



從『全面品質管理理論』探討 特殊教育支持系統之運作

黃冠穎
曾恕璇
郭又方

國立東華大學教育與潛能開發學系特殊教育組博士生
國立東華大學教育與潛能開發學系特殊教育組博士生
國立東華大學教育與潛能開發學系特殊教育組博士生

摘要

全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 是一種注重顧客需求，透過不斷改進的過程以生產出讓顧客滿意的「品質」之產品。特殊教育服務的對象是身心障礙學生，並希望身心障礙學生能在良好品質的教育環境中，接受適性的教育。臺灣特殊教育的進展已朝精緻的目標在邁進，而支持系統之落實應是特殊教育精緻化發展的一個重要環節，尤其是在融合教育積極推動的環境之下。由 TQM 的理論觀看臺灣特殊教育支持系統之發展與運作，可發現我國的特殊教育支持系統的運作以法制規範、不同不同層級之行政單位合作、強調應「符合特殊需求」、以團隊合作模式進行、強化教師及專業人員的專業訓練、納入正向行為功能介入方案與轉銜輔導、透過會議或評鑑機制定期檢討

特殊教育方案等，符合 TQM 中行政領導、顧客滿意、團隊合作、教育訓練、預防概念、永續改進之理念。

關鍵字：全面品質管理、特殊教育支持系統

壹、前言

全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 係源自企業界，由著名的美國管理大師 W.E. Deming 等人提出。自 1980 年代起，TQM 理論已普遍受到企業界的肯定，為一個全方位、有系統的品質提昇工具，而「品質保證」則為其重要目標。1990 年開始，歐美各國紛紛將 TQM 理念應用在教育上，並帶動學校教育改革。不過教育品質的提升，涉及範圍較複雜，不像企業只要做好品管和技術就可見到成效，因

◎通訊作者：曾恕璇 quatrefoill@yahoo.com.tw

東華特教 民 106 年 7 月

第五十七期 1



此，要有效提升教育品質確實是一項艱鉅的工程（吳清山，2007）。

臺灣特殊教育的發展即是秉持著「有教無類」、「因材施教」的基本精神，藉由教育改革與特教法的修訂，以零拒絕及朝向融合教育為目標，為了因應身心障礙學生的多元需求，而建構及實施全面性的支持系統，使其能在普通教育的環境中適應和學習（洪儷瑜，2014）。曾恕璇和林坤燦（2016）指出：當身心障礙學生成為學校裡普通班的一員時，實施融合教育則需要全體人員共同來經營。

Thomas、Correa 及 Morsink（2001）以及李重毅（2007）之研究結果曾指出，結合 TQM 的特殊教育專業團隊，能有效地執行個別化教育計畫，滿足特殊學生的需求，達成特殊教育的目標。因此，本文從探討全面品質管理的意義與內涵，藉由 TQM 的觀點，探討臺灣特殊教育支持系統的運作，希望能由理論中獲得些許啟示，以期未來能有更高品質的特教支持，協助更多的特殊需求學生。

貳、全面品質管理的內涵與應用

全面品質管理是由早期的品質控制、品質保證及全面品質管理等品質管理理念所發展出來的（吳清山、黃旭鈞，1995）。Kano（1993）則認為

TQM 的關鍵因素在於組織內部和技術的基礎。管理者必先建立全體成員提升品質的意圖和動機後，再經由觀念改變、技術改進、工具應用的過程，將意圖和動機緊密結合，便形成 TQM 的內涵（蕭奕志、陳漢陽，2004）。以下分述 TQM 的內涵與應用：

