

從全面品質管理觀點談學校本位課程評鑑

—以台北縣和平國小為例

討論人：徐長安

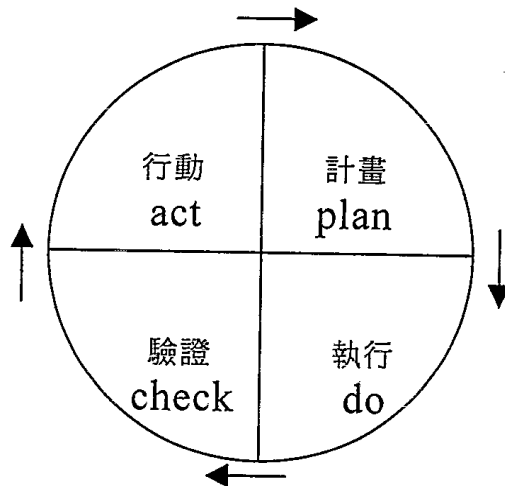
台北縣和平國小校長

壹、前言

傳統的學校組織，向來被批評為「受養護型組織」(domesticated organization)，學校教育的品質亦因難以評鑑而被社會漠視。美國品管專家 Juran 認為「二十一世紀將是品質的世紀」，因此「追求卓越」、「績效責任制」、「重建學校運動」的風潮，成為這波教育品質保證的主流。世界各先進國家為維持其競爭的優勢，紛紛掀起了一連串的教育改革，如美國制定了「卓越閱讀法案」，以提升國民基本學力；英國 1997 年教育白皮書的名稱就是「追求卓越的學校教育」，內容強調教育標準和績效 (standard and accountability)；紐、澳訂定了培養學生關鍵能力的目標與做法；而我國行政院教育改革審議委員會亦將提升教育品質列為教改的重要方向之一。於是在企業界行之有年的全面品質管理 (Total Quality Management, 簡稱 TQM) 制度，受到了教育界的重視。本文嘗試以全面品質管理的觀點來提昇學校本位課程評鑑的品質，進而提昇教育品質。

貳、全面品質管理與學校本位課程評鑑的關係

九年一貫課程的實施，為鼓勵試辦學校，教育部所費不貲；以台北縣為例，第一年的試辦學校可獲得 50 萬元的補助經費，第二年因為參與學校數較多，各校平均大約分配到 30 萬左右的補助款，故在兩個學年度結束之時，各校的試辦成果報告滿天飛舞。但自本（九十）學年度開始，一切恢復常態，許多試辦學校即開始叫苦連天，因為不再有大筆的經費來聘請為數可觀的專家學者及印製一本本厚厚的專輯；教學是否能維持試辦時期的水準，實有待評鑑。以全面品質管理「戴明循環圈」（圖一）的 PDCA 模式（引自 Brocka & Brocka, 1992；吳清山、林天祐，民 83）觀之，用教育實驗的結果來下結論是頗具爭議性的；所以本文在討論全面品質管理時，是在解除變異條件下的正常狀況施行。



圖一 戴明循環圈

資料來源：From “ Quality management: implementing the best ideas of the masters(p.202)” by B. Brocka& M. S. Brocka, 1992. IL:IRWIN.

一、全面品質管理的重要理念

全面品質管理的理念經過理論的整合以及實務的驗證，已呈現系統的體系，其基本理念如下（吳清山、林天祐，民 83；林天祐，民 88；徐大偉，民 86：

(一)事先預防

全面品質管理的重要性在於提出新觀念，而非深奧或複雜的內容，將過去「如無缺點，不必改進」的觀念，改變為「事先預防，可保無缺點」的想法；即以事件預防為前提，而不是以事後補救來彌補。

(二)全面參與

全面品質管理強調全面參與，組織中的每一成員均需投入品質的塑造，人人都負有品管的責任，透過組織顧客與供應者的通力合作，全面參與大家共同協力合作，追求高品質的目標。

(三)品質承諾

全面品質管理強調品質文化的建立，組織系統中所有人員都應對品質有所意識，進而對品質有所承諾，要有好的品質；成員要有強烈追求高品質的責任感，承諾品質第一。

(四)顧客滿意

顧客至上，以客為尊是全面品質管理的首要任務，也是建立高品質形象的準繩，以顧客的滿意度為優先考量，就必須加強與顧客的互動，蒐集資訊了解顧客的需求，主動積極的服務消費者，以樹立品質的口碑。

