

第五章 結論與建議

本研究旨在探討台北市高級工業職業學校行政人員對學校全面品質管理知覺情形，經由問卷進行調查，並進一步訪談校長蒐集相關資料，將所得資料加以統整分析，以獲致研究結果，作為將來高職學校推行全面品質管理時之參考。

第一節 結論

本節根據文獻探討、訪談及本研究調查問卷之統計分析結果，就台北市立高級工業職業學校行政人員對學校全面品質管理知覺情形，及各相關因素之差異，提出下列研究結論。

壹、台北市立高級工業職業學校行政人員對學校全面品質管理知覺情形達中等程度

行政人員對學校全面品質管理知覺情形達中等情形，在七個構面中，有「行政領導」、「策略計畫」、「過程品管」、「顧客滿意」、「持續改善」等五個構面都屬於中等程度，惟有在「資訊分析」及「人力發展」，其平均數偏低。

「資訊分析」構面分數偏低有兩種可能，一為高工學校行政運作上雖以電腦化處理相關行政工作，加速行政流程，但是卻缺乏整體資訊化，也就是說每個處室在處理個別業務時皆掌握了資訊化原則，但是以學校行政運作大方向來看，卻缺乏一完整系統和流程；二為學校針對顧客，也就是學生和家長滿意度方面，並未採取資訊分析方式，例如問卷或是線上滿意度調查等，因此學校行政上雖採取電腦化，但是在學生和家長滿意度方面仍未徹底實行資訊分析來廣徵意見，因此在資訊分析構面上分數仍顯偏

低，高職學校導入全面品質管理為其改善此現象之可參考方向之一。

貳、男性、41-50歲、研究所、資深者、一般行政人員對學校全面品質管理知覺程度較高

不同性別的教育行政相關人員對學校全面品質管理知覺情形，男性在「行政領導」、「策略計畫」以及「持續改善」中，男性受試者的知覺程度皆高於女性，可能是因為在高工學校擔任行政領導工作的人員，以男性教職人員居多有關。且由於男性教職人員在傳統的社會期望下，主要係扮演工作推動者的角色，對於求知的動機、參與校務工作的意願通常較女性教職人員為強。

年齡在41-50歲的教育行政相關人員在「資訊分析」、「策略計畫」上知覺程度較佳；學歷的高低，亦呈現教育行政相關人員對學校全面品質管理知覺的差異，研究所學歷的教育行政相關人員在整體及「行政領導」、「顧客滿意」上知覺程度較佳，是否表示教育行政相關人員學歷的提昇，對於全面品質管理會有所助益，亦待進一步的觀察；資深者在整體及「資訊分析」上知覺程度較佳，這個現象，似乎與其年齡相當，值得進一步加以探究；教師兼任行政工作者對學校全面品質管理知覺情形，亦遠低於參與校務行政工作的一般行政人員，一般行政人員在「策略計畫」及「人力發展」上，知覺程度較佳。由於，教師在學校校務運作體系中，屬於主要的教育人力，同時也是實際執行教育工作的人員，其對學校全面品質管理知覺程度較低，值得關注。

除了上述教育行政相關人員，其他對學校全面品質管理知覺較低之學校成員，如何強化其品質管理的知能，以增加其對學校全面品質管理知覺，值得相關單位與人員注意。

參、北市高工所追求的教育品質，例如學生是教育的主要顧客、全員投入、

注重制度與計畫及實施評鑑等，接近全面品質管理內涵

目前高職學校所推行之品質改善相關工作皆符合全面品質管理之內涵，受訪者多認為所有的教育措施都應該以學生的學習為核心加以設計，並以滿足學生的學習需求及提供學生各種學習的機會，作為首要優先的考量，也就是全面品質管理中的以顧客為導向。高職學校中教育品質的範圍界定，則是包括了整體的教育及教學系統，從注重教育制度與計畫的輸入、到強調教育內涵與態度的過程、以至於關心教育成果與效益的產出等。全員投入、教育品質注重制度與計畫及實施評鑑等也都接近全面品質管理內涵。

提昇職業學校教育品質的策略，首先應強化行政主管的品質觀念、明確訂定教育目標與計畫、應用資訊積極宣導與溝通、辦理並鼓勵教師從事進修、營造備具關懷的教育環境、加強行政單位的溝通協調、落實教育評鑑的回饋功能等。

職業學校推動教育品質改善，校長的領導是提昇學校教育品質的主要原動力，扮演推動、監督、與協調的角色。而教師的參與，則在學校提昇教育品質的過程中，具有舉足輕重的關鍵影響力，應負起提昇教育品質相關工作的執行責任。此外，行政人員、學生、家庭、社會等，也應該發揮整體的力量，共同致力於教育品質的提昇。

