

特殊教育學校校長領導類型及推動十二年國教 特殊教育的挑戰與因應方式之探討

謝燕惠、謝易成、高志翔、林宜茂、賴惠真、邱淑君

摘要

本研究《特殊教育學校校長領導類型及推動十二年國教特殊教育的挑戰與因應方式之探討》，目的在探討十二年國教在特殊教育方面推動的挑戰及因應與校長所做的努力與經營，期望學校能提出十二年國教在特殊教育上之應用建議，以利特殊教育的推展。

本文係採質性研究，以半結構式訪談大綱進行深度訪談以蒐集資料，再針對訪談內容轉逐字稿，根據逐字稿進行整理分析，並依此結果繪製成系統圖。

研究發現，個案校長善用自身的專業知能和實務經驗，突破女性領導者的既有框架，發揮影響力，引領組織成員建立願景，成功帶領團隊發展學校特色，為每個特殊學生的受教權而努力。在課程與教學方面，個案校長展現出等待的藝術，讓教師自動自發在課程設計上展現專業，並樂於朝校長規劃的課程發展前進，讓學生在優質的課程設計下有更豐富的學習。關於教師的專業增能，強調連貫性，以學生的學習連貫來設計教師專業成長，以及針對自己的需要去進修提升自己的專業能力。在公關方面，校長運用過去借調縣政府教育處、國教署時，努力做事、累積人脈，造就今日學校經營能順利引入資源，為學生爭取更多福利。

校長，是學校的關鍵人物，對於學校整體教育品質的良窳成敗，肩負重大影響。針對校長領導所需具備的特質及策略，本文提出以下建議：提倡「高關懷，高倡導」，激勵同仁，並走入基層及充分賦權，成為教師堅強的後盾。透過專業教學領導與真誠待人及良善品格之特質，讓學校擁有更的組織氛圍與領導效能；在推動十二年國民教育特殊教育方面，宜以新課綱之理念與架構重新規劃與調整課程，執行區分性之群組教學。對於目前現有之各項行政與教學規定，需配合新課程之執行做部分修正。

關鍵字：十二年國民基本教育、特殊教育

壹、現況說明

爲符應社會需求與時代潮流，教育部於 2014 年發布十二年國民基本教育課程綱要總綱並於 107 學年度起，依照不同教育程度（國小、國中及高中一年級起）逐年實施（教育部，2014），十二年國教的基本訴求爲達到全人教育的精神，以「自發、互動、共好」爲理念，強調學生是自發主動的學習者，學校應提昇學生的學習動機與熱情，以「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」爲願景，兼顧個別特殊需求、尊重多元文化與族群差異、關懷弱勢群體，務求全面且多元的成就每一個孩子（教育部，2014）。

104 學年度國中小學生數有 1,214,360 人，身心障礙學生共有 66,690 人（特教通報網，2017），佔全體學生數的 5.4%，雖然身心障礙學生只是少數，但在「教育機會均等」及公平正義的基礎上，十二年國教課程綱不僅納入特殊教育規範原則，亦著重特教學生的個別需要，期能滿足每位特殊教育學生的需求，且身心障礙者的教育是國民教育中的一環，特殊教育法第一條：「爲使身心障礙國民接受適性教育之權利，充分發展身心潛能，培養健全人格，增進服務社會能力，特制定本法」，最終目的是要讓所有孩子接受適性教育，提供不同特質的孩子不同的學習機會與環境。

又特殊教育法第二十五條：「各級主管機關或私人爲辦理高級中等以下各教育階段之身心障礙學生教育，得設立特殊教育學校……特殊教育學校之設立，應以小班、小校爲原則，並以招收重度及多重障礙學生爲優先，各直轄市、縣（市）應至少設有一所特殊教育學校（分校或班），每校並得設置多個校區；特殊教育班之設立，應力求普及，符合社區化之精神」；且特殊教育學校的設立除兼負發展與推動特殊教育，進行身心障礙者教材、教法之研究，提昇相關教學效果外，並提供教育決策之參考；及十二年國教特殊教育課程新課綱已於 100 年起由國中小試辦，102 年高中職試辦（教育部，2015）。故，欲了解十二年國教特殊教育推展情形，應探討特殊教育中以安置身心障礙學生爲主體的學校爲研究主體。

校長爲學校的關鍵人物，對於學校整體教育品質的良窳與否，肩據重大影響，校長身爲學校發展及變革的關鍵，在此關鍵時刻，探討校長以何種領導類型或風格，引領親師生，配合教育政策及滿足教學現場需求，經營學校，精進教育品質，促進學校永續發展爲本研究目的之一，其次，在十二年國教即將上路的時刻，十二年國教課綱的內容調整都需透過學校相關委員會審議，因此，有可能增加學校在行政程序處理上及教師課程轉化的困難（盧台華、黃彥融、洪瑞成，2016）。故，探究學校推動十二年

國教特殊教育方面，所遭遇的挑戰及因應方式，為本研究目的之二。

因此，了解特殊教育學校校長在領導類型及推動十二年國教特殊教育在教學現場推動的困難及挑戰，進而提出利於學校在進行十二年國教特殊教育上之應用建議，期為特殊教育之推展有所助益。

貳、內涵研討

校長是學生學習與校務發展的關鍵人物，「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，校長領導的行為應因地制宜，採最佳模式來經營學校，引領組織成員協力同行，達成組織目標，進而實現教育理想。本研究之文獻探討，將針對校長領導的意義、類型及校長在校務經營的角色來探討，分述如下：

一、校長領導的意義及類型

（一）校長領導的意義

校長是學校組織的靈魂人物，其領導成功與否影響整個學校的發展甚鉅。「領導是團體中的份子（領導者）在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程」（吳清山，1991）。許多研究顯示，校長的領導行為對於學校發展或效能具有舉足輕重的影響（蔡進雄，2000）。秦夢群（2010）認為校長領導的作為，包括願景和信念、發展戰略計畫與策略、授權與溝通合作、知識之溝通與學習、通權達變等。

