

國民中小學校內 推動特教教師職務輪調之探討

孔逸帆

國立臺灣師範大學特殊教育學系博士生

屏東縣高樹國民小學特教組長

摘 要

本文旨在探討國民中小學推動校內特教教師輪調制度之實施概況，針對七名校內有推動輪調機制的教師進行個別訪談，蒐集其對輪調之看法，藉此釐清推動學校之樣貌與實踐的可行性，研究結果顯示推動輪調有四項優點：（1）提升特教教師工作滿意度；（2）擴展教學經驗與提高教學品質，並帶動教師間討論氛圍；（3）學習換位思考，理解不同職務上的難處，提升組內互助氛圍；（4）提高職務遞補效能，增進工作歷練，並且激勵教師自發性進修；五項實施困境：（1）不同班級教師職務條件差異大，易影響輪調機制的實行；（2）特教行政業務繁瑣致使老師兼職意願不高；（3）接任新職務有短暫的適應與磨合期，較不利學生學習與校務發展；（4）教師合作不易，頻繁更換老師，損失學生受教權；（5）未形成制度規章及附加特殊條款，易破局。

依據困境提出六項配套措施：（1）行政支援居中協調，並傾聽不同班型教師之個別需求與看法；（2）依校內資源重整行政與班務業務量；（3）加強組內事務的參與度，並搭配特教組長輪調；（4）建立良師典範觀念，彼此成為專業成長的好夥伴；（5）整合校際特教專業社群，擴大特教社群討論網絡；（6）將輪調機制制度化，並共擬定特殊條款。

關鍵字：特殊教育教師、輪調機制

* 通訊作者：孔逸帆 yfkung0611@gmail.com

壹、緒論

近年來師資培育供過於求以及少子化的影響，中小學教師缺額迅速下降，學校每年的新進教師人數越來越少，同時也因減班超額的危機，致使師資人力難以新陳代謝，此現象可能會衍生教師文化及學校文化停滯問題，不利於學校教育品質的提升，相較於普通教師，特教教師目前尚無人力供需上的問題（吳武典，2014），但從師資人力新陳代謝的觀點來看仍有需要討論的面向。而目前在校內任職不同類型班別也有所謂的先來後到不成文的制度，至使某些班型教師不易更換，另外，偏遠地區特教教師流動率較高也和普通教師有同樣的狀況，而這些對特教業務的推展都有一定程度的影響，師資培育的面向不僅是師資職前教育而同時也包含了教師在職專業發展，職前教育的知識是無法應付未來千變萬化的工作情勢，因此教師專業成長是一個動態的過程（何碧愉、盧乃桂，2010），任職階段的專業發展除了透過在職進修、教師研習、特教社群教師專業發展外，其實不同職務的接觸與挑戰都是每一次專業成長的契機。

目前國內探討教師輪調的篇章大多以問卷調查的方式，探討輪調機制與職業倦怠和工作效能的關係（張文馨，2017；劉孟慈，2018；劉瑞琪，2013；鄭喬璋，2019），部分作者也提及該校推動輪調遭遇困難，但針對困難層面並未作進一步探

討，是故，作者統整相關文獻並訪談有輪調經驗之特教老師對其制度的看法與落實面的規劃，藉此釐清輪調機制推動學校之樣貌與實踐的可行性，以期獲取相關建議，有助未來推動與發展。

貳、文獻探討

一、國小特殊教育師資培育聘任發展歷程

民國五十年代以前，尚未有正規的特教教師培育制度，而特殊教育服務著重在視障與聽障教育，特殊學校的師資需求是一般教師經由在職進修的方式，精進特殊教育的專業知能。直至民國五十年到六十年代才是以短期研習或訓練班的方式培訓合格教師，此時，師範校院也開始投入特殊教育師資教育的工作，包括臺灣省立教育學院成立特殊教育學系，師範專科學校的分組選修課設立盲聾、生理障礙及智能不足等組別（侯禎塘、林以琳、蔣昇翰，2018）。

民國六十年代後，特殊教育開始萌芽，教育部在民國六十三年第一次全國特教普查後發現許多特殊兒童，同時也凸顯了特教教師嚴重缺乏的問題，於是針對現職普通班教師以分散式或密集式進修方式開班培訓。民國七十六年，臺北市立師範學院及國立臺南師範學院設置了特殊教育學系，其他師院則是在初等教育學系設置

特殊教育組。隨後，其餘師範院校皆先後設置特殊教育學系，至此，國小特殊教育教師有了正規大學四年制的培育。然而，此時國內特殊學校及一般學校的特殊教育班不斷地增設，因而特教教師師資仍然出現不足，合格特教教師比例偏低（周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華，1996）。

為了解決國小特教教師合格率偏低之困境，臺北市立師範學院及國立臺中、新竹、嘉義、花蓮、屏東師範學院陸續開設「學士後特殊教育學分班」，藉此來解決特教教師不足的窘境。民國八十三年教育部公布「師資培育法」，師資培育由一元化轉為多元化，讓其他一般大學也能設立「特殊教育學系」或「特殊教育學程」，共同培育中等以下學校的特教師資，也開啟我國師資培育多元化的序幕。

（一）身障類特教教師之職務內容

身心障礙類組的特教教師是以其任教班級來分類，目前高級中等以下學校的特殊教育學生之安置型態，大致可分為特殊教育學校、一般學校集中式特殊教育班、分散式資源班、普通班接受特殊教育服務，以及近年因著均衡城鄉發展與重視偏鄉教育之故，部分縣市也開始在偏鄉地區廣設一人制巡迴輔導班，其以區域型態的方式服務鄰校有特殊需求的學生，另外還有在家教育以及醫院附設之床邊教學等方式。目前特殊教育教師編制類別，比較常見到的就是集中式特殊教育班（特教班）和分散式資源班（資源班），以及巡迴輔導班，不同班級型態的工作屬性、服務內容與挑戰層面各異，以下筆者根據相關文獻綜合整理特教班、資源班以及巡迴輔導班之工作內容作一說明（吳宗達，2004；李佩均，2012；劉秀鈴，2011；劉瑞琪，2013），如下表。

表 1

不同班型之工作內容說明

班型	特教班	資源班	巡迴輔導班
學生障礙程度	中重度	輕中度	輕中度
授課內容	八大領域 特殊需求領域	國語、數學 特殊需求領域	國語數學 特殊需求領域
授課方式	包班制	抽離 + 外加	抽離 + 外加
學生與普通班互動	少	多	多
親師交流	多	較少	少
教師壓力來源	1. 障礙程度較重者之 學生之照護 2. 親師溝通	1. 排課不易 2. 鑑定安置 3. 普師合作 4. 學生個別差異大	1. 交通往返 2. 學校不重視巡迴輔 導流於形式 3. 服務時數不足 4. 學生個案數多