肆、本市高工正式推行全面品質管理，有其困難存在。

學校經營者皆瞭解運用管理方法可以提升學校教育品質，但是在訪談中，校長們表示高職學校正式推行全面品質管理有其重要性，然受限於經費無法和大學一樣特別設立全面品質管理專案小組，或是結合國科會計畫進行研究。除了經費問題，受限於現行法令之職業學校法和職業學校規程，職校無法彈性運用人力，因此正式推行全面品質管理，有其困難存在。受訪校長表示職業學校可以導入全面品質管理，但是應該要有一些配合措

施。其中最重要的考量就是，要能賦予學校或教職人員有彈性自主的空間，譬如說對學校而言，學校組織員額的運用要能放寬、不合時宜的法令要鬆綁、考量各校所存在的差異性等；對教職人員而言，應能適當的授權，讓每一個人都能為教育品質的提升負起責任。

第二節 建議

綜合參考文獻、分析討論及依據結論得知，要提升職業學校相關行政人員對全面品質管理知能，應可從下列方向著手，茲將建議分述如后。

壹、針對資淺的年輕女性教育相關行政人員，辦理全面品質管理相關研習，發展行政資訊系統，增強全面品質管理之專業知能

研究結果發現女性、年輕、教師兼行政、年資淺的教育相關行政人員對全面品質知覺較低，可能是全面品質管理理念未受到普遍的認識與推展。訪談中，校長也表示同仁未瞭解何為全面品質管理之前就貿然大刀闊斧施行，將會引起反彈推動更不易。應舉辦全面品質管理的專業研習及訓練課程，使職業學校相關教育行政人員，能充份了解全面品質管理的精神內涵、實施方法及技術，並將全面品質管理的指標融入各校中長程校務發展計畫中，作為學校實施全面品質管理的依據。

鼓勵年輕的教育相關行政人員擔任行政工作並由資深的教育人員經驗分享，藉由學習型組織彼此交流與互動，對學校品質提升將有很大的助益。職業學校更應積極建立完備的行政電腦資訊，而不是零散的資料資訊化，以減輕行政工作負荷，讓行政功能充分發揮。

貳、擴大教師及職員參與學校事務的層面，鼓勵教育人員在職進修，藉以凝聚追求教育品質的共識

Partin (1992) 的研究指出，有實際參與行政工作之教職人員對於實施全面品質管理的態度比未參與行政工作之教職員持較正面看法。根據本研究分析，擔任行政工作的一般行政人員，其對學校全面品質管理知覺高於教師兼任行政者。最主要的原因可能是，長期擔任行政工作的一般行政

人員，由於本身工作特性的關係，必須經常擬定計畫據以執行，並透過考核的結果，回饋修正計畫。此外，為了提高教育顧客的滿意度，亦較會主動尋求提升教育服務品質的策略，所以其對學校全面品質管理各項知覺會較高。因此，高職學校的行政領導者，為了提昇高職學校的教育品質，應該鼓勵教師及職員積極參與校務行政工作，擴大教師及職員參與校務工作的層面。如此，除了可以增進教師對校務工作的認識與瞭解，對於人力資源的發展與應用，以及凝聚教職人員對於學校教育品質的共識，亦會有所助益。

另外鼓勵教育人員在職進修亦是非常重要，木柵高工楊校長萬和在訪談中表示其在師大工教所修讀碩士班進修期間，首次接觸到計畫評核術，因此將之運用到校務行政上，發現效果良好因此開啟了其運用管理理念至校務行政工作上。未免校內同仁對於貿然施行全面品質管理感到排斥，其於每次活動中或是會議中，慢慢的將全面品質管理推動，透過實際參與讓同仁瞭解到運用品質管理的好處，其也發表過有關全面品質管理之相關文章。民權國中楊前校長振隆，在政治大學進修碩士學位時接觸了全面品質管理理念，因此在校內推廣全面品質管理，甚至其論文亦是針對國中施行全面品質管理進行個案研究。學校應多鼓勵教職員工參與在職進修，配合教職員工生涯發展需要，進修適合其生涯發展階段的課程，強化終身學習能力更是知識經濟時代所必須具備的。

參、校長應落實行動領導，在和諧尊重氛圍中，建立有效溝通網絡及合作解決問題等優質組織文化，俾有助於教育品質的提升

Louer (1992) 指出領導者是組織改革的關鍵所在；Carroll (1995) 認為領導者的承諾與否是實施全面品質管理的主要障礙。且高職是技職教育的基礎學校組織，學校領導者為達成高品質的技職教育，應具備良好的學校經營能力，行動領導能透過有效溝通以落實目標。淡江大學張校長家

