



中小學教師素質管理探究之全面品質管理觀點

簡瑋成／國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士班研究生

一、前言

因應時代變遷下的教育，以培育國家人才、涵養公民國際競爭力為其目標，對於國家整體國力有長遠之影響，因而致力於教育品質之提升，追求卓越教育成效，是國家應該致力發展的核心要點。而教育之最大標的實在於學生學習，可以說教育品質就是來自於學生的學習品質，雖然無法說教師素質直接地對學生受教的產生絕對性益處（Goldhaber & Anthony, 2004），然而教師在這當中仍扮演著極重要的角色，良好的教師素質有助教學效能的提升、教育政策的落實，教師素質良窳是直接影響教育品質的重要因素（吳清山，2004；林明地與林慧蓉，2007；楊深坑、黃淑玲與楊洲松，2005；甄曉蘭，2010）。因而，在經濟自由發展下，教育市場化的趨勢隨之增強，在1990年代之後，教師素質儼然已成為世界各國教育改革的重點（吳淑禎，2011），此亦趨使臺灣社會大眾與教育機構對教育品質的渴望，同時教師素質也成為眾人關心的焦點，在第八次全國教育會議中，師資培育與專業發展的議題聚焦於「確保教師素質良善」（吳明清，2010），對教師素質之重視已不言而喻。然而臺灣過度開放的師資培育，造成過多師資培育中心品質難以掌控，加上培育過多儲備師資，造成教育市場中師資供需的失衡，教師素質備受質疑（吳武典，2005；吳清山，2005），此正突顯出臺灣對良好師資素質管理制度之渴求。

雖然教師素質並不如產品品質那麼清楚容易定義與發展，然而教師素質若是缺乏系

統化的管理，往往導致素質不一，或是不符教育市場需求之窘困；加以近年來，全面品質管理（Total Quality Management, TQM）對教育組織具有重要啟發，形成全面教育品質管理之趨勢（Farooq, Akhtar, Ullah, & Memon, 2007; Johnson, 1993），故此以全面品質管理來探究教師素質實有其研究意義；例如，Anne C. Lewis就指出應以經濟觀點來管理教師素質，Jim Graham和Ronald Barnett也認為師資培育應融入「控制」的觀念（引自楊深坑、黃淑玲與楊洲松，2005：110）。而我國教育部也以「優質適量、保優汰劣」的師資培育政策，力求教師素質之提升，突顯了對師資培育之全面品質管理的重視與具體實踐（陳寶山，2011）。

總之，教師素質是改善與發展學校教育的重要途徑，國際間對於教師素質之重視也與日俱增，教師素質往往被列為教育改革與發展的重要項目，更突顯如何做好教師素質管理之重要性。基於上述所論，本文運用文獻分析法，首先探討全面品質管理在教育領域的應用意義，以及教師素質之內涵，再將全面品質管理之概念導入教師素質管理，期許能對中小學教師素質管理系統之建置有所啟發。

二、教育之全面品質管理

（一）全面品質管理

在企業界的觀點中，講求品質之最終目的，就是要服務並滿足顧客；而以此概念興起的全面品質管理，即是強調全員參與品管、全程品管與全方位品管，以追求永續改進、完美品質、顧客導向的管理方式。其以



全面動員及參與的方式，對組織的工作過程進行持續改善，並強調人性化的參與管理策略，激發成員的意志與潛能，而主動追求卓越，以顧客的全面滿意為最終目標（謝文全，2009）。一般認為全面品質管理是技術性的工作與產品改善，然而其更應被視為一種文化改革，而文化改革是一種緩慢的歷程（Sallis, 2002）；因此全面品質管理是以追求組織文化對品質之重視，講求全員積極性參與，而非一蹴可幾之易事，多需依賴長期經營，並非以制度強行要求可成之事。此

外，Juran提出以品質管理三部曲進行的管理循環，分別為品質規劃、品質管制、品質改進（Godfrey & Juran, 1999），此亦突顯出全面品質管理除強調逐步而為的改革，更重視循環不息的系統控制與改善。