資料來源：本研究整理。

(二) 身障類特教教師人力流動與合格率

目前特教教師的人力流動主要有下列幾種方式，特教教師轉任一般教師，特教教師考上主任、不同安置班型的流動以及商借不同教育單位，其中主要特教人力流動的趨向多是以不同安置班型的方式，得透過調動他校或校內不同班型輪調的方式，而本篇所稱輪調，乃是指學校內不同班型之輪調，以下試比較不同班型教師的代課（理）率與合格率來看教師流動，另外，偏遠地區特教教師流動率較高也和普通教師有同樣的狀況。而 105 年度身心障礙教育類教師總合格率達 96%，相較 101 年度的 90%，可以說明特教教師的合格

率逐漸攀升（教育部，2013），若將國中小分開比較，如表 2 所示，集中式特教班與分散式資源班在合格率和代課（理）率上的差異並不大，巡迴輔導班相對特教班與資源班不論國中、國小階段都有偏低的趨勢，另外，近年因偏鄉地區廣設資源班及不分類巡迴輔導班，代課（理）率有偏高的趨勢，國中代課（理）率更是多達 30%。

如我們將同時設有資源班與特教班兩種班型以上的學校抽出來做比較，如表 3 所示，國中和國小階段特教班教師的代課（理）率都比資源班來的高，其中代理教師包含了特教合格教師、一般教師與不具資格的教師。

表 2

105 年度國民中小學階段身心障礙教育類教師合格率

特教班別	小學		中學	
	合格率	代課（理）率	合格率	代課（理）率
集中式特教班	95%	20%	84%	19%
分散式資源班	97%	18%	83%	19%
不分類巡迴輔導班	94%	24%	71%	30%

資料來源：教育部（2016）。特殊教育統計年報。臺北：教育部。

表 3

國中小校內共同設置特教班與資源班代課（理）率

特教班別	小學	中學
	代課（理）率	代課（理）率
集中式特教班	19%	24%
分散式資源班	14%	19%

資料來源：修改自教育部特教通報網（2015）。特教班資源班各教育階段設置情形。2011 年 2 月 1 日取自 <http://www.set.edu.tw/static/clslist.asp>。

從上表可知，一、國小身心障礙特教教師合格率較國中佳；二、國中小巡迴輔導班合格率較集中式特教班和資源班低；三、同時設有資源班和特教班的學校，不論國中小特教班教師代課（理）率都比資源班來得高；四、不分類巡迴輔導班的合格率相較其他班型有偏低的現象。

綜合上述，除了近年因偏鄉地區廣設資源班及不分類巡迴輔導班，代課（理）率有偏高的趨勢外，而針對同時設置特教班與資源班的學校，特教班也有代課（理）比率偏高及合格率偏低的情形，從不同班型之工作內容說明表中發現，不同班型的職務條件差異相當大，可能存在的工作量和責任明顯不同，上述除了說明偏鄉地區以及部分班型教師人力較不穩定外，是否也反應了教師職務偏好的可能性，這些議題皆與職務輪調推動息息相關。

二、教師輪調制度相關文獻與議題

教師輪調制度乃是指學校透過「職務輪調制度」重新分配老師的職位，其根據校務整體發展、教師意願、專才專任等原則，有計畫性的對教師進行工作分配與職務輪調（張文馨，2017），而特教教師的輪調機制亦指校內進行不同班級間職務的水平調動，例如特教班教師調動至資源班，或是資源班教師調動至特教班任教。

（一）教師職務輪調制度的目的

教育部（2013）公布「師資培育白皮

書」擘畫未來十年的師資培育發展方向，以「培育新時代良師以發展全球高品質教育」為目標，擬定九項發展策略和二十八個行動方案。其中行動方案第二十七項「活化教師聘任制度方案」乃透過「交換教師」及參考日本「教師輪調」方式來提高教師素質，達到精進教師與學校教育品質之目標（教育部，2013）。而此方案之緣由乃是因應近年因減班超額危機，教師調動意願普遍下降，師資培育供過於求以及少子女化的影響中小學教師缺額越來越少，許多縣市已多年不招考正式教師僅招考代理教師，學校每年的新進教師人數越來越少，這樣的現象恐衍生教師文化及學校文化停滯的問題，對於學校教育品質的提升相當不利，乃研議實施此方案，期能透過此舉使教師增加見聞，瞭解與體驗各校不同的組織文化與辦學特色。其次，使教師有更多機會接觸到不同學校的教師、行政人員與學生，透過雙方的交流擴大教師的視角，增進教師教學與行政工作的經驗，累積獲得更多專業成長機會，除此之外，校際之間亦可進行交流，達到學校學生老師三贏的局面（林政逸，2015；蔣東霖，2014）。

而現今各級學校機關，愈來愈重視職務輪調機制，其一推行目的乃將人力資源做有效的規劃運用，可激勵教師工作士氣，進而提升學校效能，另外，也可視為一項重要的學習機制（Ortega, 2001），透過教師職務轉換的過程，可親身體驗不同年級、各處組行政工作與擔任科任教師，學習從

不同的工作中獲得更多知識、熟悉不同領域的教材，以及更了解學校組織運作，為應付未來多元社會的變化，教師個人需持續充實自身的專業能力，學校方面也有更完善規畫與制度來增進學校效能（張哲瑜，2011；楊淵清，2011），因此，如何避免組織僵化及提升教師競爭力已是各校刻不容緩的重要議題。

（二）教師輪調制度的相關文獻

針對推動教師職務輪調之效益，過去的研究者有不同的看法，其中，持正面態度的認為輪調可以提高工作績效與工作滿意度，避免教師擔任同一職務過久產生疲乏，甚而影響學之受教權，透過不同的職務歷練帶來全新的感受與挑戰，激盪工作的火花（Halbesleben & Buckley, 2006）。除此之外，也能透過不同工作歷練培育各處室業務人才，知道自己適合的職務與工作性向，同時也能確認未來進修規劃的方向（張哲瑜，2011；劉瑞琪，2013），同時，同仁間也能因著理解彼此的工作內容進而互信互助彼此體諒（劉孟慈，2018）。劉瑞琪（2013）提到若以特教組的面向來說，任職於不同類型班級職務經驗的教師愈多，除了易於相互代理或支援之外，也能讓校內特教組的人力調配有更大的彈性空間，如有突發事件老師之間可以機動性支援（Eriksson & Ortega, 2006）。另外，透過職務的轉換彼此相互交流，激發專業成長，增強組織的學習表現（王美惠，2010；陸元雄，2012）；反之，也有研究

者提到職務輪調後對工作不熟悉而產生的排拒、怠惰以及因開始的錯誤頻繁讓教師失去信心，進而影響工作效率，且頻繁的人事調動造成人際關係薄弱，互信基礎降低，不利團隊合作（陸元雄，2012）。

針對推動輪調的認同和評價度，劉孟慈（2018）的研究結果中提到特教教師對於強制輪調的認同度最低，亦即教師對於沒有經過溝通協調，強制推動輪調是非常反對的，上級宜先瞭解職務內容並尊重教師的個人意願（王美惠，2010；蔣東霖，2014），另外，諸多研究也顯示年資在五年以下的老師對於職務輪調的評價明顯高於年資深（陸元雄，2012；張哲瑜，2011；劉孟慈，2018），說明任教年資愈少者愈接受職務上的改變，而國小特教教師在不同任教班型對職務論調整體認知和評價達顯著差異，其中集中式特教班的對制度的評價和整體輪調的認知皆高於資源班（劉孟慈，2018），說明任職於特教班的教師相較其他班型的老師更期待在職務上能有所變動，而針對有兼任行政職務的老師對於輪調的認同度整體比導師和專任教師還高，同時，兼任行政義務則偏低（張哲瑜，2011；張文馨，2017）。研究者綜合整理教師輪調之相關文獻，歸納如下表4。