(五)事實管理

全面品質管理重視事實管理（management by fact），以事實為根據，將顧客的統計資料，有效的蒐集、處理與解讀，並轉化為決策的基礎，以契合實際的需求。

(六)永續改進

掌握社會動脈是全面品質管理的重要特徵，其目的在隨時滿足消費者多變的需求，而要充分滿足消費者的需求，則需不斷在產品上革新求進步。永續改進的精髓是將持續改進的行動，融入日常的組織運作中，由小規模研發、改進的累積，逐次擴展為巨大革新、發明的基礎。

二、學校本位課程評鑑的意涵

課程評鑑係指評鑑在課程領域之應用，評鑑人員蒐集有關課程的資料，以作成有關課程方案的決定；(Cronbach, 1963)旨在判斷教學材料、教學活動、或有經驗的價值，指出教育內容和活動改革方向。(黃政傑，民 76)

「學校本校課程評鑑」(school-based curriculum evaluation)，是指發生在學校層級的課程評鑑活動，是由學校成員統籌規劃，對學校的課程發展或課程成品進行系統而有計劃的資料蒐集與分析，以診斷學校課程問題，引導課程發展過程，產出優質的課程成品。(張嘉育、黃政傑，民 90)

三、全面品質管理與學校本位課程評鑑的關係

台北縣和平國小是一所雖未參加九年一貫課程試辦，但卻兢兢業業於學校本位課程發展與評鑑的學校。本校在學校本位課程的評鑑中，融入了全面品質管理的理念：

- (一)事先預防：全面品質管理希望「每一次的第一次就做對」，所以必須重視事先的研究與試驗。(吳清山，民 89)在學校本位課程評鑑上，學校總體課程發展計劃的訂定、積極的溝通與宣導...等，都是我們努力的重點。
- (二)全員參與：品質的改進是所有成員、部門和系統的事，人人皆須負起參與品質改進的責任。(吳清山，民 89)是故本校全體教職員工、學生、家長及社區人士，建立「夥伴關係」，共同分享教育的成果，也共同擔負教育成敗的責任。
- (三)顧客滿意與品質承諾：全面品質管理重視顧客的需求、期望和滿意，並承諾有好的品質。本校在課程評鑑方面亦重視師生的需求、家長的滿意、同儕團體的意見、社區人士的期盼，隨時提供最佳的服務。
- (四)事實管理：組織的品質改進，必須隨時掌握可靠的訊息和資料，才能更客觀、有效。本校在行政方面透過行政會議、教師早會、校務會議、教評會、家長會...等的運作；教學方面則經由教學研究會、教學觀摩、教學視導...等活動，去掌握各項數據和資訊，作有效的管理和改進。
- (五)持續改進：全面品質管理強調組織中的成員，均須致力於品質改進的過程，相互提攜與協助。本校的學校本位課程評鑑也在學生的學業成就、學生的學習標準、教師的教學品質以及學校的組織氣氛、資源等方面，作不斷地提昇與改進。

參、學校本位課程評鑑的設計

學校應建立評鑑指標以作為實施學校本位課程評鑑的具體項目。建立學校本位課程評鑑的指標時，應兼顧課程發展的過程面與成果面，(張嘉育、黃政傑，民 90)並應盡力蒐集質化與量化的資料，發展出適切的評鑑工具，如此方能發揮課程評鑑的真正功能。

本校以全面品質管理觀點設計的學校本位課程評鑑參考指標如下(表一)