為清楚掌握全面品質管理的具體步驟，綜合諸位學者之見解（吳清山與林天祐，1994；吳清山與黃旭鈞，1995；謝文全，2009；Ciampa, 1992; Deming, 1982）整理如圖1所示。

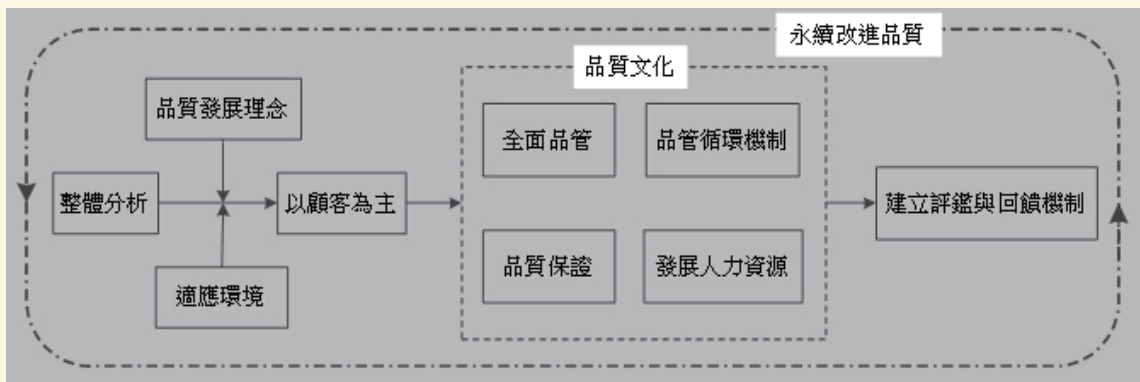


圖1 全面品質管理之具體步驟

資料來源：研究者整理。

全面品質管理的首要工作即是就整體形勢進行分析，瞭解目前組織運作與內外環境的情況，藉由整體性的分析，以掌握未來品質管理的重點與因應。而在分析過程當中，宜建立品質發展理念，使組織建立有助改變品質與服務的長久目標，以持續經營品質；同時考量環境變化，組織要能接受環境的挑戰，隨時應對和變革以適應環境。並將以顧客為主之精神導入組織，專注於顧客的需求，要以顧客的滿意度為品質指標，同時兼顧直接與間接顧客的滿足，積極協助顧客創造需求，並以此進行四項主要工作，包括：1. 全面品管：兼顧全員參與品管、全程

品管、全方位品管，並落實視導與評鑑，去除各部門間的合作障礙，同時在一開始就建立產品品質，要有「第一次就做好」的概念。2. 品質保證：用統計與資料分析等的科學方法作為改進依據，讓所有成員一起對零缺點之宣示，並組成品質委員會，建立起相關的品質保證機制。3. 品管循環機制：組織宜要建立品質循環機制，可按照「PDCA品管循環圈」，其中，P（Plan）為計劃階段，D（Do）為執行階段，C（Check）則是檢查階段，A（Action）即為處理階段；利用此四個動態循環品質管理步驟，以有效改進系統，獲得品質保障。4. 發展人力資源：



強調成員在職訓練、充分發展與授權，使其持續改進自我的工作。而在四項工作執行過程當中，更應建立品質文化，建構成員對品質理念的堅持、信任與忠誠，去除恐懼與意見分歧。並於執行過後建立起評鑑與回饋機制，且機制宜去除以數值目標達成之評鑑，改以人性化的領導，而為建立利於隨時檢討改進的回饋機制，可組成品管小組，主動發覺問題並解決，形成整體自我改善的系統運作。最後，組織要不斷朝向永續改進品質的目標努力，持續改進生產與服務系統，成員致力於個人與組織的不斷改進，進而改善品質。