綜上可知，推動教師職務輪調制度的優點有：（1）提高工作績效與增加工作經歷、（2）激勵教學效能與滿足個人需求、（3）增進同仁對彼此職務的了解，消除認知差異、（4）促進團隊合作，激發專業成

表 4

教師輪調相關研究文獻整理

研究者	年份	研究題目	與輪調制度相關之研究結果
王美惠	2010	臺北市國民中學行政公務人員工作輪調與工作績效關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實施輪調應以尊重個人意願為原則。 2. 工作輪調與工作績效有正相關，工作輪調認同度愈高，則工作效能愈好。 3. 國民中學實施工作輪調頻率以「不定期，視實際情形而定」較多。
張哲瑜	2011	教師工作輪調與工作滿意關係之研究 - 以桃園縣縣立國民小學為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知道自己適合的職務。 2. 兼任行政工作的之教師對論調效益知覺高於導師與科任。 3. 教師工作輪調可擴展教師學習視野，打破獨占有益學校組織人力資源彈性運用以及對變革的調適。
陸元雄	2012	高級中等以下學校教師對實施任期制可行性與相關因素之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師任期制的優點中以「豐富教師視野」獲教育人員認同最高。 2. 教師任期制的缺點中以「人事調動頻繁」、「對學校不易產生歸屬感」。
劉瑞琪	2013	公立國小特教教師職務輪調機制對工作壓力、教學效能之研究 - 以新北市為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師兼任行政對於輪調制度的評價與整體認知上都高於導師和專任教師。 2. 曾任特教班與資源班的老師，對於職務輪調的評價高於僅任職於單一班型的老師。
蔣東霖	2014	國民中小學教師定期遷調制度之可行性分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推行輪調制度建議主管教育行政機關在兼顧遷調制度多元功能的前提下，透過辦理公聽會廣泛蒐集意見、先局部試辦再全面推動。 2. 由中央訂定定期遷調的基準規定並配合相關法令進行修訂。
張文馨	2017	職務輪調制度對教師兼任行政職務意願及其工作效能影響之研究 - 以臺北市國小教師為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師對職務輪調制度有良好認知，但對該制度的感受度偏。 2. 對於兼任行政職務意願亦偏低。
劉孟慈	2018	特教教師職務輪調及職業倦怠之研究 - 以桃園市國小特教教師為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特教教師在職務輪調明確性，對於強制輪調的認同度最低。 2. 國小特教教師職務輪調機制在任教年資與任教班型上有差異。 3. 輪調制度能增進歷練、學習機會、擴展教學效能、了解適合職務。
鄭喬璋	2018	國民中學教師兼任生教組長工作壓力、工作倦怠與工作輪調之研究 - 以新北市國民中學為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作負荷與專業知能會影響工作輪調意願。 2. 精力枯竭、職業成就感喪失會影響工作輪調意願。

資料來源：研究者整理。

長。誠如文獻所述推動輪調機制的確能激發教師專業成長，其所帶來的優點與益處不勝枚舉，但根據劉瑞琪（2013）之研究，其所任職的學校推動職務輪調機制時遇到諸多困難，且目前國內推動特教輪調的學校為數不多，並且相關文獻中大多以問卷調查的方式探討不同背景變項與推動輪調的關係，但針對困難層面並未作進一步探討，是故，筆者擬透過訪談推動特教輪調學校之教師，瞭解其對制度的看法與落實面的規劃，藉此釐清輪調機制推動學校之樣貌與實踐的可行性，以期獲取相關建議，有助未來推動與發展。

綜上所述，本研究之目的為：

- (1) 探討校內推動特教輪調機制的優點？
- (2) 探討校內推動特教輪調機制所遭遇的困境為何？

參、研究方法

本節就研究設計、研究參與者、資料蒐集與分析、研究倫理及研究信效度進行說明。

一、研究設計

本研究對象為七名教師，透過實地訪查及文件分析，並輔以電話訪談了解輪調機制運作之情形。

二、研究工具

研究工具為研究者編擬的半結構式訪談大綱，並將訪談內容之架構分為輪調機制推行之前中後，分別是輪調機制發起的原因與推行的方式、推動的過程及推動後的反思與回響，訪談大綱題目如下：

（一）輪調機制的發起

1. 實施輪調機制的目的：
 - a. 校內老師以個人名義發起
 - b. 校內多數老師連署提議
 - c. 不甚清楚
2. 輪調機制推行的目的：
 - a. 無討論也無規章
 - b. 專業發展
 - c. 公平原則
 - d. 學生權益
3. 輪調機制形成的方式：
 - a. 單位主管決定
 - b. 內部教師達成共識，再由主管裁示。
 - c. 內部教師自行決定

（二）輪調機制形成的過程中

1. 從行政人員支持的面向來看，推動輪調過程中是否有遭遇困難？如何解決？
2. 從職務分配公平的面向來看，推動輪調過程中是否有遭遇困難？如何解決？
3. 從個人職務偏好的面向來看，推動輪調過程中是否有遭遇困難？如何解決？

（三）輪調機制推動後的迴響與反思

1. 從專業成長的角度來看，實施輪調機制是否提升您的專業成長？
2. 從職務遞補的效能來看，實施輪調機制是否讓您更能了解其他工作夥伴的職務工作內容？是否有提高職務遞補的效能？
3. 實施輪調機制是否有激發您自發進修的動機？
4. 請您就同事關係、校內氛圍面向說明實施輪調機制後的影響？
5. 輪調機制若要在其他學校推行，請您能提供寶貴的建議以俾利推動。

三、研究參與者

本研究採立意取樣，研究者於 2018 年 12 月至 2020 年 7 月徵詢七位實務工作者擔任研究參與者，七位實務工作者為國中小的特教教師，教師年資皆為十年以上，且該校皆推行輪調機制，並且七名教師皆

在該校輪調機制中轉換過班型，其他相關受訪者資訊，如表 5。

四、資料蒐集與分析

此研究資料蒐集過程中同時進行資料的整理與分析，步驟為：（一）受訪者及訪談大綱之架構項目、日期，將資料編碼如 T2-a1-20181206，第一碼：T2 代表第二位老師，第二碼訪談內容項度：a1 代表第一大項「輪調機制發起原因與推行方式」的第一子題「發起原因」，最後 20181206 則是日期；（二）根據研究問題進行資料分類，並將各類別資料之相關概念進行對照及連結；（三）再根據所連結的概念與相關資料，分析出研究議題並提出結果發現，最後提出研究建議。