一、全面品質管理的內涵

吳清山與林天祐（1994）認為 TQM 中的「全面」是指組織中所有單位、所有成員都參與品質改進，且都能為品質負責；「品質」是指所有活動過程、結果與服務均能符合標準及滿足或超越顧客的期望及需求；「管理」則是指能使組織有效達成品質目標的全面性做法，包含策略、方法與技術。根據相關文獻的整理，可知 TQM 是一個多層面的管理理念，歸納其內涵包括：行政領導、顧客滿意、團隊合作、教育訓練、預防概念以及持續改進（吳清山、林天祐，1994；李重毅，2007；林天祐，1998；徐大偉，1997；莊麗貞，2008；黃旭鈞，1995；蕭奕志、陳漢陽，2004；Deming, 1986）。並由於教育現場與企業現況不同，故將 TQM 的內涵於企業和學校運用的特性分述如下，如表 1 所示。



表 1
TQM 的內涵運用於企業和學校的特性

理念與內涵	應用於企業的特性	應用於學校的特性
1. 行政領導	管理階層要建立長遠持續的目標，作為組織發展的方向，且能發揮領導力，改變組織文化，使組織的每位成員都能朝向追求品質的目標而努力。	校長應鼓勵和帶動革新作為，建立學校發展願景，提供各項資源，支持及推動全面品質管理，並排除各種障礙，讓所有教職員工皆能朝共同目標而努力。
2. 顧客滿意	企業以顧客的滿意度為首要任務優先考量，並能加強與顧客的互動，以了解顧客的需求，主動積極的服務消費者，以樹立品質的口碑。	學校服務的對象是學生，為滿足學生和家長的需求，學校必須針對學生學習和生活適應問題，提供適當的支持，才能夠滿足其需求與期望，並獲得支持。
3. 團隊合作	TQM 組織具有追求「品質」的共識，才能提升組織績效，所以須全面參與。不同的部門必須以團隊合作來替代以往的競爭關係。同時，藉由溝通達成各階層間的協調，分工合作以達共同使命。	學校實施 TQM 是全校人員共同參與且負起的責任，在提升品質的共同目標下，讓所有人能針對學校的品質問題提出建議和策略，並透過團隊合作、溝通協調方式確實改善學校各項缺失。
4. 教育訓練	TQM 十分重視人力資源管理，包含教育訓練、組織授權，使成員能持續改進自己及所提供的服務。	將學校塑造成為學習型組織，重視教師在職進修，透過進修研習的辦理，加強教師對於教學創新、教育革新與品質提升的理念。
5. 預防概念	TQM 組織重視平常性及預防性的品質管理，在開始和過程之中都要檢核品質，以達成目標。	學校各項措施皆以「事先預防，可保無缺點」為前提，替代過去「如無缺點，不必改進」和事後補救彌補的觀念，以全面提升學校行政與教學品質。
6. 永續改進	全面品質管理強調組織內應建立持續改進系統，擬定策略性品質計畫，運用方法並使用品質改進工具，以預防錯誤勝於檢驗之觀念，使組織永遠處於持續改進的循環中，不斷地創新與改進。	學校可以運用滿意度調查或評鑑機制來有效的蒐集、處理與解讀學生與家長的需求，進而擬定和執行計畫，再透過檢討改進，作為持續改進的客觀依據。

資料來源：研究者自行整理



二、全面品質管理的應用

教育的經營固然不能完全模仿企業，全然運用 TQM 的理念來經營。不過，若將 TQM 的理念應用於教育時，則可增廣教育的視野，釐清教育問題之所在，並促使學校做改變。目前我國已有數十篇學者運用 TQM 在普通教育中的實證研究，包含一般高等教育、中等教育及國小教育階段，顯然 TQM 在普通教育已經被廣為應用；但僅有 7 篇文獻為 TQM 與特殊教育相關議題之探討，其中包含 1 篇探討 TQM 在特殊教育的涵義（蔡文標，2002）；2 篇探討特教專業團隊的運作和應用（李重毅，1997；鄭夙雯，2003）；2 篇進行關於特教教師教學效能之研究（陳昭銘，2003；王永龍，2011）；1 篇於國中資源班運用 TQM（莊麗貞，2008）；另 1 篇則探討國中適應體育之發展策略（張惠萍、劉芯錡和林益偉，2010）。可見，TQM 在特殊教育尚未被推廣或是應用。