綜上所述，所謂校長領導就是善用自身的專業知能和實務經驗，發揮影響力，引領組織成員建立願景，再透過個人領導特質、課程與教學領導、行政領導、專業發展與公共關係等面向，達成學校教育目標的歷程。

（二）校長領導的類型

張慶勳（2004）歸納國小校長實際的領導風格類型，包括下列三種取向：

1. 公共關係取向

- （1）政治型：重視學校表面外顯的績效，忙於校外的公關，不重視校內的教學領導。
- （2）人和型：注重校內組織氛圍的和諧，待人處事圓融，鮮少與人發生

衝突。

(3) 象牙塔型：不善於人際互動，個性內斂，與社區關係較不佳。

2. 權力運用取向

(1) 民主開放型：會主動引導並培養同仁自動自發的態度，喜歡溝通協調，尊重同仁的意見。

(2) 威權管理型：凡事喜歡掌權，常對同仁下達命令，展現其威權。

(3) 放任型：不重視校務的發展，且沒有長期的計畫與願景。

3. 任務－關懷取向

(1) 工作任務型：要求同仁工作如期完成，對於任務不能打折扣，期待零缺點。

(2) 人性關懷型：經常主動關心同仁，並提供物質上和精神上的鼓勵。

其研究發現，國小校長的領導風格難以斷然分類，具有綜合性的特色，宜以「趨向」、「偏重」、「導向」及「多面向」等來描述較為恰當。

張玟慧、徐超聖（2011）認為校長領導的風格分為四類：

1. 告知式

指領導者提供部屬特定的指示並密切監督績效，使部屬能跟隨領導者朝目標前進，是屬於「高倡導、低關懷」的領導類型。領導者習慣單向型態的告知、指揮大局，對部屬的要求是「一個口令、一個動作」，較缺乏對人性與心理的關懷。

2. 教練式

指領導者真心關懷部屬，幫助成員了解自己的優劣勢，藉由不斷溝通將個人與組織目標緊密連結。鼓勵並協助成員建立長期的發展目標，屬於「高倡導、高關懷」的領導類型。

3. 支持式

指領導者認為關懷跟隨者的福利是重要的，且創造友善的工作環境，校少強調任務與目標得達成，強調員工感情上的需求，屬於「低倡導、高關懷」的領導類型。

4. 授權式

指領導者認為部屬的成熟度高於平均數甚多，而將責任與權力下放給部屬，讓部屬得到充分授權、全權負責，屬於「低倡導、低關懷」的領導類型。

綜合言之，領導是一門藝術，校長的領導風格具有多面性，往往會「隨著情境的改變而有所差異」（黃昆輝，1983）。面臨多元社會、教育變革時代的來臨，校長領導要突破傳統權威式領導風格，掌握黃金圈理論，凝聚共識，建構學校發展的核心價值，並善用倡導與關懷領導，建立人人都是領導者的氛圍，成就教育的美好。

二、校長在校務經營的角色

校長在學校的校務發展與具體實施策略上，具有重大的影響力，就領導層面來看，校長應擔任主導者、支持者和協調者（姜麗娟，1993）。

魯先華（1994）認為，校長應扮演的角色為：（一）決策者：校長應了解親師生的需求與期望，進而凝聚共識，勾勒出學校願景，決定學校經營方向。（二）資源引入者：校長應盤點並整合、引進各項資源，並鼓勵教師運用不同教學策略，提供師生優質的教學環境與學習資源。（三）課程教學評鑑者：校長應定期進行教學視導及課程與教學評鑑，以協助教師改善教學品質並提升學生學習成效。（四）溝通者：校長應建立良好溝通平台，以利協調整合相關問題。（五）問題解決者：校長要能協助親師生解決課程與教學之問題，促進學校順利運作。

林明地（2002）指出，在快速變遷的社會及教育改革的當下，校長身為教育領導者，必須扮演首席教師，在課程與教學領導的角色更顯關鍵，兼重行政管理與文化領導的角色。

葉佳文（2005）認為，校長的角色為：（一）促進組織達成目標：校長領導成效的發揮與學校經營的成敗具有正向關係。校長是學校的校務領導者，應善用領導權與策略，強化組織運作，促進組織達成教育目標。（二）維繫組織和諧完整：校長要發揮協調與整合的能力，並強化組織成員的歸屬感，避免各行其事，以確保組織和諧運作。（三）激勵組織成員士氣：校長要善用激勵作為，促進組織成員的認同感與使命感，凝聚向心力，發揮團隊精神，強化學校的經營效能。（四）激發組織成長創新：校長經營學校，不但要讓學校成為適性學習的場域，更要時時激發組織多元成長與創新的思維，才能與時俱進，永續經營。

吳清山（2010）指出校長在課程領導者之角色包括發展者、激勵者、設定者、帶

動者、執行者及資源提供者，以強化課程領導的角色，促進學校教育目標的達成。

綜合而言，校長權力的轉換常常因組織內的角色轉換而異，從上述文獻中發現，校長的角色是恆常異動，唯領導的本質卻是恆常不變的。校長是學校的領航者，在資訊時代來臨與少子化的趨勢下，校長如何展現校務經營的專業能力，有效能的處理學校的各種問題，並與時俱進建立學校特色，建構有利於教與學的學習場域，展現正向的能量，將是校長校務經營的重要關鍵。