五、研究信效度

研究者將初步整理之資料，透過訪談內容與文獻資料相互佐證，做以三角查證，

表 5

研究參與者資料

教師	教育階段別	目前任教班別	曾任班型	教學年資
T1	國中	特教班	資源、特教	12 年
T2	國小	資源班	資源、特教	10 年
T3	國小	特教班	資源、特教	15 年
T4	國小	資源班	資源、特教	15 年
T5	國小	特教班	資源、特教、巡輔	14 年
T6	國小	特教班	資源、特教	20 年
T7	國中	資源班	資源、特教	10 年

並請目前受訪個案中，校內仍持續推動輪調機制的老師作為研究報告的初稿，該校也曾遭遇推動困境，但未因此停止推動，故更能詮釋推動順暢之緣由，另外，受訪教師皆在各校輪動至不同的班型，對於各個班型的工作內容皆已熟悉，且實際執行過一次輪動，另外，受訪者學校皆設有特教組長的編制，在行政工作分配皆有組長負責，以釐清個人對不同班型的工作內容不會因為需承擔額外的行政工作而有所影響，如此藉由多方的資料驗證與同儕檢定，加上研究者時時提醒自己堅守的客觀原則，期望能對研究結果之可信賴度達到提升的效果。

肆、結果與討論

本節次將針對上述資料進行分析，並歸納為推動輪調之原因與方式、推動輪調的優點與推行時遭遇的困難，最後根據推動困境提出相關建議。

一、輪調機制發起的原因與推行的方式

(一) 實施輪調制度的起因多為校內教師因公平原則而施行

受訪者的學校推行輪調主要的原因是為了公平原則而設置，如老師們覺得任職的工作分配不平均，或者不願兼任特教行政工作，因而提出輪調。這樣的結果與劉

瑞琪（2013）和張文馨（2017）的調查研究類似，兼任行政職務的教師對於輪調機制的體認都高於導師和專任，且對於兼任行政職務的意願都偏低，因此，期能透過輪調機制的推動讓個人的工作職務有公平分配的溝通平臺。

「進來的那一年都是新進老師，只有兩位是舊的，會提出輪調機制是我進來的第二年，因為那時候剛好要特教評鑑，我跟我的搭檔共識的…ㄟ…需要處理評鑑大部分的資料，有些老師覺得我很可憐，我的搭檔很多外面的公務，所以她處理文書資料的部分比較少。我那個時候在○○班，有些考慮到○○班要搬學生，有些老師就說要以評鑑的時間換搭檔，有些老師覺得可行但沒有全部通過，可以拿出來討論。」

(T4-a1-20190523)

「第一發起的是帶情障班的老師，常常要處理跳樓自殺的問題，他受不了了，另一個是特教組長，因為校內原本有一個專職的老師不是特教老師，由他兼任特教組長，但後來他退休了，所以，後來就說要由特教老師產出特教組長。」(T3-a1-20190210)

「特教組長發起輪調，以前的組長是自願做組長（非特教老師），

退休之後，新的組長上去之後就受不了，他把以前的輪調辦法找出來。」(T1-a1-20181207)

「因為那時候有老師縣外調動成功(當時的特教組長)，那時候在一個比較混亂局面當中，就有老師提出要不要建立一個輪調制度，因為那個時候是特教班老師兼組長，導致兼組長的搭檔非常的累，就等於，特教班老師兼組長的老師一直在做行政工作，只有教學的時候才會回來，變成他的班務都是一個老師在承接和助理員在幫忙。另外一個老師太辛苦，因為我之前在○○縣服務時，之前○○縣並沒有說特教老師要當組長兼行政職，但我們縣一定要特教老師兼行政職，以這個基礎來發展所有的班型上來說只有資源班的老師最適合接行政職。為了避免以後還有這樣的情況發生，大家才有這樣的想法。」

(T6-a1-20200723)

但也有學校是因為主管參酌普教各年級輪動的思維來推動特教輪調。

「好像是之前調走的老師提的，但我進去第一年有討論但沒有開跑，第二年○○老師即將調動那一年也沒有換，到了第三年○○老師退休，即將退休特教組長力

勸他的資源班的夥伴應該要接任組長，但是那時候因為教務主任覺得大家都在一樣的職務上可能看的思考的點會很固定的模式，這樣都不知道大家在做什麼應該要推動輪動的機制。」(T2-a1-20181206)

(二) 輪調機制由內部教師達成共識，並參酌主管意見。

受訪學校在輪調機制形成的過程中，發起人大都已構想，且主管的支持度很高，適時會扮演協助的角色，並且了解每個老師的特質與需求，上述研究結果與王美惠(2010)和蔣東霖(2014)的調查研究相符，教師希望上級推動輪調前宜先瞭解職務內容並尊重教師的個人意願，另外，劉孟慈(2018)也提到教師對於沒有經過溝通協調，強制推動輪調是非常反對的。

「特教組長有一個輪廓，然後分別跟主任和每一位特教老師討論，所以，在桌上討論是已經是有共識了，所以，會議開得順暢。」(t1-a3-20181207)

「在討論的過程中因為沒有共識所以才去找主任，討論半年後才定案，主任想了很多方案，想到可能會配到哪些方案，可能牽涉到老師會變動班級，她希望每個人都能嘗試不同的班級形態。主

任把方案給我們，要我們接著方案去討論，而且主任寫給每個老師一封信，她後來也沒有直接裁示。」(T4-a3-20190523)

「起初只有校內老師不成文的規定，最後喬不定，最後才請主任來開會，開了兩三次會，就看主任有沒有擔當，否則就是無疾而終。」(T3-a3-20190210)

「他的傾向是希望先問老師們的意見，但由主管提出了一個大概的架構，再請我們去找資料，再約個時間大家的想法，主管再來裁示，如果都由老師討論，每個人堅持的不一樣，就會各持己見僵持不下，主任就是一直是協調的角色，當你做不了決定就由他做決定。」(T2-a1-20181206)

(三) 輪調制度的方式

1. 輪調時間：以二年至三年做一次職務更動，其中以三年為一輪乃搭配特教評鑑做一個班型的轉換，一年一次者乃是採積分排序的方式，在人事異動上自主性較高。

「基本的共識是2年輪流一次是配合小朋友學習的階層，跟普通班一樣，教務主任也會把普教的思維放進來，兩年換一次…」
(T2-a3-20181206)

「…以評鑑年度當作輪調時間，我輪輪輪必須在特教班待六年才能到資源班…。」
(T4-a3-20190523)

2. 輪調方式：採班型互換（搭檔不變）、多角輪調、各自與有意願的老師討論後告知主管經核可後互調、依照積分決定輪調的班級，積分採計方式由各校認定。

「但如果不要以評鑑年度當劃分，我們那個時候也討論一個動一個不動，家長會想說兩個老師都換會不放心。一個動一個不動，三年動，兩個人自己講好誰要動，以新人帶舊人。」
(T4-a3-20190523)

「用積分制，特教組長3分，導師2分，專任0分，妳只要回專任積分就歸0，如果妳回專任就有可能當特教組長的命，幾乎每個人都會輪到特教組長除非有人自願。」(T1-a3-20181207)