（二）全面品質管理應用於教育

近年因為國際局勢的變動，全球對教育品質脈動的關注與日俱增，因而聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）持續推動教育品質發展，強調教育品質的分析、管理與改進，著眼教育環境背景、輸入、過程、產出，提出系統性與科學化的分析評鑑概念（王瑞璦，2007），此精神十分吻合全面品質管理的要求，更突顯將全面品質管理應用於教育之重要性。因此，所謂的教育品質，即是不斷進行改善，以符合和超出學生、家長和社會的需求與期望，達到既訂的教育目標（吳清山與黃旭鈞，1995）。此外，為因應市場競爭，追求卓越組織成效，爭取顧客的認同，所以品質第一的觀念逐漸變成成功企業的核心要件；在類似內外環境的趨使下，教育品質也成為教育人員關心的議題，其中，主要有四點

要件致使教育品質受到重視：1. 道德要件：教育本身即具備要對教育顧客提供最好教育機會，達成教育的意義與目的；2. 專業要件：教育人員具有專業職責，追求學生教育品質；3. 競爭要件：隨著教育鬆綁與市場化，加以註冊人數減少，教育機構面臨彼此間的競爭壓力；4. 責任要件：學校是社區的部分，要對教育服務品質負責，加以學校管理自由度上升，更該有相對的教育品質保證責任（Sallis, 2002）。因此，為促使更有系統性管理教育品質，將全面品質管理導入教育領域便成為一種新趨勢。

作者在探討全面教育品質管理所服務的顧客之時，可將之分為內部顧客與外部顧客，如圖2所示；其中，學生為教育情境下全面品質管理的中心顧客，教育品質之目的應以學生的需求、希望和滿意為主要考量（Mukhopadhyay, 2005）。對內部顧客而言，教育品質管理宜考量教師需求而提供所需的服務與支援，但仍需回歸教育的專業要件，以追求學生受教的品質為主要目標；教育行政人員、校長、教育領導者與委員會等更應意識到為學生提供最好的教育機會，並對教育品質保證負起責任，面對少子女化與教育市場化下的競爭趨勢，更應專注於國家整體教育品質之提升，而非流於學生註冊人數的惡性競爭。就外部顧客來說，教育品質與內容雖需考量父母期望，以及社區與國家社會發展與文化傳承的需求，但仍需兼顧學生的學習意願與適性教育，最終回歸學生的學習需求與滿意本身。

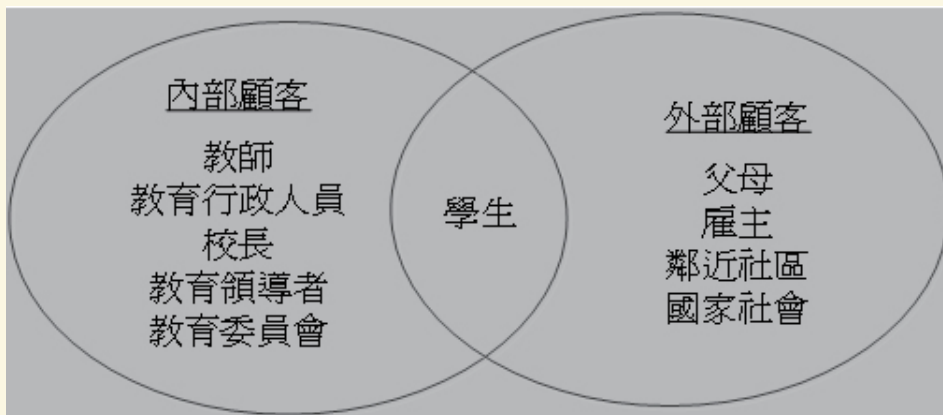


圖2 教育的內部顧客與外部顧客

資料來源：Total quality management in education (2nd ed.)(p. 67), by M. Mukhopadhyay, 2005, Thousand Oaks, CA: Sage.