表一 和平國小學校本位課程評鑑指標

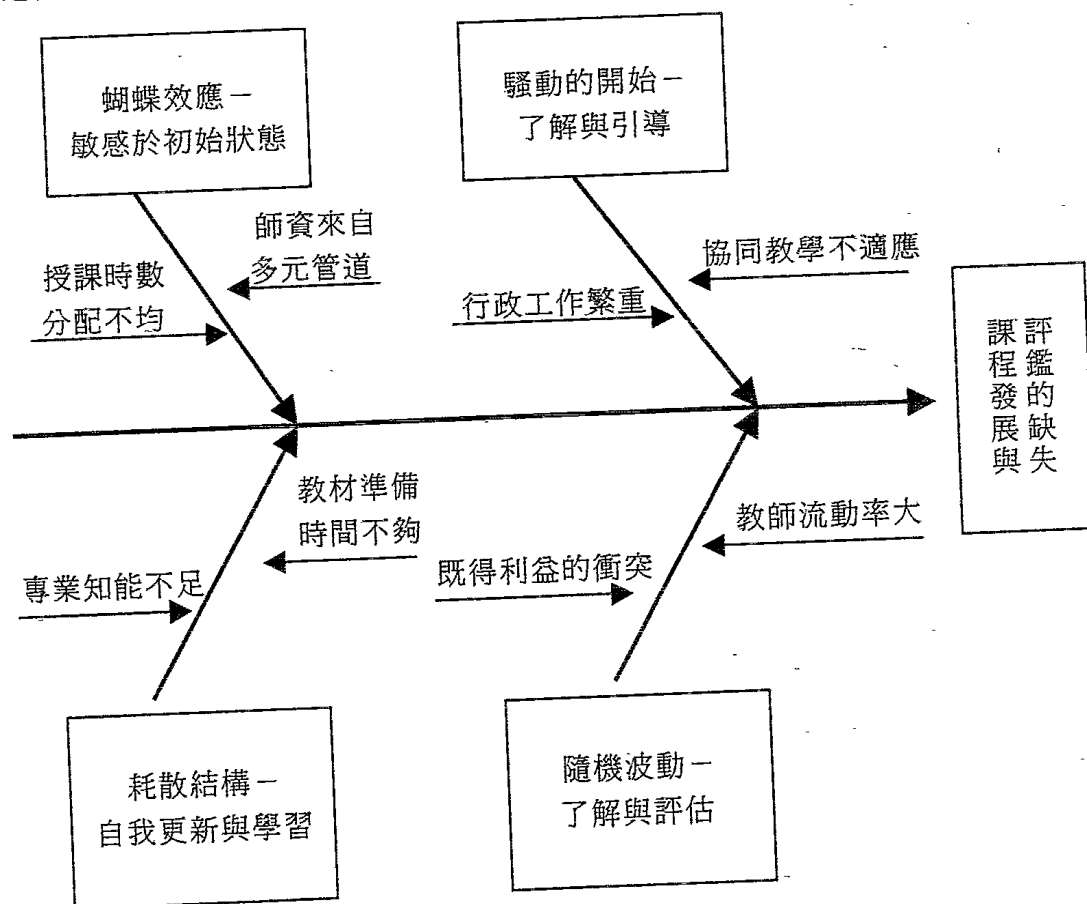
項 目	評鑑指標	資料來源						表現程度		
		文件	問卷	訪談	觀察	自省	學生評量	高度	中度	低度
一. 事先預防	1、積極的溝通與宣導									
	2、訂有學校願景與總體課程目標									
	3、詳盡的工作計畫與進度									
	4、教師特色及專長評估									
	5、學生需求與能力評估									
	6、學校文化與組織氣氛評估									
	7、家長期望與社區特色評估									
二. 全員參與	1、教師的參與機會									
	2、家長與學生的參與機會									
	3、全校成員對課程發展的了解									
	4、課程發展成員的充分互動									
	5、參與者與非參與者的互動									
三. 顧客滿意	1、家長的滿意									
	2、參與者的滿意									
	3、學生主動積極、快樂學習									
	4、切合學生實際生活經驗並轉化為能力									
	5、教師營造關懷、信任的學習氣氛									
四. 事實管理	1、成立課程發展相關組織									
	2、訂定明確的工作執掌									
	3、各項文件的妥善蒐集、紀錄與使用									
	4、空間、資源、經費的運用									
	5、訂定進修獎勵辦法									
	6、教學之諮詢與服務教師之適切性									
	7、活動時機的適切性									
五. 持續改進	1、學生的成就表現									
	2、各領域的統整性									
	3、各領域的一貫性									
	4、訂定專業成長培訓計畫									
	5、多元智慧理念融入教學									
	6、學習單設計內涵的適切性									
	7、六大議題融入各領域的適切性									

肆、全面品質管理在學校本位課程評鑑上的應用

一般而言，課程評鑑的工具常以事先經過專家設計好的評鑑表為主，然後再輔以訪談、觀察和查閱相關資料。其實學校在進行自我評鑑時，可以參酌一些全面品質管理的工具。(吳清山，民 89) 工具的功能在提供主管診斷品質現況之用，並供所有成員作為自我改進的參考。