「我們學校是以搭檔為一組的方式輪動，就是你會一直跟著同樣的搭檔，那如果到了資源班，那就是輪流當組長，這次你做組長下次你就交接給你的搭檔。」
(T6-a3-20200723)

「○○市看積分不看敘獎，但如果你是種子教師，種子教師在

積分上也會加分…。」(T7-a3-20200714)

3. 其他特殊狀況：(1) 重大疾病、(2) 懷孕事實、(3) 特教組長優先選擇、(4) 特教班教師排除縣內外調動及上述特殊狀況，雖已達輪調時間，但依據特教班教師需留任一名的原則，至多延緩一次、(5) 新進教師可不接任組長。

「一任兩年，資源班兩年、啟智班兩年、巡迴班兩年，特教組長和巡迴是大家不想去的，因為巡迴是情障班，再來我們學校的班型非常的大，所以特教組長也沒有人要做，另外，有重大疾病可以優先提，其他的私底下找人換。」(T3-a3-20190210)

「確定版本那個時候兩年一次，在校裡面年資比較高的人先發動，比如說A五年B四年C三年，所以從A開始發動，這是我跟主任討論，這樣不會有你剛調進來就一直換班級的狀態，換班級之後你一定要在這個班級兩年，所以就不會才剛來特教班又被換來特教班，對老師來說比較適應教學比較上手，兩個原則，一個班要待過兩年，二是特教組長可以優先選想待的班級。」(T2-a3-20181206)

「○○市比較人性化的部分是，

他有一個內規，新進教師不讓他當任行政人員，比較資深的老師也會讓新進老師先當導師或是專任。」(T7-a3-20200717)

二、實施輪調機制之優點

(一) 提升特教教師工作滿意度

研究結果發現，藉由輪調機制的推動特教老師有機會跑過每一種班型，藉由不同職務的歷練知道自己適合的班級，並且透過轉換班型來舒緩長期待同一個班級所產生的職業倦怠。上述研究結果與Halbesleben & Buckley (2006) 相符，透過不同特教班級職務的接觸激盪工作的火花，並且也了解自己的工作取向(張哲瑜，2011)。

「每個人都待過每個班，你就會知道自己的屬性比較適合在哪個班，你在搭配搭檔的時候也會知道自己比較適合哪個風格。」(T4-c1-20190523)

有一個老師說她在資源班五六年了，她想去特教班換一下環境，而我也待了一陣子也覺得可以換班級了，就接觸不同的環就和班級會有不一樣的學習和感受，有時候同一個環境教久了真的會疲乏，就是一種舒適圈的概念，換一下也不錯。」

(T4-c1-20190523)

「但是因為教務主任覺得大家都在一樣的職務上可能看的思考的點會很固定，而且都不知道大家在做什麼，更應該要推動輪動的機制，讓大家有不同的思維，想法也可以比較活絡一點，去看別人怎麼做，這樣才有新氣象。」

(T2-c2-20181206)

(二) 擴展特教教學經驗提高教學品質，並能帶動老師之間教學上的討論。

在班型轉換的過程中，因著請教前一任老師需要注意的部分及學生相關的行為問題，而間接的提升了組內教學討論的氛圍，除了因應不同的障礙類別及學習現況作教學的調整，也可透過前一任老師的觀點，自己更知道如何接手處理，最重要的是減少了摸索的時間。上述研究結果與教育部(2013)發表之師資培育白皮書中提及推展輪調制度之理念相同，透過職務的轉換彼此相互交流，擴大教師的視角增進彼此對話的空間。

「對不同的班級形態運作會比較清楚，輪調後會跟不同的搭檔，不同的搭檔有不同學習的地方，比較會跳脫你以前思考的模式。跟不同的夥伴搭檔，有些是社工師有些是語言治療師，你跟不同的搭檔合作就有不同的學習，所以會有幫助。」(T4-c2-20190523)

「大家就是照常辦事情，可能一開始會有好的互動，因為剛換班級勢必就得請教之前的老師，會帶動討論，以前我們可能都忙自己的學生和事情，有的只是閒聊孩子的糗事，因為輪調的關係就帶動教學上的討論，或許對方會教你一些方法。會帶動教學上的討論，討論會比較深層一點，他後來學甚麼有進步耶～也會跟著關注學生的發展。」(T2-c3-20181206)

(三) 學習換位思考，能夠理解不同職務上的難處，提升組內互助氛圍。

透過不同職務的學習與實際執行，更能深入體會每個工作上的困難點，其辛酸與艱辛之處絕非外人所知，也正因如此，輪調後更能理解對方曾經遭遇的難處，藉此化解過去因不理解而產生的怨懟，同時，也藉由這個機會增進彼此互助合作的機會，相互提供對方各種業務或教學上的對策，上述研究結果與劉孟慈(2018)相同，同仁間因理解彼此的工作內容進而互信互助彼此體諒。

「教務主任也會把普教的思維放進來，兩年換一次，以前普通班也有推動輪調制度，低中高年級輪調，因為那時校內大家會互相猜忌覺得別人比較輕鬆，這樣換

過一輪之後大家都比較安靜，彼此知道彼此之間的苦，再也不會互相抱怨。」(T4-b2-20190210)

「還有個狀況，當初發起的老師，一直說自己有多辛苦，當別人去接的時候，那個發起人說：老師去入班觀察一個學期。妳會很清楚知道，上一任在做什麼。」(T3- c2-20190210)

「以前沒有做特教組長不知道這麼繁瑣，我覺得自己快抓狂，特別是下面的老師，交辦給其他老師他又把業務推回來給妳，妳只好自己用，當妳自己下來之後妳就會多一點協助，妳知道那個位子不容易，各位老師自己上網填報，妳就會配合。」(T1- c2-20181207)

「我跟每個人都搭過，這樣都熟，當然各自有各自個性的問題，我覺得我們都還需要花時間磨合，大概知道她班級經營的風格之類的，就是學習理解和溝通吧～就算跟搭檔有不同的想法，但是我們還是會充分溝通。」

(T4-c2-20190523)

「輪調的好處比較知道大家在做的事情，你們資源班以前是很閒吧，後來上去做才知道很忙耶，我們做了才知道很忙耶，輪調之

後才知道，他們以前是萬年特教班的，就會說你們資源班真的很忙耶，輪調有這個好處，知道對方的工作，互相去體驗。」(T6-c2-20200723)

也有二校老師表示，人只要好相處輪調怎麼執行都不會有問題，只要行政支持，跟搭檔相處得好，基本上怎麼跑怎麼輪工作都是開心的。

「校內氛圍營造很重要，只要校內的氛圍好，只要關係好，再怎麼輪都沒問題，而這個氛圍在於行政的支持。」(T3-c5-20190210)

「我覺得我們學校的校園氛圍跟輪動好像沒有太大的關係，大家很自然就互相幫忙，像我們特教組長要結婚暑假要用一些婚禮的事情，但開學事情超多，但資深老師就會幫他排課，交通車的部分我們老師開學第一天，我們老師自己去喬，我們就沒有讓特教組長用，我就傳資料給他說我們都用好了，老師人都很好，都會互相幫忙。」(T7-c2-202007017)