參、臺灣特殊教育支持系統的發展

臺灣特殊教育支持系統之發展乃依特殊教育整體發展而來。特殊教育起源於單一個案之需求，因此，針對個別提供的支持服務在最初業已產生，而有關整合各支持服務的支持系統，則於近幾年更臻完整。自 1962 年至今，

特殊教育在臺灣已有百年之久，依其發展的變化，歷經啟蒙植基期（1962 年以前）：特殊教育萌發於盲聾教育，先由牧師教授盲人點字，授以生活所必需之技能，其中，點字的引進即為教育輔助器具的一環，而授予生活必需的技能則是為盲聾者依生活需求所提供的支持服務。在實驗推廣期（1962 年至 1983 年）：隨著國小啟智班在臺北市開班，創班教師彙集教學經驗並出版特殊教育教材，開啟身心障礙者之適性教材出版之始。並隨著國中益智班開班，提供教師在職輔導，1974 年起臺灣師大和各師範院校陸續成立特教中心，提供適合現場教師使用的相關資源，此為教材出版與學術研究之始。1984 年《特殊教育法》正式公布，臺灣特殊教育始有正式之法規依據，我國特殊教育支持系統進入法治建置期（1984 年至 1996 年），積極建立特殊教育全國通報系統，和訂定「特殊教育五年計畫」，以系統化方式提供資源，而強化特殊教育輔導網絡及無障礙校園環境之概念在此時期萌發。而在蓬勃發展期（1997 年至 2008 年），1997 年的《特殊教育法》將無障礙環境的提供納入法規，也規範學校應依身障學生之需要，提供教育輔助器材及相關支持服務，使得支持服務內容更趨全面。特殊教育法於 2009 年修正後，進入精緻服務期（2009 年迄今），



因應融合教育與普通教育接軌之需求，提出「強化特殊教育支持系統，統整教育支援性網絡，要求專業化鑑定及評鑑效能」的理念，並建立特殊教育工作支持系統，積極建構融合教育所需的支持。為使身心障礙學生能接受高品質的特教服務，我國特殊教育的發展十分強調一切措施應以符合學生的特殊需求為考量，並強調團隊合作，此則與 TQM 的理念相近。

肆、全面品質管理落實在特殊教育支持系統之作為

普通教育為強化教育目標，確保教學品質，提升學校行政效能，以達高品質的教育目標，而提倡實施 TQM。亦有學者認為結合 TQM 理念的特殊教育團隊能滿足特殊學生的學習需求，達成教育目標（Thomas et al., 2001）。下面就以 TQM 的 6 項內涵來探討特殊教育支持系統的運作，分述如下：

一、行政領導

臺灣特殊教育在精緻服務期修正《特殊教育法》後，明確確立融合教育為特殊教育發展之走向，為了達成融合教育的目標，從法律面直接設定特殊教育的願景，並規範不同層級之行政單位合作建立特殊教育工作支持網絡，為達成融合教育的共同目標之運作方式，等同於 TQM 中的建立願景、行政領導之

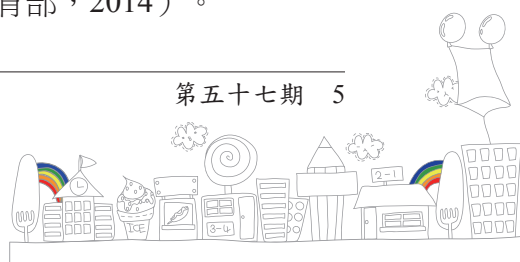
內涵。

二、顧客滿意

臺灣《特殊教育法》第 1 條即指出特殊教育的願景目標乃為提供身心障礙學生適性教育。其中第 19 條也說明：「特殊教育之課程、教材…，應保持彈性，適合特殊教育學生身心特性及需求…」即強調特殊教育必須針對學生特殊需求提供支持性的服務。第 33 條也規範在提供支持服務的同時，應依身心障礙學生之學習及生活需求。從法規來看，《特殊教育法》在提供身心障礙學生支持服務時都十分強調應「符合其特殊需求」，而這樣的觀點正與 TQM 內涵中「顧客至上」的觀點相當。