此外，環繞在學生內部與外部的顧客，也應多方瞭解他們的需求與對教育品質的標準，雖然彼此間的要求不盡相同，但最終都將回歸到學生接受教育本身，故而對於規劃合乎學生的教育品質亦具有重要意義。此外，教育品質重點並非教育機構認為對顧客最好的，而應是以顧客所需要的為主；Sallis（2002）利用倒三角形階層正強調了這種相關教育人育與學生顧客間的關係，如

圖3所示。從圖3中可知，教育的領導者已不再是過往的權威發令者，而是考量學生學習與教師教學需求的服務者，面對第一線教學的教師人員，領導者宜時刻瞭解教師教學現場的改變與需求，成為提供教學支援者而非發令指揮者；於此同時，教師面對教育環境變遷，宜隨時瞭解學生的學習需求，專注提升教學品質與內容，提供合乎學生學習的教育品質。

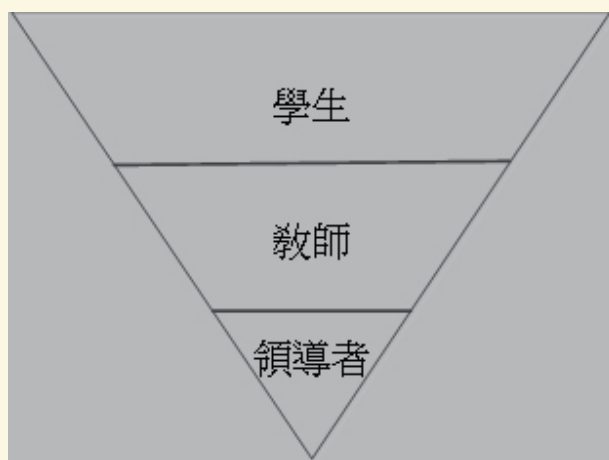


圖3 倒三角形教育品質管理

資料來源：Total quality management in education (3rd ed.)(p. 27), by E. Sallis, 2002, London, UK: Kogan Page.



UNESCO在對教育品質進行分析、管理與改進的過程當中，也以學生的需求為出發點（UNESCO, 2000）；所以教育品質之最終目的，應該在於促進學生的學習目標達成，強調學生的學習品質，符應全面教育品質管理之以客為尊的精神，形成主要的發展核心。故全面品質管理對於教育之意義，乃在於提供不斷進步的教育服務，並且逐步改善教育品質，形塑組織內追求高教育品質的文化，講求以學生為主體的教育，徹底提升學習品質。吳清山與黃旭鈞（1995）即對全面品質管理應用於教育品質，提出了七點建議：1. 建立長遠教育目標；2. 瞭解並滿足教育顧客之需求；3. 不斷追求教育品質；4. 不斷改進教育系統；5. 全員參與努力提升教育品質；6. 加強教育人員的在職進修；7. 改進傳統的考試與評鑑方式。

全面品質管理對組織品質發展的另一個意義，即是發揮未雨綢繆的功能，預測管理可能出現問題，而非頭痛醫頭、腳痛醫腳的被動補救。因此，達成品質的首要工作就是做好完善的預先規劃，在管理上Deming十分強調預防勝於治療，提出「七大絕症」（seven deadly diseases）（Deming, 1982）；其中，Sallis（2002）認為有五點是對教育有意義：1. 缺乏目的一致性（lack of constancy of purpose）：此是最大的問題，造成組織無法將品質概念納入管理當中，難以激勵成員；2. 短線思維（short-term thinking）：不具長遠視野，以及改善文化的發展，難以面對環境變革；3. 用功績評

等或年度考核來評鑑個人績效（evaluation of an individual's performance through merit ratings or annual review）：成員貢獻品質本就難以測量，此評鑑方式誤導成員只討好評鑑成果而忽略品質重心，更會造成彼此競爭而破壞合作；4. 時常跳槽（job-hopping）：教師流動率過高是無法維持學校長期發展目的一致性；5. 數字管理（management by the use of visible figures）：用考試成績來評鑑管理，而忘了真正的標準該是快樂而滿足的教育顧客（Sallis, 2002）。面對這些對教育品質產生不良作用的管理絕症，教育組織更應隨時自我警惕，同時也為全面教育品質管理提供了最佳的改革方向。