主要的輔助工具有：屬性歸類法，先歸類不同意見，建立規準，再找出最適切的意見；控制圖，可以控制過程的變異，在正常的情况下，變異情形應在一定上下限之內，當超出上下限時，即應找出原因加以解決；流程圖，方便了解流程的所有步驟；巴瑞多圖，重在分析出最重要的問題癥結所在，以解決問題；魚骨圖，列出產生問題或影響流程的相關因子，並找出其主要原因及對策。這些工具都可作為學校本位課程評鑑蒐集資料的重要工具。

在後現代社會中，急速的變遷，多元思想的蓬勃發展，學校課程已無法再墨守成規；而九年一貫課程中要求學校本位課程的發展，更試煉著學校在後現代社會存在的混沌現象中找出自我的秩序。(白雲霞，民 90) 下圖即是以魚骨圖(圖二)為工具，以混沌理論為依據，對學校本位課程的發展加以探討之；找出缺失及原因，在進行學校本位課程的評鑑時，即能發揮改進的功能。



圖二 魚骨圖

伍、學校本位課程評鑑的方式

在九年一貫課程的改革過程中，評鑑扮演十分重要的角色。微觀而言，評鑑的意義可以是學習成果的評量與測驗；鉅觀而言，評鑑的意義也包括教科書選用的價值判斷、做決定的過程，甚至包括改進課程、提昇學習成就等，將評鑑的結果再回饋到課程方案中，不斷地修正。（蔡清田，民 90）此種評鑑模式，即是全面品質管理中的 PDCA 模式。

就學校本位課程評鑑而言，除了重視目標與績效之外，尚應注意多元的途徑，茲說明如下：

一、學校本位課程評鑑的途徑

在課程實施前，學校應將整年度的課程總體發展計畫呈報主管機關核備，因此課程評鑑可以結合認可模式（黃政傑，民 76），由學者專家、行政人員、教師代表及社區人士，辦理內部評鑑；並配合教育主管機關進行外部評鑑。若達標準即認可；若未達標準，則請學校限期改善。

另外還有一種「真實評鑑」，其目的在引導協助學生思考與解決實際生活問題，例如：運動會、音樂會、戲劇表演等，其實整個活動的準備過程就是一種學習，評鑑的時刻，也同時是學生與家長分享及慶賀的時刻，更是學校與社區建立教育情感的時刻。（蔡清田，民 90）本校因校地狹小，無場地供學生舉行田徑賽，所以每年學校與社區運動會，各班呈現的皆是平時的教學成果，有健康操、英語秀、跳蚤市場、國樂大合奏---等；學校正好利用此一機會進行課程評鑑，老師們也不致忙得人仰馬翻，家長更可瞭解孩子的學習狀況，一舉數得！此外像學習檔案、觀查記錄...等，都是本校非常重視的變通性評鑑。

二、學校本位課程評鑑舉隅

本校以「詩樂飄香」作為學校的願景之一，所以在學校本位課程的設計上，首重「讀經教育」與「國樂教學」；另外本校對「閱讀教育」的推展亦不遺餘力，在學校本位課程的發展及評鑑上，著墨亦多；茲對照表一的「和平國小 學校本位課程評鑑指標」，舉例說明如下：

（一）讀經教育——本校每班每週皆安排一節讀經課程，一年級由唐詩三百首的絕句入門，二年級的教學進度是弟子規，三年級為三字經，四年級是唐詩三百首的律詩部分，五年級上學期為朱子治家格言，五年級下學期及六上教論語，六下則是背誦老子（五.3）。藉由經典的薰陶，確實培養了氣質良好的學生。本校讀經課程係結合了藝術與人文領域和自然與生活科技領域作課程統整（五.2），一方面製作精美的『小「經」靈書籤』，美化校園；另一方面也舉辦背誦打字比賽（三.4）；同時也請家長共同來評鑑孩子的學習狀況（二.2），請家長驗收學習單（五.6），合格者簽章記點鼓勵；還有讀經闖關遊戲（三.3），亦是評鑑方式之一；期能達到語文領域的能力指標。

（二）國樂教學——本校一至六年級每一位小朋友皆須學習一種國樂的樂器以陶冶心性；樂器的種類由學生自選，有中阮、琵琶、揚琴、南胡、中國笛及各種打擊樂器等。為了落實「把每個學生帶上來」的教育理想，樂器全部由學校免

費供應(四.4)。在課程評鑑方面，有詳實的教學日誌，記載老師的教學進度及學生的獎懲表現(四.3)；另外還舉辦國樂挑戰秀(四.7)等活動，俾以了解學生的學習狀況及與同儕團體的互動(三.5)。