參、問題分析

本文係採質性研究，以半結構式訪談大綱進行深度訪談以蒐集資料，再針對訪談內容轉逐字稿，根據逐字稿進行整理分析，並依此結果繪製成系統圖。

一、訪談對象

本研究主要探討特殊教育學校校長領導類型及特殊教育學校推動十二年國教的挑戰及因應，故研究對象以合目標取樣，故訪談對象需具備以下三個要件：（一）特殊教育學校（二）先行試辦十二年國教特殊教育（三）同意接受參與本研究。特殊教育學校有：啓聰、啓明、啓智、特殊教育學校等類別，其中安置的對象又以啓智類學生所佔的比例最高（特教通報網，2017），故符合本研究之訪談對象為位於臺灣東部的國立○○特殊教育學校。

國立○○特殊教育學校是一所位於臺灣東部，為發展身心障礙學童教育而設立學校，創校至今已有 25 年歷史。該校設有國小、國中及高職部，招收以中、重度身心障礙智障類為主之學童及青少年。另設有合於身心障礙者權益保障法所定等級，領有身心障礙手冊之身心障礙者之職業訓練班。

教育目標包含自理能力的訓練、語言能力的發展、動作協調的訓練、基本知能的學習、謀生能力的培養。課程設計方面，國小教育強調與生活經驗結合，國中偏向功能導向，高職部則以職業教育為核心。

教師包含國小部 8 人、國中部 18 人、高職部 27 人，除一般教師外，另設有社工師、心理諮商師、職能治療、運動機能訓練四位專業教師。學生部分，105 學年度計有國小 9 班（27 人），國中 6 班（43 人），高職 9 班（101 人），全校學生共計 171 人，障礙類別以啓智類佔多數。

表 1 個案學校近年班級數與學生人數統計

學 年 度	項 目	國 小	國 中	高 職	合 計
105	班 級 數	4	6	9	19
	學 生 總 數	27	43	101	171
104	班 級 數	4	6	9	19
	學 生 總 數	26	45	100	171
103	班 級 數	5	6	9	19
	學 生 總 數	33	54	112	199
102	班 級 數	5	6	9	19
	學 生 總 數	39	57	122	218

個案校長，女性，年約 50 多歲，於 102 年接任本校，踏入教育界 20 多年，其中有 18 年在特教領域服務，接任學校 4 年內，帶領學校團隊接受教育部評鑑早期的不好，到 104 年有四個乙等，二個三等，更得到全國唯一榮獲品德教育、生命教育高中職組優等的特教學校。

二、個案學校可能問題探討

個案學校國小部於 100 年下學期先行試辦十二年國民教育特教新課綱，個案學校已於當年度規劃 5 年發展目標（101 到 105 年），並且採逐年實施，於 101 年推展至國中、高職。參與試辦至今數年，陸續辦理十二年國民基本教育課程綱要與總綱、特殊教育課程發展共同原則及課程綱要與總綱、適性揚才教育宣導，設置教育部優質特教發展 -- 網路系統暨教學支援平台、教師專業發展專區，並於 103 年修訂教師教學觀摩實施要點及 104 年修訂個別化教育計畫實施要點、各領域教學研究會設置要點，成果正滾動式呈現。

為探討個案學校校長領導類型及學校推動十二年國民教育特教新課綱可能遭遇的挑戰，本文梳理的方向如下：

（一）校長領導類型

（二）推動十二年國民教育特殊教育的挑戰與因應

1. 校務發展與課程管理。
2. 教師專業成長與增能。

3. 學生學習與評量。
4. 校長公關與資源引入。

肆、轉化策略

根據研究者以半結構式訪談大綱訪談研究對象所陳述的內容，經分析整理與綜合討論後，以下依據本研究二個問題加以探討。

一、校長領導的類型

（一）校長領導的類型

偏向多面式的領導風格，並以「高關懷、高倡導」教練式領導帶領學校成員，但因是女性校長，亦會受到既有框架的限制及挑戰。

1. 在公共關係取向偏向「人和型」：校長注重校內組織氣氛的和諧，處事圓融，少與人衝突。

其實，走到哪個單位，都會遇到認識的人，教育界其實更小，如果不廣結善緣的話，到時候要推動很多事情就會遇到阻礙。

2. 在權力運用取向偏向「民主開放型」：校長能主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調。

（學校）特色是老師自己決定的，校長只是提供一個大方向。我們學校原住民學生佔的比率較高，我的（學校）特色預計是原住民，但我不會強迫他們一定要做，我會期待要自動自發來做。

有的老師確實有提到孩子的狀況就是這麼嚴重，什麼都不懂，為什麼還要上這些課程，我就常跟同仁分享，如果有一個家長，把孩子送到學校來，家長一定有一個願景在，老師們就會開始去討論，真正教孩子什麼才有意義，老師就會去反思教育的本質。

3. 在任務—關懷偏向「人性關懷型」：校長關懷同仁，並提供物質和精神鼓勵。

我來學校後，老師問我問題我一定會回應，因為如果你不回答，老師就會愈來愈冷，就愈來愈沒有熱情，之間的衝突就會愈來愈多。

因學校排課關係，不像小學有週三可排研習，有些重要議題是強迫老師需參加，我們就把課程擺在週六或寒暑假開學前的那個時間點，利用補休，吸引老師前來。

綜上，個案校長領導校內注重組織氣氛和諧、引導及培養同仁自動自發的精神並關懷同仁，偏向多面式的領導風格；也藉由不斷溝通，將個人與組織目標緊密連結，鼓勵並協助成員建立長期的發展目標，屬於「高倡導、高關懷」教練式領導，帶領成員邁向優質。

（二）校長領導所受到的挑戰及因應

1. 突破女性領導者的既有框架，以積極任事，勇於負責，展現專業的領導，化解教師及家長疑慮

國立學校的女校長，在全臺不到 20 位，高中職校長很少，而且會被挑戰，我初到這個學校也曾被挑戰，在高中職有些男性資深主任，會挑戰女校長，試你的能力在哪？但我早期在國教署二科 3 年，主管高中科，所以大部分的校長都知道我的能力在哪裡，也知道我的個性，所以人脈真得很重要，長官也看得到你的努力。