宜在其擔任教授期間極力推廣全面品質管理，到後來擔任校長一職，更是透過行動領導來落實大學行政之全面品質管理。

學校領導者建構一個合作的環境，並讓學校中各個層級間能做雙向的溝通，以增進彼此的瞭解。且和諧的組織氣氛、良性溝通、經常對話、解決問題等正向組織文化的形成，對於教育品質的提昇，是一個具體的關鍵。學校行政系統中的管理是協助支援，能從共享權力、共享責任、及共享獎勵的制度面，形塑高職學校優質的組織文化。

肆、北市高職可積極參加台北市的「市政品質獎」，促使全體教職人員對學校的教育品質形成共識

臺北市為全國首善之邑，在市政發展之作為上，亦策重品質管理之推動，冀求提供市民優質的市政服務，共同追求高品質的生活，為獎勵推行品質管理活動成效優良之機關學校，特別成立了「市政品質獎」，今年邁入第五屆，得過獎勵的學校單位為蘭雅國中與景興國中，其獲獎原因之共通性有以下幾點：

- 一、校長帶領各主任及多位組長為團隊核心，充分活用學校的有利環境，鼓勵學生、老師、志工、家長及校外專家的全員參與。
- 二、過程注重品質管理觀念，成果豐碩。
- 三、學校進行品質改善之長期變革及深耕，為學校組織變革樹立成功之典範。

高職學校尚未有任何學校參與競賽，應透過參與品質競賽活動，促使全體教職人員對學校的教育品質形成共識，清楚知道組織中推動品質工作無法一蹴可幾，更不是萬靈丹，必須透過學習與成長，使校內教職員建立如市政品質獎所強調的「學習成為一種習慣，品質成為一種信仰，想要更好成為一種文化」的觀念與行為，共同為學校教學和行政品質而努力。

伍、鼓勵校內成員將全面品質管理視為展現「團隊合作」，彼此扶持成長並營造全體成員共同提升學校品質的組織氣氛

面對處室分立的本位立場，應加強各行政單位的互動與交流，增進對彼此業務的瞭解，發揮團隊整合的力量，建立團隊合作的模式。各校內單為有如全面品質管理之品管圈，共同決定本期活動主題，然後充份參與發揮腦力激盪，尋求具體可行改進方法，全部動起來，共同參與創造思考，藉此群策群力的團隊合作模式，將群體的智慧串聯起來，強化創新及創造的能力，發揮團隊的綜合效能，實施團隊合作與團隊學習。如此產生一種團隊向上的能量，共同營造校內提升品質的組織環境。使校內有如品管圈之各處室成為自我管理、有效率的品質團。

陸、以精緻高職為基礎，塑造職業學校全面品質管理的藍圖

在邁入西元兩千年前，台北市的公私立高職主任齊聚陽明山，共同探討台北市高職教育的跨世紀課題-「如何推展台北市精緻高職教育，以迎向二十一世紀的挑戰與需求」，構思在跨世紀教育改革的浪潮中，如何繼續保有高度的競爭力。民國 92 年教育部表示，教育部規劃要發展精緻的高職教育，將結合台灣產業發展的需求，施以實用、證照導向的課程，來發展精緻的高職教育。直至今日，教育部技職司張司長國保也認同高職應依職業類型擬定不同發展策略，朝「精緻高職」的方向發展（教育部網站，民 95）。

訪談中，校長們均表示該校追求品質改善是以精緻高職為依據，以進行品質改善工作。精緻高職追求教育品質和學校全面品質管理內涵相符合，精緻高職追求的教育品質包含了行政支援、制度規章、評鑑考核、校園環境、教學品質的提昇、課程安排、師資素質、教材教法、教學設施、經費預算、學生素質等。建議高職學校可在精緻高職的基礎上，強化全面品質管理內涵，例如加強行政領導、鼓勵全員參與、資訊分析、過程品管、

持續改善等。在我國「技職教育白皮書」中第三部分當前技職教育的政策裡面也提到，精緻的技職教育學習係築基於教育與技能標竿水準的訂定與實施，因此建立全面品質管理的教育環境是大家的共同責任，惟有建構教育指標提升教育品質，才能使我國技職業人才具有世界一流的水準與能力。

本研究中，台北市立高級工業職業學校行政人員對學校全面品質管理各構面知覺情形，依序為「過程品管」、「顧客滿意」、「策略計畫」、「持續改善」、「行政領導」、「資訊分析」、「人力發展」，根據以上建議對不同知覺情形提供不同解決策略如下。