三、團隊合作

在法治建置期，臺灣在第一次公布的《特殊教育法》裡指出提供特殊教育是政府的職責，即是把特殊教育由醫療照顧的思維提升到障礙學生的基本受教權。而在蓬勃發展期中，強調應以滿足學生之學習需要，提供最少限制的環境，也規範特殊教育支持系統必須以專業團隊合作方式來運作。就學校在特殊教育支持系統的運作而言，對外講求團隊績效，對內則需要結合各特殊教育相關團隊成員的專業，以團隊合作模式，共同提供學習、生活、心理、復健訓練、職業輔導評量及轉銜輔導與服務等支持性的協助（教育部，2014）。



而支持系統中除了以專業團隊運作外，也提出特殊學生家長共同參與之模式，共同發展訂定個別化教育計畫或個別化支持計畫（高等教育），以符合學生需求；同時，各級學校有關特殊教育推行委員會規範應邀請家長代表參加，諸如此措施，等同於 TQM 中的團隊合作、全員參與之內涵。此外，TQM 強調團隊成員間須凝聚共識，相互分享專業知能並能定期檢討修正等內涵，此也是特教支持系統採專業團隊合作運作所強調的重點。

四、教育訓練

在蓬勃發展期中，為排除普通班級環境對障礙學生可能的阻礙，以及提升普通班教師的特教知，而規範普通班教師應參與特殊教育專業知能研習，且應接受特教教師或相關專業人員所提供之諮詢服務。而此些作為都是為了提升教師教學效能，誠如 Lin（2001）指出教師教學效能是影響教師工作最顯著的心理因素，也是一把提高教學與學校教育品質的鑰匙；馮莉雅（2002）也指出教育改革成功與否取決於教學效能，而教師無疑是教育品質的關鍵因素。另外，特殊教育支持系統中的專業團隊強調各成員需透過特殊教育訓練才具特殊教育相關專業資格，並須提供專業諮詢，以及注重專業領域間的相互分享，成員間人際互動溝通技巧，等同於 TQM 中的

教育訓練、溝通協調之內涵。

五、預防概念

個別化教育計畫內容中，依學生需求來擬定「具情緒行為問題學生所需之行為功能介入方案」，以及為學生下一個學習階段或就業所規劃的「轉銜輔導及服務內容」。顯示學校在提供特殊教育支持服務時，亦須具有「事先預防」的觀念，改變以往以「危機處理」為主軸的行政管理模式，改採預防可能問題發生，避免造成傷害的預防措施，此等同於 TQM 中的預防概念之內涵。

六、永續改進

特殊教育支持系統中的運作重視服務過程與績效，透過每年定期會議對學生的個別化教育計畫或個別化支持計畫，進行學習和適應成效的檢討，並再修正及擬定下一階段的目標；而以行政單位而言，則是藉由定期的特殊教育評鑑來了解相關支持服務之成效。此等同於 TQM 中的持續改進、問題解決之內涵。

綜上所述，從 TQM 的觀點來探究我國特殊教育支持系統，其強調顧客滿意、團隊合作、持續改進的理念，是為確保特殊教育品質的運作方式，而透過全員合作與溝通協調，積極與顧客（身心障礙學生及家長）溝通互動，則能為其塑造高品質的教育環境，及提供更佳的支持服務。



伍、結論

TQM 在企業界的運用可以促進品質提升，應用在教育領域中也可以轉化教育者的觀念，提昇教育品質。由 TQM 的理論觀看臺灣特殊教育支持系統之發展，可知支持系統所服務的範圍以時間縱軸來看，包含了學前教育到高等教育階段和跨階段的轉銜服務，並且還包含個體離開學校後的成人教育；從服務面向橫軸來看，則含括個體在各教育階段中之學習、無障礙環境、生活、醫療及家庭經濟補助的支持服務；考量時間的變化來建構生涯規劃，則形成時間縱軸與服務面向橫軸的相互整合全面性支持系統。可以發現在彼此交互作用的過程中，為提高特殊教育品質，以及提供最適切的支持服務，特殊教育支持系統中強調以「滿足學生特殊需求」和「相關專業團隊合作」的理念為規準，此與 TQM 之「滿足顧客需求」和「注重團隊合作」的理念是一致的。