2. 善用特別行政編制：因學生的特別需求，有專業教師的編制，讓學校的行政壓力減緩，減輕學校行政負擔並且可以避免行政荒。

我們特教學校有一個比較特別的人員編制是專業教師，是在民國七八十年的編制，領教師薪水卻做公務員事務，但臺灣省目前不到 6 個，我們學校有 1 個，是職能專業教師，早期我來到學校時有 3 個，目前 2 個退休剩 1 個，2 個空缺學校招聘新人，找願意入班服務的，就先從語言治療師開始，慢慢改變了，再申請鐘點老師，改變教學生態。

3. 以身作則領導：校長以身作則，為學校盡心盡力盡好一位校長的角色，讓學校邁向優質而努力。

當了校長要對得起自己，這是一件很重要的事，學校同仁都說，校長你不可以不要那麼早來，因我是全校第一個來，最後一個走的人。這 3 年來，學校評鑑

也從早期的不好，到 104 年有四個乙等，二個三等，也得到全國品德教育、生命教育高中職組優等，更是全國唯一特教學校。學校目前相對穩定，見報率也提升，像昨天的運動會也上報了。

綜上，身為一個女性領導人，個案校長以積極任事，勇於負責，展現專業的領導；並善用特別行政編制、以身作則化解教師及家長疑慮，突破女性領導者的既有框架，展現領導者的風範。

二、推動十二年國民教育特殊教育的挑戰與因應

（一）校務發展與課程管理

1. 挑戰：部分資深人員服務熱情具有待開發

我們特教學校有一個比較特別的人員編制是專業教師，是在民國七八十年的編制，但臺灣省目前不到 6 個，早期我來到學校時有 3 個，領教師薪水卻做公務員事務，因某些原因，他們不會隨著時代的演進精進自己的知能，而和家長有一些隔閡。

因應：校長身先士卒，引領團隊成員

幾個理念相同的老師先來，校長帶頭做，就幾個老師和校長，校長沒下去，就沒有老師會下去。

2. 挑戰：部份特教學生合併多重障礙，針對學生特殊需求師資不足

如果有需要的話，國教署每年會辦相關培訓課程，因為學校老師出去增能的時間很長，所以差旅費或住宿費都很驚人。

因應：培訓特殊專長教師，以符應特教學生需求

我認為老師具有這樣的能力是很重要的，所以也就是說學校有需要的話，署裡有辦這樣的課程，他們就可以去研習或是跟中心學校要教材。

3. 挑戰：學校特色課程，各學級課程無脈絡連貫

像以前是各自為政，以老師為基礎。

因應：學校成員共同討論發展學校特色課程，以達成十二年各學級課程一致目標

我們學校（特色課程）是餐飲，所以我們日後找的老師就是有關餐飲的部分，國中也要涵蓋一些，高職日後是餐飲和居家生活，所以國中領域部分就要呼應，因為日後到這個科系來，現在不教，將來如何銜接，回過頭來，國小是什麼？所以它是有脈絡的東西。

4. 挑戰：受限於區域限制及國立學校屬性，資源無法共享

國中小的心評鑑定在縣府，但高中職連我們要參加研習都不給我們去，結果國教署就必需要培訓我們國立的這塊心評人員，而我們要出去一出去一趟很遠，課程又必需要培訓 84 小時，之後每年又必須要回流。

因應：開放自身學校及特教資源和縣內學校共享

像我們學校辦的研習，我都開放給縣裡的老師參加，我都說只要你們願意來，我都可以開放給你們參加。輔具方面，特教中心也會向我們借用，我覺得資源是可共享的。

（二）教師專業成長與增能

1. 挑戰：舉辦增能研習，部分教師應付了事

學校有資深老師，不來就是不來，或是有時候簽名完就跑了，教務處很辛苦，中午又出現來簽名領便當，如果自己覺得做得很好，不用精進了，就應該做的很好，可是不然，回頭來看看他的教學，其實不好。

因應：以教育部學年規定研習之時數，強制教師參加並建議教育部就近或直接開課，減輕教師負擔

重要議題老師需參加，我們就把課程擺在週六或寒暑假開學前的那個時間點，因有老師名單，若老師不參加則需請假，如果沒有特殊理由，老師需到其他特教學校補訓，利用這樣的機制強迫老師參加。

上週去（教育）部裡開會，建議高中職的部分，部裡設訂必修、選修的課程，

署裡有針對必修的部分，可能暑假會來開課，讓老師在暑假來參加研習，各校就不用來開那麼多的課程且可就近參加。

2. 挑戰：不同學級有各自為政的情況出現，國小、國中、高中部缺乏縱貫的連結

還沒改之前，開始時是各自教各自的，各自班級的部分是老師主導，因為 IEP，老師覺得孩子需要什麼就教什麼，但老師變動時，可能就發現，就會變成課程沒有連貫性。

因應：以教學研究會、課發會等學校課程發展機制來引領課程發展及連貫

以領域來分，分別有召集人，串連國小、國中、高職，在這三個召集人還要選出領域總召集人，他們要開會協調十二年的課程，學校也是慢慢的走到這部分，剛開始時成立時，學校老師也是很錯愕，但錯愕歸錯愕，但他們還是做了，而且還非常合作。

3. 挑戰：教師對十二年國教課程特教新課綱的實質內容涵義不了解

特教新課綱是 100 年下學期國小部先行試辦，在那時，所有的特教學校都先行試辦，在一開始的時候並不是說有阻力，而是老師不了解所謂的特教新課綱的實質內容涵義是什麼，若是在不了解的狀態下，只是把科目、內容名稱做一變動，來呼應新課綱的名稱，裡面的授課內容及實際之課程綱要沒有做實際的修正。