(四) 提高職務遞補效能，增進工作歷練，並且激勵教師自發性進修。

各類特教班班型的職務內容差異很

大，部分受訪教師提到因班型的轉換，教師必須主動或者被動的涉獵相關的教學新知，同時因學生的能力不同，所著重的教學重點、內容、節數以及使用的教學策略也不同，在在考驗老師必須因應學生的差異提供適性的、調整性的服務，面對什麼樣的個案與環境自然得儲備當下的能量。上述研究結果與王美惠（2010）和陸元雄（2012）相同，透過職務的轉換彼此相互交流，激發專業成長，增強組織的學習表現。

「當面臨到這麼困難的狀況，逼得你不得不去面對學習…」（T3-c2-20190210）

「當初也是不願意去情障巡迴，多年之後他自己講，慶幸有去，因為他的小孩自己的類亞斯，那幾年的歷練讓他可以帶他自己的孩子」（T3-c2-20190210）

「以我個人來說我在資源班代理的一年，後來來看覺得很天堂，我在○○特教班待了三年，我調到資源班就覺得有點久了，我已經習慣三年特教班，一到資源班會比較花時間備課、教學調整還有行政要怎麼做，課務調整，怎麼去使用你的教材，要怎麼要把國語數學作調整因應不同的障礙類別，改變反應的方式啦，教育的黏貼啦，但是資源班不單是這樣，還要處理孩子動機的問題，

還有文字符號沒有辦法閱讀，教材使用的調整也要去做加強，很多需要去學習增能的部分。」（T2-c1-20181206）

「換到特教班後會較針對溝通輔具、適應體育比較傾向特教班的研習，去變通的方式可能比較沒辦法靈活，還需要改變就需要花時間，我還要去思考我的學生的困境在哪裡，還需要把研習的內容消化再產出。」（T4-c1-20190523）

「在特教班很多年到了資源班，會接觸不同特質的學生，我覺得最大的差別是我可以接觸更多普通班的個案，在安置評估的時候比較能掌握孩子要在特教班還是資源班，能做出更適切的安置。」（T5-c3-20200714）

「你到哪一班就會想要了解學生的主要困難，特教班比較多哪一類型的學生阿～就會自發性不用催，想增加自己的專業，主要是對學生有幫助……………」（T6-c3-20200723）

針對特教組長一職，受訪的老師也提到，行政事務雖然好上手，但是最困難的部分是人際溝通的部分，經過行政職的歷練在人際溝通和情緒排解上有很多的領悟，上述研究與張哲瑜（2011）和劉瑞琪

(2013)相似，透過職務輪調兼任行政職工作也是別於教學工作的另一層面的學習與歷練。

「最後一個我覺得是人際溝通的部分，再來因為我們都是 team work 那個時候我比較需要加強的，如果今天推了一個新的業務要我們改變的做法，這是全縣的新業務，大家反彈很大，如果以課程計畫來說，應該是複製其他縣市，大家都做得很煩，第二年大家以為都做一樣，結果又增加其他的東西，其他人就會跟行政反彈，溝通很重要啦～」(T2-c3-20181206)

「特教組的融合，不僅學生要融合老師也要融合，但不要執著於融合，衝突和融合是共存的，如果一切都很和平就不會帶來改變和新的做法，關係很重要。」(T2-c4-20181206)

另外，透過參考文獻中表 2 可知不分類巡迴輔導在小學的代課(理)率為 24%，國中代課(理)率 30%，皆明顯高於集中式特教班與分散式資源班之代課(理)率，針對巡迴輔導老師的代課(理)率偏高，以及專長師資常常招聘不到具有資格的教師，實施輪調後教師或許能試圖減緩代課(理)比率偏高的趨勢，且授課教師會因著專業需求而自發性的進修，避

免視障、自閉症、在家教育招聘不到專長教師的窘境，也可以擲節教育部每年編列多項款項在培育專長類科的教師，減少因薦派而必須被動受訓的壓力，讓特教老師對提升專業知能變成是一個自發性、常態性，而不是強迫性或需求性的政策。

三、特教教師輪調制度實行困境

(一) 不同班級教師職務的條件差異大，容易影響輪調機制的實行。

輪調機制的執行上，會因不同班級教師職務的條件差異大，而影響輪調機制的實行。受訪的學校中，老師針對挑戰性較高或者需要負擔較重勞務的班型，任職意願較低。上述研究與劉孟慈(2018)的調查研究相同，國小特教教師在不同任教班型對職務論調整體認知和評價達顯著差異，任職於特教班的教師相較其他班型的老師更期待在職務上能有所變動。

「巡輔的學生真的是會跳樓，老師們很高壓，校內的老師害怕等，但後來的幾年，大家搶得去巡迴班，當初輪調是情緒障礙專班，班型變動了，變成自閉症巡迴專班，巡迴班我拍拍屁股就走人我不需要去處理雜事瑣事，所以我要走的時候是大家搶得去巡迴班。」(T3-b2-20190210)

「啟智班的好處就是門關起來做自己的事情。」(T3-b2-

20190210)

「之前特教班老師有說她不想來資源班，她沒有辦法完全掌握學生的狀況，我還要花時間跟普通班老師討論，重點是討論還不一定會有效。」(T4-b2-20190523)

「如果特教班的障礙程度重，有些老師的意願就會更低，就會不喜歡在特教班，而且特教班的社經低位比較偏中下，所以在互動或在跟家長討論的部分也比較困難，所以，那時候跟家長互動就不是那麼的好。」(T4-b3-20190523)

「當時沒有人想要跑巡輔，如果學校配合度不好會很沒有成就感。」(T4-b2-20190523)

二間任職於國中的特教老師皆反應，學校老師在特教班和資源班上並沒有明顯偏好，因為專任教師一定會常常跨班上課，幾乎都會接觸所有的學生；另外，資源班安置學生的障礙程度與類別多寡是影響資源班教師工作量的重要因素之一，如遇普通班棘手個案，資源班老師除須緊密的與普通班與家長聯繫處理孩子的行為問題，仍需處理課務和心評等鑑定安置工作。

「大家在輪動的過程，不會因為班型的關係有爭論，特教資源輪動都很習慣了，班型差異不太大，因為在某一個專任老師會

cover到兩個班型的課，妳可能今年是特教班的專任可能明年就是資源班的導師，所以，大家都習慣了，並沒有很明顯的差異。」(T1-b2-20181207)

「特教班就是全程顧，但特教班的孩子有特教班的可愛，但資源班的孩子就是情障 adhd 的很多，好像也沒有很好帶，他們最多是比較好溝通，可以要他們做一些事情，就可愛的點不一樣。」(T7-b2-20200717)

「我們學校班級數比較多，所以特教班的學生數都是滿額，資源班學生都是 30 幾個以上，障礙程度重且很多棘手的個案，事務一直很多，所以資源班也不是很好帶，班型的選擇大部分都是個人意願。」(T4-b3-20190523)