因此，全面教育品質管理可說是將教育品質程序化、系統化、制度化的作為，所以管理概念上應該是全面而宏觀，正如圖4由Mukhopadhyay（2005）對全面教育品質管理提出的策略模式一般。首先，教育應重視其發展信念，再形塑成願景後，同時導入全面品質管理策略和品質概念，透過任務佈達以發展品質目標，進而對學生需求進行審視瞭解，瞭解他們想要學習什麼，同時進行顧客教育，推廣教育產品的接受度。此外，也需對整體組織評估並做SWOT分析，方能掌握組織的所有狀態；在領導團隊引領之下，以及相關人力資源佈置後，據此訂定品質方針與改善計畫，擁有成本意識，評鑑每個教育投資環節的花費成本。最後，在實施預定規劃之後，進行全面性的評鑑與回饋，改善品質流程，完成品質保證的承諾。

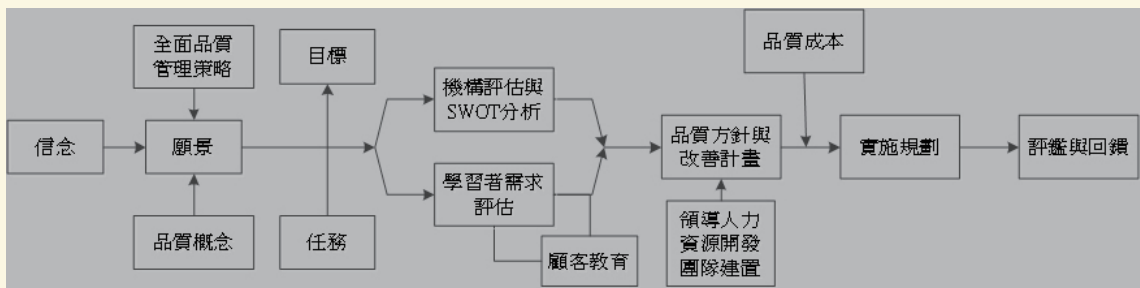


圖4 教育全面品質管理的策略模式

資料來源：Total quality management in education (2nd ed.)(p. 163), by M. Mukhopadhyay, 2005, Thousand Oaks, CA: Sage.

總而言之，全面品質管理應用於教育，乃在於幫助教育組織意識並釐清教育管理的整體脈絡，從中瞭解管理的重點；隨時因應環境的變遷，制定相關應變策略，同時做好內部管理，以滿足教育顧客的需求；並整體考量教育品質的系統化管理，防範問題於未然；科學性分析所蒐集相關影響品質因素的資訊，創造最符合教育顧客期待，契合國際競爭局勢的整合性教育管理策略，強調以客為尊、全員參與、品質承諾、事實管理、永續改進等五項重要原則。

三、教師素質之內涵

教師是最前線的教育人員，掌握學生第一手的受教情況；因而優秀的教師不但能隨時掌控教學情境，提升教學品質，更能因材施教，給予學生最適切的教育方式；故此，教師素質的良窳一向被視為學校教育成敗的因素之一。然而，教師素質不似一般產品品質易於定義與辨識，因此若要以全面品質管理來改善教師素質之前，必需對教師素質概念有較明確的定義。

教師素質概念模糊而廣泛，諸多學者對此亦有各自的研究發現與見解。Stronge與Hindman（2006）研究相關文獻後，提出教師素質指標應包括：（一）教學效能的先決