因應：以正向、激勵、循序漸進來引領教師增進專業能力

逐年實施，101 年國中、高職就開始來試辦，但國二、高二還是始用舊的，就逐年變，讓老師了解新課綱實施後，老師如何實施新課程，老師如何增進自己的教學專業，以符應未來十二年課程綱要。慢慢漸進式的改變。老師們非常優質，私下老師還會去蒐集資料，補足自己的能力，這一點，我是覺得我們學校老師是非常棒的。

4. 挑戰：部分領域教師對特殊需求的孩子，不知如何進行課程設計

有一年就有老師提出學生缺乏室內體育的部分，針對中重度的孩子不知體育課要如何進行。

回應：引入專家學者分享課程設計，提昇教師教學專業能力

在教師專業發展方面，教務處會做問卷規劃，看老師缺乏什麼，我們就邀請專家學者來分享課程設計，其他像因應十二年國教孩子 IEP 的部分需要放入正向管教的部分，我們就找老師不斷的進來給老師一些專業知能，看老師缺乏那一部分，就給老師多加精進。

（三）學生學習與評量

1. 挑戰：特殊學校教育中每位學生都有其獨特性，無法進行標準化評量

特教的孩子具有獨特性，不能用一般的月考來測量。有些孩子同樣的東西要學兩三個月，無法給予標準化評量。

因應：藉由 IEP 質性個別化評量來呈現學習的成效

教評鑑比較偏向質化的敘述，依據教師主觀的意見來敘述。未達到，就要再修正，或放棄，還是再評量，都會呈現在 IEP 上面。

2. 挑戰：學生學習以課程標準為主，學習成效表現不彰，希望回復之前實用課程

就是有一個聲音，回復以前就好，回復以前實用語文，我就教學生實用的部分。

因應：符應家長期待，進而使老師更積極的配合課程改革而調整

我就常跟同仁分享，如果有一個家長，把孩子送到學校來，家長一定有一個願景在，他不可能只對老師說，你就把孩子顧好就好了，12 年後把孩子帶走，什麼能力都沒有，家長會到高職後就跟學校抱怨，為什麼我的孩子在你們學校這麼久，前幾年都沒學到什麼，沒看到孩子的成長、進步。

3. 挑戰：少數學生在家長的期待下選擇升學，無法符應適性輔導

有的孩子想要或家長要求想選擇升學。

因應：以特殊教育適性輔導政策協助學生，以達最適性發展及需求

一般國中小輕度障礙學生要考普通高中職，就必需經過我們學校的檢定，就像國中教育會考一樣，但有的孩子想要或家長要求，但在切結點以下 1.5 個標準差就一定要來我們學校，現在的適性輔導是如此。去年我們學校也輔導 2 個學生進入 ○○ 農校。

（四）校長公關與資源引入

1. 挑戰：學校位處偏鄉地區，早期學生輔具資源不易引入，無法符合個人需求

學校因學校位處偏鄉地區，資源早期不易引入。

因應：努力做事、用心經營人脈及提送計畫，爭取政府、引入民間資源

因為我之前借調縣府、國教署，借調國教署 3 年，用努力做事得到長官認同，所以，資源的挹注比以前多很多。而輔具的部分就寫計畫案向外部單位報告申請，像原本申請 20 萬，當場就有老板再加碼 25 萬，像那次就申請了 45 萬，解決了學校很多問題。

2. 挑戰：家長期待多元，學校無法一一滿足個別家長需求

有大學教授的孩子在這裡，要求比較嚴格，導師要處理，調整至家長滿意為止，也有家庭功能不彰，只要求孩子快樂成長。

因應：經常辦理家長成長活動，並提供總體課程計畫書於 104 學年度起的新生家長

經常辦理家長成長活動，如插花、精油、食療等成長活動，和家長保持良性互動；並從 104 學年度起的新生，小一、國一、高一，提供總體課程計畫書，讓家長知道課程的脈絡。

3. 挑戰：一般社會民衆不了解特殊教育身心障礙學童，容易造成誤解

之前我們學校有一個學生，常常一大早就大吼大叫，但那是在唱歌，社區民眾不了解，以為發生什麼事。

因應：帶領學生走入社區，引導特教孩子與周遭人事物環境互動

我們學校國中小應該有一個特色，就是校外教學還蠻多的。當初我們就是想要帶他們走入社區，做社會適應的部分，我希望社區的民眾可以接納我們身障者，認識我們學生，讓我們學生也在社會上面，學到跟人家怎麼樣人際互動的關係，豐富的教材就在生活裏面。

針對研究內容所整理出來的結果，在推動十二年國教特殊教育中教師對於課程設計之挑戰和何素華（2013）相同，如何將學生的現況能力由九年一貫的能力指標轉化成 IEP 的學期、學年目標和具體的教學活動對特教班教師而言是最感困難的；在學生學習評量因特教生學習成效表現不彰，教師希望回復之前的實用課程和黃姿綾、李子貝（2012）所提認知能力較差的特教班學生而言，特教新課綱似乎功能性較低，是特教老師需面對的挑戰相同。