壹、對職業學校「過程品管」、「顧客滿意」、「策略計畫」方面之建議：

一、根據目標管理（MBO，Management by Objective）自我定期評鑑，提昇行政績效。

二、以顧客為導向激勵校內全員參與品質改善，將學校發展成品管圈學習型組織。

三、可考慮將管理方法導入行政工作中，透過工作分析、作業化繁為簡、編訂出標準化作業手冊讓同仁可照表操課等方式先行試辦。

自我定期評鑑可提升學校行政運作品質。重視顧客的需要，以顧客滿意為導向全面品質管理認為品質是要了解顧客的需求，並設法符合其需求，為符合顧客的需求，必先了解顧客的需求（徐湘平，民93）。而學習型組織可達成校內同仁持續學習與素質提升的品管基礎。欲將管理方法導入行政工作中，其中業務內涵的選擇需以學校之最需要與行政人員普遍認同者為優先考量，選擇的業務則可採校內屬於內容較複雜、工作量較大、影響範圍較廣之業務。且各項實施辦法、表格、圖示的設計則需符合學校的性質與需求，較有利於第一線學校行政相關人員執行。

貳、對職業學校「持續改善」、「行政領導」方面之建議：

- 一、暢通溝通管道，發揮回饋機制功能。
- 二、將持續改善的概念融入品質改善策略與工具的使用。
- 三、強化教育行政主管領導能力，藉以有效推動全面品質管理。

由於學校單向垂直且閉塞的溝通特性，以及教師及行政人員普遍缺乏溝通與協調的意願和知能，致使學校的任務與目標往往無法有效傳達予全體教職員，阻礙校務發展及運作，因此建議職業學校應同時開放水平及雙向垂直之溝通管道，積極正向傾聽教職員之建議並付諸實行，以充分發揮回饋機制之功能，持續改善學校經營品質。學校組織應不斷地突破現狀，在發現學校的問題之後，應採取持續改進且有效的作法，以提昇高職學校的品質，而透過品質改進策略與工具的運用，可以使學校事務的處理更有效率。教育行政的歷程有計畫、組織、溝通、領導與評鑑，而其中以領導歷程最為重要（陳啟榮，民92）。職業學校內，行政主管的領導乃是推動全面品質管理的主要動力，可於行政主管進修研習活動中提供有關全面品質管理的相關課程，職業學校在辦理進修研習之際，應加強校內行政主管有關全面品質管理的相關課程，俾能帶動校內其他成員充分了解全面品質管理的理念與精神，並心悅誠服的實行全面品質管理。加上校內主管的品質承諾及對活動的堅定支持與參與，才能激發學校全員投入品管活動的熱誠與標竿學習的組織動力。

參、對職業學校「資訊分析」、「人力發展」方面之建議：

- 一、積極辦理資訊運用與管理等的相關研習。
- 二、鼓勵女性、年輕、大學以上的教職員工投入行政工作。
- 三、推動激勵校內成員的績效制度，才能開展全面性經營績效的校務方向。

職業學校應積極辦理有關資訊運用與管理的相關研習，讓行政相關

人員可以善加利用工具來分析學生學習之表現或是家長意見回饋分享。在目前職業學校行政運作中，仍有部分教師兼任行政工作，在行政工作與教學工作未能分離前，鼓勵女性、年輕、大學以上的教職員工投入行政工作。現行法令下，職業學校無法彈性調整學校組織與人員配置，因此人力發展可著重於激勵校內成員的績效制度，推動激勵部屬的績效制度，才能開展全面性經營績效的校務方向。透過概念加強的討論歷程，將品管圈的量化觀與教育現場重視「人」的特質融合成適用於職業學校組織的活動。以激發教職人員主動參與校務，提升職業學校教育行政品質。

第三節 對後續研究之建議

本研究在整個研究過程中，發現有些因素是受限於研究範圍或時間，而無法深入探討。有鑑於此，摘錄於後，希能提供後續對此研究主題有興趣之研究者一些助益。

壹、研究對象方面

本研究係僅針對台北市高級工業職業學校的行政人員（校長、教師兼任行政者以及職員）為研究對象，未來可針對其他縣市或是全國，亦可將擴展研究對象擴至全台灣的國中、高中、各大學院校的教育人員，以建構完整建全的全面品質管理的機制，增加研究的可行性及代表性，獲致更真實、詳盡之結果。

貳、研究方法方面

本研究是以問卷調查為主，訪談為輔的方式進行，在問卷調查時易受填答者之背景變項、填答意願甚至對研究主題不太瞭解等因素而影響其填答結果。訪談對象僅限於校長，所搜集的資料有限。後續研究者可增加深度訪談之受訪人數，將教師兼任行政者或職員列入訪談對象，也許能有更珍貴之資料發現。推動全面品質管理的觀念是一長期的歷程，未來的研究可針對全國在北、中、南各一所代表學校，進行個案研究或實驗研究的研究方式，作更深入的瞭解與探究，使研究更客觀。

參、研究工具

本研究問卷係沿用吳思達博士（民89）的全面品質管理量表。未來的研究能由研究者自行研究編製問卷，並詳加考量時代趨勢及掌握最新管理

文獻以分析之，以期更為確實周延。