(二) 特教行政業務繁瑣致使老師兼職意願不高

教師對於兼職特教組長的意願非常低，除了班型太多的學校更需溝通技巧與能力外，也因特教組的業務幾乎擴及所有處組，業務量相當繁瑣，且寒暑假需要上班。針對行政工作的部分上述研究結果與張文馨(2017)相似，部分教師對於兼任行政職務意願低，但也有研究顯示在職的行政人員欲透過輪調尋求公平的管道故對輪調機制推動的評價較高(劉瑞琪，

2013)。

「大家在輪動的過程，不會因為班型的關係有爭論……，大家還是認為特教組長這個位子是大魔王。」(T1-b2-20181207)

「特教組長因為業務太重，大家都想要逃走，大家不想要做行政，壓力很大公文很多，老師很難搞，老師的意見很多。」(T1-b2-20181207)

「啟智班一任兩年，資源班兩年，啟智班兩年，巡迴班兩年，兩年就回到啟智班。特教組長和巡迴是大家比較不想去，因為巡迴是情障班，再來我們學校的班型很大的，所以特教組長沒有人想做的。」(T3-b2-20190210)

「如果要資源班的科任老師要接組長，如果要我接組長我就要調校..」(T4-b2-20190523)

「○○市的組長基本上就是不大敢請假，公文太多，暑假很想出去玩，組長的業務量太多，新生轉銜，強制規定老師要上課輔，特教班強制規定要上課輔，資源班是要開學之前的新生訓練，家長該做的事情變成老師在做，所以通常都是組長說要輪調。」(T7-b2-20200717)

(三) 接任新職務有短暫的適應期與磨合期，可能不利學生學習與校務發展。

新任職務往往需要一段適應期，若磨合期較長也有可能導致班級經營效率不彰，行政主管必須付出更多的時間回應。這個樣的改變不僅是老師個人本身要調適，學校的行政，普通班的導師以及家長都需要花時間與心思調整適應。上述研究與陸元雄(2012)相同，對於頻繁的人事調動造成人際關係薄弱，互信基礎降低，不利團隊合作。

「跟普通班合作的部分，普通班老師會認為你是特教老師，你應該就具備如何調整，你抽離學生就要出回家作業，但是當你的做法和前一任老師不一樣的時候他就會質疑你，你們以前不是這樣做的喔～」(T2-c4-20181206)

「我(主任)先滿足特教組長希望的方向，因為以後每一個人都會輪到當組長，就這次會議討論的方向，那如果不行下一次我們再提出討論，沒有辦法做到百分之百的公平，我們都做到多數人可以的部分，如果真的不行我們再調整，如果一下子施行，可能會造成整個教務體系和行政體系動蕩不安，會變得有些人會很緊

張…」(T2- c4-20181206)

「我們學校是一年輪一次組長，最頭痛的是總務處的會計主任，主要是我們學校有專任的也有部分工時的助理員，他們的錢是不同的經費，他都會不斷的反應不要一直更動特教組長…拜託啦..不要一年變一次好不好，不要再動了啦…每次都在重新教你們，你現在熟了就不要再動了。」

(T6- c4-20200724)

(四) 教師合作不易，頻繁更換老師，損失學生受教權。

班級經營的型塑每個老師風格不同，若頻繁更換老師，容易造成班級經營不佳的窘境，家長也需要不斷花時間適應老師，另外，對特教班的孩子在學習累積和遷移上較一般學生困難，針對教師的不同教學方法，可能無所適從。

「以評鑑年度當作輪調基礎，我輪輪必須在特教班待六年才能到資源班，但如果不要以評鑑年度當基礎點劃，我們那個時候也討論一個動一個不動，家長會想說兩個老師都換會不放心。」

(T4-a3-20190523)

「不好的氛圍會過去，第四年開始吵，後面的八九年其實校內的氛圍已經 ok。」(T3-c5-

20190210)

「這個學生以前的老師會給什麼調整，以前的資源班老師會給字卡，他可能看到你不熟悉就會給你一些建議，但我們可能教學方式是不一樣的，因為他搞自己的學生都來不及了。」(T2-c3-20181206)

(五) 未形成制度規章及未附加特殊條款，容易破局。

輪調機制未在學校教師會議中擬訂僅由特教教師自行組成，但學校人事裁量權是校長，有時會因人事異動或個人生涯規劃而衍生特別條款，導致輪調機制破局。

「一個老師說他要退休，說他不可在啟智班退休，我永遠記得，老老師說希望可以尊師重道，新進老師：我們沒有不尊師重道，我們現在講求公平，還有生病的，還有個人意願的問題，像我們有一個即將退休的，因為他的個性比較不擅於和導師和家長交際，如果放在資源班同時要處理這麼多文件，他非常害怕。大概那時的調整方案，除非妳有病重病可以優先提，其他的私底下找人換。」(T3-c5-20190210)

「特教班老師借調教育處…校長要他做教學組長，又在外邊跑，這樣怎麼做行政？所以，當時輪

調機制它不是一個辦法，班型轉換，校長有人事考量，所以輪調就破局。後來組長也說，你們有誰想動的，再來告訴我…，這種辦法如果放在校務會議就會沒有彈性，這種東西不是政府的規定，不要輪調也是可以。」(T4-c5-20190523)

「特教班有一位不大適任的老師因為直接跟家長起衝突，所以，校長就讓他在資源班，而且又不讓他接任組長（資源班要接組長），我們的輪調就停止了，校長有裁量權，這部分我覺得很不公平。」(T4-c5-20190523)

四、施行輪調機制之配套措施

輪調機制不能單只有形式輪調而沒有相關的配套措施，需教師之間研擬共識達成協議，若是更進一步以行政區或視導區的方式輪調，需要涉及的層面及人事異動都關乎了教師個人生涯規劃與其生活便利性等問題，以下筆者依據上述的困境提供下列建議：

(一) 行政支援居中協調，並傾聽不同班型教師之個別的需求與看法。

輪調辦法在擬訂的過程中，行政人員除了要安撫老師們因輪調帶來的焦慮，也需要在老師們各持己見時，以行政位階的

角度提供不同的視野供老師們參酌，最終目的仍是以希望特教組內和諧運作，團隊合作，學校的孩子們可以在這樣制度下獲得良好的教育發展。

「第一步要先尊重特教老師的意願再決定要不要推動，就我知道如果全部的老師都覺得待得很好不需要調動，學校可視情況看要不要推動，如果教務發展的好目前班級發展的好，因為教學主體是學生，如果教務好，推動的迫切性不高。」(T2-c3-20181206)

(二) 依校內資源重整行政與班務業務量

各個縣市對特教相關行政業務及班務要求的質量不同，各校依其風氣差異也會影響行政的業務量，諸如，承辦縣內特教活動之多寡，排課差異，學生人數多寡，以及最難探討及決斷之教師個人義務，因此，輪調機制要運作的前提是深入的了解每個職務的工作內容及難處，並強調共好學習與學生權益為重的氛圍，輪調機制才能運作的順暢。

