念，增加各世代教師之間的互動學習機會，鼓勵深具經驗的資深教員展現自己的興趣絕活，促使彼此樂於重新學習，並以成為教師社群裡深受歡迎的「吉祥物」為榮。

(二) 魅力網紅登場

數位世代的來臨，運用良好的資訊能力成為網路世界裡受歡迎的網紅，不大會受年齡因素所限制，調查顯示，「個人特色」、「有創意、夠幽默」及「某個領域專長」是必要條件，在資訊能力方面，「高超說故事能力」、「剪輯與後製能力」及「網路行銷能力」等均是條件，最近的國內疫情導致學生停課轉向網路上課，許多教師反而成為網紅級人物，這其中不乏資深教師，目前許多數位工具 APP 介面極為便利，資深教師轉而開闢新天地，反而更加受到年輕世代的歡迎與景仰。

(三) 發掘光榮勳章

近年來因為少子女化的因素，教育主管機構有很長一段時間無法開教師甄試缺額，以致造成年齡上的斷層及落差，再加上校園缺乏流動，行政加級與遷調制度僵化導致誘因不足，逐漸形成觀念的固著，甚至彼此對抗，其實，這些資深老師應該受到同理，協助解決其工作上的需求及困擾，在暫時無法改變台灣現行教員遷調法規制度的情形下，規劃某些重建校園倫理的措施，例如「名人堂」、「資深貢獻獎」、「魔法先行者」等，深度對談與理解，將他們的光榮印記重新為人所關注。

（四）精彩下半場，開始

國小老師群體有個很有趣的集體現象，就是過於強調「公平」，也許因為長期處於稚幼兒童的教育情境中，時常得擔任開導者、仲裁者，甚至是執法者，因此任何事情關注「公平性」，時而久之成為「公平魔人」，熟料造就的可能是「假性公平」，舉例而言，許多學校行之有年的「在校積分制」，強調的是在校資深者，積分高，甚至加成，選擇課務時，可以享有積分高優先的優勢，雖然看起來似乎反映其在校服務長短的「貢獻度」，卻也因此造成世代的不公平現象，等到資淺者媳婦熬成婆，又是另一輪惡性循環的開始，如果翻轉個想法，訂定許多所謂學校內部共同規則時，適度在幾年內有「歸零」的機制，讓各種世代都能夠有平等開始的共識，會是好的開始。

四、結語

學校是一個既單純又複雜的職場環境，單純的是這個扁平的組織，不大會以薪資高低或職位不同而造就階級差異，只要處理好「敬業精神」就贏得了大多數社會的肯定，複雜的地方，在於每個成員的思考與需求都是獨立的，加上組織透明人民監督，如果沒有處理好「人性落差」與「社會期待」，則可能會是災難的開始，如何建立友善且理性論述的學校職場，是經營管理者很重要的課題，我們樂見校園倫理逐步踏實建構，資深教員與這個職場產生良好的互動關聯，創造親師生最大的利益交集，希望藍波老兵仍是職場叢林裡最迷人的前導者。真實的藍波，在哪裡？就在你我身邊！

參考文獻

- 教育部(2021)。國民中小學專任教師數。<https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=NwA3AA2>