另外，特殊教育支持系統為有效結合社政、醫療、勞政等資源以及跨專業間的合作，故在運作上以融合教育為特教品質的目標，強調團隊的合作，並透過特教評鑑的制度，讓整個特教支持系統能因應多元之需求而得以不斷更新，以建立健全及連續性的社會支持系統。綜觀上述有關特殊教育支持系統之運作

方式，與 TQM 之意涵有異曲同工之妙，TQM 落實在特殊教育支持系統的應用上應是非常具體可行的。

參考文獻

中文部分

- 王永龍（2011）。東部地區特教教師全面品質管理認知與教學效能關係之研究。（未出版之碩士論文），國立東華大學，花蓮縣。
- 吳清山、林天祐（1994）。全面品質管理及其在教育上的應用。*初等教育學刊*，3，1-28。
- 吳清山、黃旭鈞（1995）。提升教育品質的一股新動力：談全面教育品質管理及其在教育上的應用。*教育資料與研究*，2，74-83。
- 吳清山（2007）。提升教育品質強化教育競爭力。*品質月刊*，43（8），62-66。
- 李重毅（2007）。從「全面品質管理」談特殊教育專業團隊之運作。*特殊教育季刊*，102，35-40。
- 林天祐（1998）。全面品質管理與學校行政革新。*教育資料與研究*，22，19-22。
- 洪儷瑜（2010）。「介入反應」在特殊教育的意義與運用。*特殊教育季刊*，115，1-13。
- 洪儷瑜（2014）。邁向融合教育之路一



回顧特殊教育法立法三十周年。載於特殊教育學會年刊，融合教育的回顧與展望，21-29。臺北市：中華民國特殊教育學會。

徐大偉（1997）。全面品質管理在學校經營與管理上的應用。教育資料文摘，39（1），139-158。

莊麗貞（2008）。特殊教育全面品質管理在國中身心障礙資源班應用之研究。（未出版之碩士論文），國立臺灣師範大學，臺北市。

陳昭銘（2003）。國民小學特教教育全面品質管理與資源班教師教學自我效能之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。

馮莉雅（2002）。影響國中教師教學效能相關因素之研究。文藻學報，16，123-142。

黃旭鈞（1995）。國民小學教育人員「全面品質管理」信念之研究。（未出版之碩士論文），臺北市立教育大學，臺北市。

張惠萍、劉芯錡、林益偉（2010）。從全面品質管理探討國中適應體育之發展策略。大專體育，107，37-43。

教育部（2011）。臺灣特殊教育百年史話。臺北市：教育部。

教育部（2014）。特殊教育法。

曾恕璇、林坤燦（2016）。由生態系統論探討臺灣特殊教育支持系統之發展。發表於2016年4月23日特殊教育學術研討會，國立嘉義大學特殊教育學系主辦，嘉義縣：國立嘉義大學。

蔡文標（2002）。全面品質管理在特殊教育之涵義。人文及社會學科教學通訊，13（3），90-107。

鄭夙雯（2003）。全面品質管理在特殊教育專業團隊適用性之探究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。

蕭奕志、陳漢陽（2004）。全面品質管理在提昇學校品質之應用策略。中華技術學院學報，31，29-37。

西文部分

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Melbourne: Cambridge University Press.

Kano, N. (1993). A perspective on quality activities in American firms. *California Management Review*, 35(3), 31-37.

Lin, Q. (2001). An evaluation of charter school effectiveness. *Education*, 122(1), 166-176.

Thomas, C. C., Correa, V. I., & Morsink, C. V. (2001). *Interactive teaming: Consultation and collaboration in special programs* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