伍、繪製系統圖

根據研究內容整理出結果，以系統圖的方式陳現：

一、個案校長領導的類型取向：

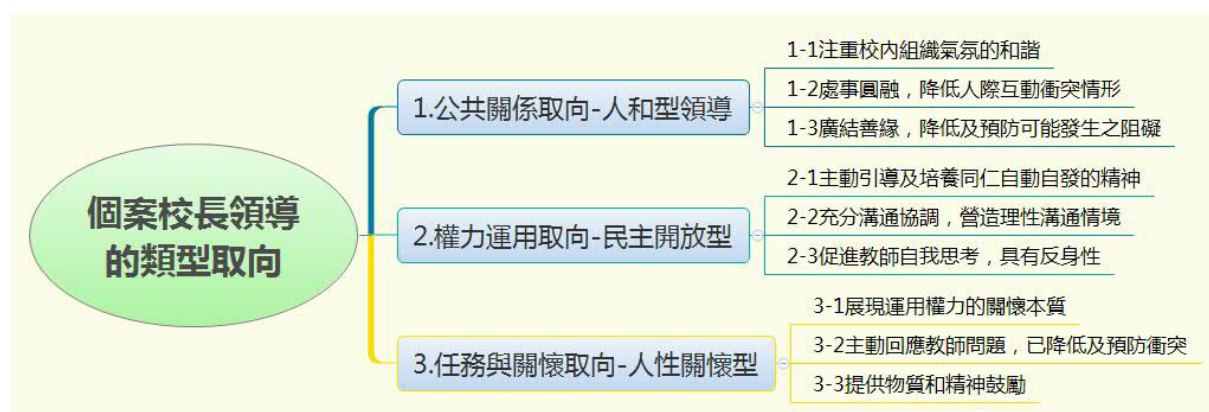


圖 1 個案校長領導的類型

二、推動十二年國民教育特殊教育所遭受的挑戰

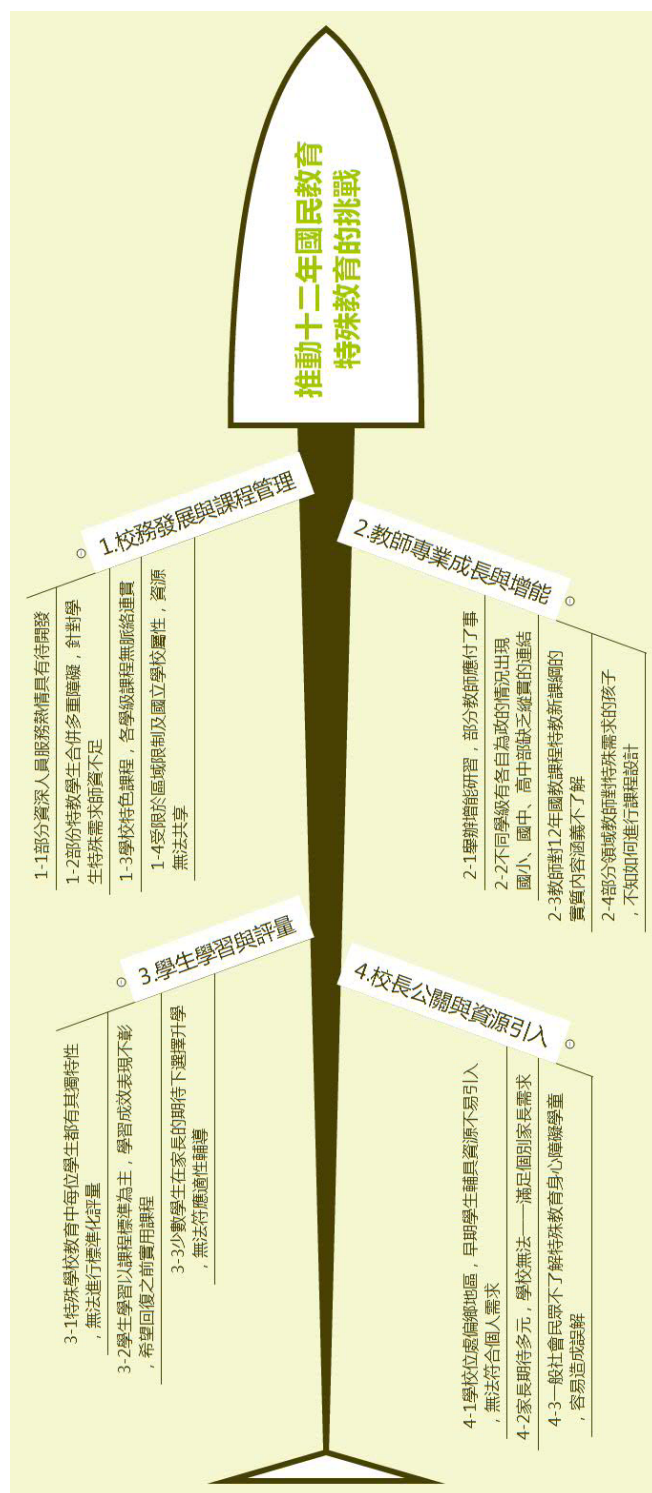


圖 2 推動十二年國民教育特殊教育的挑戰

三、推動十二年國民教育特殊教育挑戰之因應

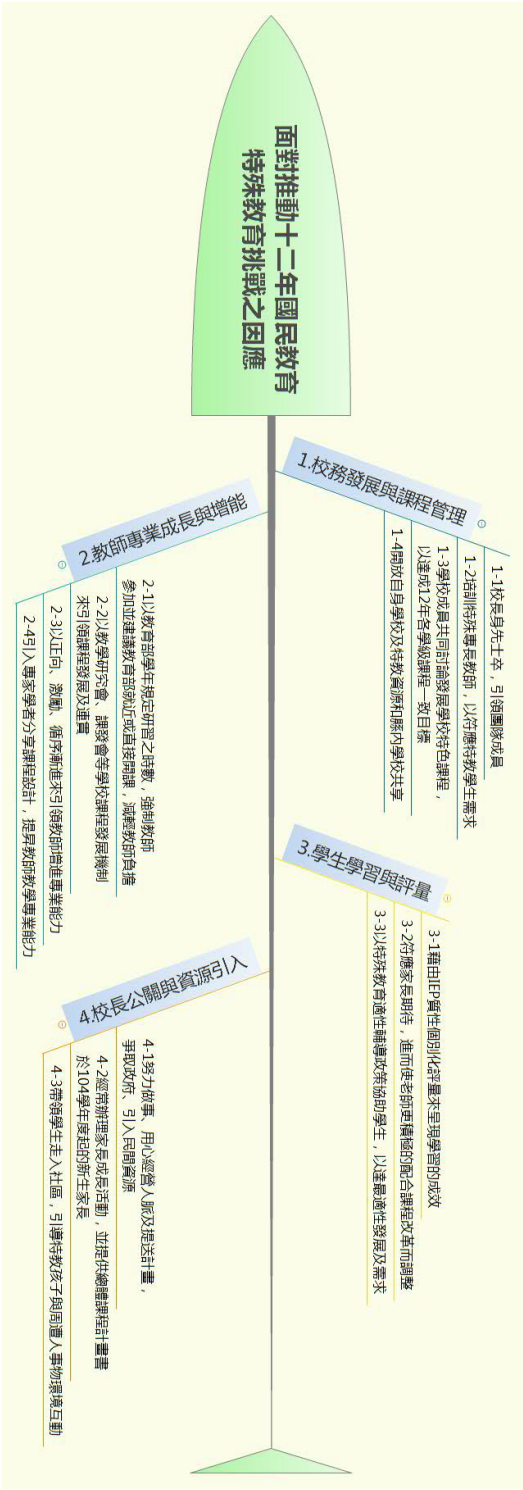


圖 3 推動十二年國民教育特殊教育挑戰之因應

陸、結論與建議

一、結 論

（一）研究歸納出個案校長的領導類型：

偏向多面式的領導風格，在公共關係取向偏向「人和型」；在權力運用取向偏向「民主開放型」；在任務—關懷偏向「人性關懷型」。並以「高關懷、高倡導」教練式領導帶領學校成員，但因是女性校長，亦受到教師、家長的質疑和挑戰。身為一個女性領導人，個案校長以積極任事，勇於負責，展現專業的領導；並善用特別行政編制、以身作則化解教師及家長疑慮，突破女性領導者的既有框架，展現領導者的風範。

（二）推動十二年國民教育特殊教育的挑戰與因應：

1. 在校務發展與課程管理

其挑戰有：

- （1）部分資深人員服務熱情具有待開發
- （2）部份特教學生合併多重障礙，針對學生特殊需求師資不足
- （3）學校特色課程，各學級課程無脈絡連貫。

其因應方式為：

- （1）校長身先士卒，引領團隊成員。
- （2）培訓特殊專長教師，以符應特教學生需求。
- （3）學校成員共同討論發展學校特色課程，以達成 12 年各學級課程一致目標。

2. 教師專業成長與增能

其挑戰有：

- （1）舉辦增能研習，部分教師應付了事。
- （2）不同學級有各自為政的情況出現，國小、國中、高中部缺乏縱貫的連結。
- （3）教師對十二年國教課程特教新課綱的實質內容涵義不了解。
- （4）部分領域教師對特殊需求的孩子，不知如何進行課程設計。

其因應方式為：

- (1) 以教育部學年規定研習之時數，強制教師參加並建議教育部就近或直接開課，減輕教師負擔。
- (2) 以教學研究會、課發會等學校課程發展機制來引領課程發展及連貫。
- (3) 以正向、激勵、循序漸進來引領教師增進專業能力。
- (4) 引入專家學者分享課程設計，提昇教師教學專業能力。

3. 學生學習與評量

其挑戰有：