(三) 加強組內事務的參與度，並搭配特教組長輪調。

訪談中發現老師們對於特教組長的工作避之唯恐不及，除了需要常常溝通協調與老師們交換意見，還得面對繁瑣的行政業務，常需壓縮備課的時間，以致老師們

對於行政一職興致缺缺，若以輪調機制啟動之原因來思考，老師們無不希望可以公平的分攤特教組長一職，而輪調機制搭配特教組長輪調，除了可以讓行政事務參半更能有其他不同的觀點融入，也是讓老師們學習溝通與換位思考的好機會，且建議制定組長工作手冊，讓每一個交辦業務的老師，可以有一個清楚依循的模式可以處理行政例行業務，把時間留給課務與校內特教業務推動，讓特教組長與團隊能更專注在整個學校特教氛圍的營造。

（四）加強導生制的觀念，彼此成為專業成長的好夥伴。

輪調機制最主要的目的是希望透過適度調整教師服務不同障礙類別的學生、不同程度的班級來提升教師素質，而每一位初任教師，也就是不論教師的年資長短，只要是第一次接觸新的職務工作，都宜有已經熟習職務班務的老師帶領，讓兩個老師起初由一領一的方式前進，待一段時間新手教師熟悉班務課程運作，就可以開始進入開創研發的階段，在原任老師的基礎點下做出別出心裁的發想，讓兩位老師都彼此獲益成長，共享共好成為專業成長的好夥伴。

（五）整合校際特教專業社群，擴大特教社群討論網絡。

透過成立校際特教專業社群活絡行政區域內的特教老師，並由社群設計籌辦研習內容取代校內週三下午進修，會提高未

來以行政區或視導區輪調的可能性，讓只有單一班型學校的特教老師，可以有機會接觸不同屬性班型的服務模式，同時也因著專業社群資源共享的助益，減少因校際輪調所產生的不適感。

（六）將輪調機制制度化，並共擬定特殊條款。

特教老師們可以先在特教領域會議內討論，最後在特推會下審議，設立相關辦法並於校務會議決定之，讓機制不易因個人因素、校長、教師調職等因素破局，辦法是可以隨時更新修正的，使之制度化的好處是當辦法需要修正時，是可在公開透明討論下的運作，讓老師們可以有一個平臺表達意見。

伍、結語

隨著教育思潮以及教育政策的改變，教師在教學生涯中時會面臨專業知能不足與時代交替的挑戰，職務輪調的目的是期待能激勵教師教學效能滿足其個人需求，增加教師的工作歷練，培育各處室業務人才，更可避免教師擔任同一職務過久而產生倦怠影響學生之受教權，整體而言，仍是利多於弊。但萬事起頭難，相關業務銜接及適應環境等問題，只有透過研擬周密的配套措施且立即從錯誤中修正，才能快速的讓組織從輪調機制中獲得實質的效益。

參考文獻

- 一、中文部分
- 王美惠（2010）。臺北市國民中學行政公務人員工作輪調與工作績效關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳宗達（2004）。國民小學身心障礙資源班教師工作壓力與工作倦怠之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 吳武典（2014）。臺灣特殊教育綜論（二）：現況分析與師資培育。《特殊教育季刊》，**130**，1-10。
- 李佩均（2012）。國小巡迴輔導教師工作壓力與因應策略之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。
- 何碧愉、盧乃桂（2010）。教師借調與教師專業發展。《清華大學教育研究》，**31**（4），81-86。
- 周台傑、吳訓生、詹文宏、葉瓊華（1996）。我國啟智教育教師異動狀況及其相關因素之研究。《特殊教育學報》，**11**，211-238。
- 林政逸（2015）。活化教聘任制度方案。載於楊思偉（主編），師資培育白皮書解說－理念與策略（133-135頁）。臺北市：心理。
- 侯禎塘、林以琳、蔣昇翰（2018）。臺灣特殊教育師資培育的發展趨勢（一）。《特殊教育與輔助科技半年刊》，**18**，20-25。
- 教育部（2013）。師資培育白皮書。臺北市：教育部。
- 教育部（2016）。特殊教育統計年報。臺北市：教育部。
- 教育部特教通報網（2015）。特教班資源班各教育階段設置情形。2011年2月1日取自 <http://www.set.edu.tw/static/clslist.asp>。
- 陸元雄（2012）。高級中等以下學校教師對實施任期制可行性與相關因素之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 張哲瑜（2011）。教師工作輪調與工作滿意關係之研究－以桃園縣立國民小學為例（未出版之碩士論文）。萬能科技大學，桃園縣。
- 張文馨（2017）。職務輪調制度對教師兼任行政職務意願及其工作效能影響之研究－以臺北市國小教師為例。臺北市立大學，臺北市。
- 楊淵清（2011）。國民小學教師工作輪調、公平認知與工作滿意之相關性研究（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹市。
- 劉秀鈴（2011）。桃園縣國民中學資源班教師工作壓力與因應策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 劉孟慈（2018）。特教教師職務輪調及職業倦怠之研究－以桃園市國小特教教

師為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

劉瑞琪（2013）。公立國小特教師職務輪調機制對工作壓力、教學效能之研究－以新北市為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。

蔣東霖（2014）。國民中小學教師定期遷調制度之可行性分析。《學校行政雙月刊》，93，150-169。

鄭喬璋（2019）。國民中學教師兼任生教組長工作壓力、工作倦怠與工作輪調之研究－以新北市國民中學為例。中華大學，新竹市。

二、英文部分

Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 653-666.

Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. *Anxiety, Stress & Coping*, 19(3), 259-278.

Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning machine. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.

A Study on the Job Rotation of Special Education Teachers

Yi-Fan Kong

Ph.D. Student, Department of Special Education, National Taiwan Normal University
Section chief of Special Education, Gao-Shu elementary school, Pingtung County

Abstract

The purpose of this study was to discuss the implementation of the rotation schools for special education teachers. This research was carried out by adopting a qualitative cases-study approach; there were seven elementary special education teachers participating in this research and the data were collected by using in-depth interviews and document collection.

The research results showed that there are four advantages in promoting rotation. (1) Improved job satisfaction of special education teachers. (2) Extend the teaching experience of special education to improve the quality of teaching. (3) Learned empathy, be able to understand the difficulties in different positions, and enhance the atmosphere of mutual assistance in the group. (4) Improved job placement, and encouraged teachers to learn more spontaneously. Implementation dilemmas: (1) The conditions of teachers in different classes vary greatly, which easily affected the implementation of the rotation mechanism. (2) The administration of special education made teachers not willing to work part-time. (3) Taking over a new position had a short adjustment period and a running-in period, which may influence the development of the students. (4) Frequent changes of teachers will result in loss of students' right to receive education. (5) There was easy to break if there have no system rules.

Finally, six supporting measures were proposed based on the difficulties: (1) Central coordination of administrative support, and listening to the individual needs and views of different classes and teachers; (2) Re-adjust the administrative and class work business volume, and draw up resources, Special education and touring-related work assignment; (3) Strengthen the participation in group affairs and coordinate with the rotation of special education team leaders; (4) Establish a model concept of good teachers, enhance teachers' spontaneous growth, and become good partners for professional growth; (5) Integrate the inter-school special education professional community and expand the discussion network of the special education

community; (6) The rotation mechanism is regulated under the teacher council or the special education promotion committee, and special terms are drawn up.

Keywords: special education teacher, job rotation system