- (三)閱讀教育——本校以多元智慧的理念(五.5)，設計了內容豐富的學習護照，老師們依護照內的學習指標，評鑑孩子的學習成果；學生們閱讀到一定的冊數時，可進階為「小學士」、「小碩士」及「小博士」。為了培養學生蒐集、分析資料的能力(三.4)，本校義工媽媽設計了「大家來找查」活動，由學校老師及義工們共同負責評鑑(二.5)；特別值得一提的是「與作家深度對談」活動，透過閱讀知名作家的作品並與作家面對面的座談，在課程評鑑方面做到了「全員參與」、「顧客滿意」(二.1 二.2 二.5 三.2 三.3 三.4 三.5)。

陸、學校本位課程評鑑計劃的管理

學校本位課程評鑑中的一系列規準與問題，看來似乎相當繁瑣；國小教師的教學工作原已相當繁重，尤其本校為六班的小型偏遠學校，每位教師尚須兼任行政工作；加之教師專業知能不足，故在課程的發展與評鑑上，確實會產生困擾。本校除了透過教師進修不斷地作溝通外，尚採取以下作法協助教師作課程評鑑工作：

一、抽樣

並不是每次進行課程評鑑時，都需要去評鑑課程的所有面向，可以用抽樣的方式完成；換言之，一次可以只評鑑一項課程設計工作，譬如：這次先評鑑閱讀方案，下一次評鑑數學領域。(蔡清田譯，民 89)

二、發展策略計劃

先做任務編組，決定誰要負責評鑑的哪一個面向；(蔡清田譯，民 89)並以全面品質管理的流程圖，列出所要進行工作的時間架構；用魚骨圖分析缺失及原因，以便進行改進計劃。

三、利用專業對話作檢視與思考

每週利用一至兩小時，檢視課程中的焦點或有興趣的領域。有特殊創意者，頒發獎金以茲鼓勵。當全校教職員工發現活動的樂趣及價值時，他們將更樂於參與並主動思考。

柒、結語

九二一大地震震撼了台灣，九一一恐怖事件震驚了全世界，它們所透露的警訊是什麼呢？就是所有參與課程的人員都要有「事先預防」的觀念，讓學生們有足夠的應變能力去面對他所生活的環境。課程評鑑的目的是為了「持續改進」，而非吹毛求疵，所以要「全員參與」落實「課程發展委員會」；「事實管理」以掌握確切的資訊與數據，作為評鑑的依據；重視學生權益及家長需求，以做到「顧客滿意」。

學校本位課程評鑑的實施應該參考全面品質管理的一些理念，揚棄過去監督和考核式的總結性評鑑，慢慢朝向形成性評鑑發展。(吳清山，民 89)並且要「全員參與」成為學習型組織，才能持續提升學校教育的品質。

參考資料

中文部分

- 白雲霞 (民 90)。混沌理論對學校本位課程發展之啓示—從學校行政的觀點。教育研究月刊, 88, 50-52。
- 吳宗立 (民 88)。邁向卓越的學校行政—全面品質管理。研習資訊, 16(3), 42-46。
- 吳清山、林天祐 (民 83)。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 (民 89)。全面品質管理在教育評鑑上的應用。北縣教育雙月刊, 35, 27-31。
- 林天祐 (民 88)。全面品質管理與學校行政革新。教育資料與研究, 25, 19-22。
- 徐大偉 (民 86)。全面品質管理在學校經營與管理上的應用。教育資料文摘, 228, 139-158。
- 高麗鳳 (民 86)。全面品質管理理論及其在我國國民小學實施可行性之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文, 未出版。
- 黃久芬 (民 85)。國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文, 未出版。
- 黃旭鈞 (民 84)。國民小學教育人員「全面品質管理」信念之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文, 未出版。
- 黃政傑 (民 76)。課程評鑑。台北市: 師大書苑。
- 張嘉育、黃政傑 (民 90)。學校本位課程評鑑的規劃與實施。課程與教學季刊, 4(2), 85-110。
- 蔡清田譯 (民 89)。革新的課程評鑑。載於革新的課程領導 (148-247 頁)。台北市: 學富文化。
- 蔡清田 (民 90)。九年一貫課程的評鑑意義、範圍與行動途徑。
http://www.trd.org.tw/Dresource/NINE/10_1.htm。

西文部分

- Brocka, B., & Brocka, M. S. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. IL: IRWIN
- Cronbach, L. (1963) Course improvement through evaluation. *Teachers' College Record*, 64(8), 672-83