- (1) 特殊學校教育中每位學生都有其獨特性，無法進行標準化評量。
- (2) 學生學習以課程標準為主，學習成效表現不彰，希望回復之前實用課程。
- (3) 少數學生在家長的期待下選擇升學，無法符應適性輔導。

其因應方式為：

- (1) 藉由 IEP 質性個別化評量來呈現學習的成效。
- (2) 符應家長期待，進而使老師更積極的配合課程改革而調整。
- (3) 以特殊教育適性輔導政策協助學生，以達最適性發展及需求。

4. 校長公關與資源引入

其挑戰有：

- (1) 學校位處偏鄉地區，早期學生輔具資源不易引入，無法符合個人需求。
- (2) 家長期待多元，學校無法一一滿足個別家長需求。
- (3) 一般社會民衆不了解特殊教育身心障礙學童，容易造成誤解。

其因應方式為：

- (1) 努力做事、用心經營人脈及提送計畫，爭取政府、引入民間資源。
- (2) 經常辦理家長成長活動，並提供總體課程計畫書於 104 學年度起的新生家長。
- (3) 帶領學生走入社區，引導特教孩子與周遭人事物環境互動。

二、建 議

十二年國民基本教育之課程發展本於全人教育的精神，以「自發」、「互動」及「共好」為理念理，強調學生是自發主動的學習者。基於這樣的目標，校長在推動上述政策須有正向的領導策略。依本文研究：

（一）針對校長領導所需具備的特質及策略提出以下建議：

1. 提倡「高關懷，高倡導」

校長辦學若能以本身特質讓學校成員認同其領導，並以人性關懷、服務領導的方式來帶領團隊，不但有利於溝通協調更能提高成員向心力，對於學校推動校務是一大幫助。

2. 走入基層及充分賦權，願為後盾

校長在推動校務時若能同事身份來進行溝通協調，不採校長權力來強迫，並尊重其意願，有助推動校務。充分授權給校務推展負責同仁，並指示其他相關單位給予支援，使其可全力發揮所長，校長再藉由鼓勵與關懷來提振士氣，能使校務推展效能提升。此外，當成員出現問題時，校長能一肩承擔失誤的結果，而不是撇清責任、指責處罰，這樣能讓同仁對校長心甘情願認同領導。

3. 專業教學，真誠待人

要求教學、規劃課程專業化，以身作則帶領同仁藉由成長學習提升專業度，並顧及學生學習環境，增設軟硬體設施。對家長、學生及社區人士真誠以對，自然獲得肯定與支持。

4. 良善的品格特質

「德為成人之本，智為成材之源。」校長所擁有的品格例如誠實、誠懇、勇敢、謙卑等會間接改善學校正式組織及非正式組織的人際互動，讓學校擁有更好的組織氛圍以增進校長領導效能。

身為校長，對於國家教育政策的轉化執行以及落實新課綱的精神更是責無旁貸。除了以不同領導策略之外，更需權衡學校內外條件，以教學領導為主，帶領學校同仁一同瞭解新課綱實施內涵及進行專業成長。就如本個案研究所敘，校長在推動十二年國教所扮演的角色為的就是善用自身的專業知能和實務經驗，發揮影響力，引領組織成員建立願景，再透過個人

領導特質、課程與教學領導、行政領導、專業發展與公共關係等面向，達成學校教育目標。

（二）推動十二年國民教育特殊教育方面

1. 培訓特殊專長教師或培訓特殊教育第二障礙類別專長，以符應特教學生需求特殊教育類別計有 13 種，每種障別學生需求不同，教師應培養多種特殊障礙教學知能，符合特教學生需求。
2. 特殊教育課程綱要，重新修訂特殊教育學生其發展和一般學生的發展原本就有其差異性，雖然教師有權利與義務根據學生的能力和特殊需求，運用加深、加廣、簡化、減量、替代、重整、分解等方式重新調整或詮釋現有普通教育課程內容與教學綱要，但對於中重度特教學生其適應性仍有待加強。中重度特教學生最重要的是培養其生活自理能力，其特殊需求課程應更有彈性。
3. 提供線上研習或建置分享平台，以達知識及時傳播及分享減少偏鄉地區師參與研習舟車勞頓之苦，也能達到增能研習效果，並建置分享平台，進而提升其課程設計及有效落實特殊教育教學能力。
4. 特殊教育學校應和社區民衆多接觸，破解社會大眾因不了解而誤會特教學校應帶領學生走入社區，引導特教孩子與周遭人事物環境互動，讓民衆了解特教學生只是生理功能受損，和其他的孩子一樣。
5. 特教資源應共享，政府、地方、民間之機構應攜手合作，共同為特殊教育打造優質學習環境。

不論是縣市政府附設一般學校之集中式特教班或國立之特殊教育學校，不管其硬體或軟體之設備應共享，民間社福機構亦可協助提供資源或人力，共同為特殊教育打造優質學習環境。

教學是藝術，教師有權利與義務根據學生的能力和特殊需求，運用加深、加廣、簡化、減量、替代、重整、分解等方式重新調整或詮釋現有普通教育課程內容與教學綱要，調整為適合學生身心發展之發展性、功能性與充實性課程，並依其需要加設所需的特殊需求領域課程。切勿以新瓶裝舊酒之制式方式將原有之課程架入新課綱中，宜以新課綱之理念與架構重新規劃與調整課程，並執行區分性之群組教學。目前現有之各項行政與教學規定，需配合新課程之執行做部分修正。

參考文獻

- 吳清山（1991）。學校行政。臺北：心理出版社。吳清山（2010）。校長課程領導 VS. 教師教學品質。師友月刊，**514**，8-13。
- 何素華（2013）。新修訂特殊教育課程綱要實施之挑戰與因應措施。特殊教育季刊，**126**，1-8。
- 林明地（2002）。校長學－工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。
- 姜麗娟（1993）。由視導與評鑑異同的探討－兼談中小學校長於教學視導中的角色與任務。現代教育。
- 張慶勳（2004）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，**20**，1-38。
- 張玟慧，徐超聖（2011）。國小校長領導風格與學校本位課程發展之關係。教育資料與研究，**101**，31-58。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 黃昆輝（1983）。教育行政與教育問題。臺北：五南書局。
- 葉佳文（民 94）。有效能的學校經營 -- 成功的校長領導。學校行政，**40**，30-46。
- 魯先華（1994）。國民中學校長教學領導之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。臺北：國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
- 盧台華、黃彥融、洪瑞成（2016）。十二年國民基本教育課程綱要特色及其在特殊教育之應用建議。特殊教育季刊。**139**，1-7。
- 教育部令：教育部（2014）台教授國字言 1030135678A 號令。
- 特殊教育通報網（2017）。特殊教育身心障礙類學生安置統計狀況。2017 年 4 月 20 日取自 <https://www.set.edu.tw/sta2/contact/103%E4%B8%8B%E9%A0%81%E9%9D%A2.asp>。
- 黃姿綾、李子貝（2012）。淺談新特殊教育課綱與在國民中小學特教班可能實施之困境。2017 年 4 月 20 日取自 <http://society.nhu.edu.tw/e-j/105/a13.htm>。

附錄一

訪談大綱

校務發展：

1. 校長在貴校服務四年來，請教學校校務發展目標是如何訂定的？
2. 十二年國教的先行計畫在貴校推動多年，請問課程上與過去的九年一貫有何不同？有沒有遇到甚麼樣的困難與挑戰？學校如何解決？

行政管理：

1. 貴校在推展十二年國教的先行計畫過程中，如何規劃教師專業發展機制？
2. 身為一個校長，如何提高執行行政效率？

課程教學與評量：

1. 因應十二年國教如何擬定特教學校的學校本位課程？
2. 十二年國教各項核心素養指標必須轉化成為符合特教學生需求的指標，特教學校是如何準備？在轉化過程的有無困難及其解決方式？
3. 貴校實施這幾年的課程脈絡為何？如何進行課程發展及檢核？

學生事務與輔導：

1. 十二年國教重視學習與生活經驗的結合，貴校如何以 IEP 融入課綱並培養特教孩子生活的能力？
2. 針對國中小學生，最常發現的問題為何？學校如何進行輔導？

公共關係：

1. 校長如何進行十二年國教之家長理念溝通？
2. 十二年國教重視情境學習，對特教的孩子而言，與周遭人事物環境互動有其困難，學校如何策劃及教師如何引導特教孩子與周遭人事物環境互動中做觀察解決問題及主動參與公共事務？
3. 貴校為集中式特教班和一般學校的特教班有些許的差異，十二年國教的特殊需求部分，校長給一般學校的建議及做法為何？