條件（Prerequisites of Effective Teaching）：包括口語表達能力、專業知識、教和學的知能、認證狀態、教學經驗；（二）個人特質（Personal Characteristics）：包括關懷、公平和尊重、師生互動、熱情、動機、教學奉獻、反思性實踐；（三）班級經營（Classroom Management）：包括課堂管理、組織班級、學生紀律；（四）教學規劃（Planning for Instruction）：包括教學重點、時間分配、教師期望、教學計畫；（五）教學過程（Instructional Delivery）：包括教學策略、內容和期望、複雜度、詢問狀況、學生投入；（六）評估（Assessment）：包括家庭作業品質、監測學生進展、回應學生的需求和能力。經Rice（2003）研究相關文獻後指出，可做為教師素質政策的相關指標包括：教學經驗、教師培育課程及學位、教師資格證書、教師訓練、教師個人測驗成績。吳清山（2004）則將教師素質的定義為教師從事教育工作，具有一定的人格特質、專業知能和專業精神，能夠有效勝任其教學活動，並激發學生學習興趣和提高學生學習成就。此外，教師普遍被期待是為一種志業而非職業（教育部，2010；陳麗桂，2008），指出教師宜具備高奉獻精神的道德操守。

綜合上述，雖然諸多文獻研究指出有所



分歧，然卻其概念上卻有許多相同之處，茲將教師素質分成三大面向：（一）知識：分成專業知能（包括學科專業知識、一般學科知識）與專業發展（包括終身學習、專業成長）。（二）能力：分成教育專業能力（包括輔導、教學方法、行動研究）、溝通管理能力（包括語文表達、人際溝通、班級經營）與自我管理能力（包括情緒管理、時間規劃、自我評估）。（三）素養：分成崇尚道德（包括奉獻精神、高尚人格）、專業倫理（責任、專業態度、教師人格特質）、公民素養（包括關懷、公平、尊重）與一般學科素養（包括人文藝術、科技素養）。

四、全面品質管理之中小學教師素質管理

從全面品質管理與教師素質探討文獻的內涵中得知，對企業管理而言，品質管理偏重技術性細節；然而對教師素質而言，師資培育與專業發展包含了培育、檢定、甄選、進用、專業進修及生涯發展等，兼含「結構性」與「功能性」的問題，亦有「制度性」與「技術性」方面的問題，因而教師素質管理絕非限於技術面的品質管理，而應具備掌握關鍵與坦然面對之管理精神，以宏觀發展師資質量，同時確立教師素質保證機制（吳明清，2010），此正突顯了全面品質管理之重點精神與意義所在。故在探討過教育上全面品質管理的概念，以及教師素質所需具備的主要內涵後，本文依據全面品質管理的原則與方法，對中小學教師素質管理，提出四大面向的著手步驟，其相關說明如下：

（一）素質發展

在初始的素質發展階段，應依據時代與國際競爭局勢脈動、教育環境概況，以及因應文化變遷，掌握教育市場的實際狀況與需求，進行理念、領導、策略、分析、技巧、

文化的建立，同時並促使全部教育相關人員的參與，其要點如下：

1. 確立發展理念：

在分析瞭解國內外整體環境之後，宜確立教師素質的發展理念，包括信念、願景、使命、價值標準、目標任務等。

2. 發展領導與策略：

宜秉持全面品質管理精神，發展領導方式、尊定整體策略計畫，以及明確管理策略之方向。

3. 素質分析與技巧：

掌握教師素質的發展方向後，宜對整體策略、管理與相關教育行政組織進行SWOT分析，明白執行上的可利用優勢，以及可能遭遇的問題。同時，宜納入學生的受教需求，並將師資培育理念進行顧客教育，爭持各方勢力的認同。

4. 形塑素質理念文化：

全面品質文化的建立，對於教育組織的策略執行，以及全員參與具有重要意義（吳宗立，1999；劉仲成，2001）。所以全面品質管理在師資培育上，講求相關全部人員的全心投入，全員參與是全面品質管理最為重要步驟，也是教師素質管理上較難執行的步驟，所以需要將形塑素質理念的文化深植於組織與人員當中，減少彼此間的意見分歧，增加人員間的溝通合作，以及垂直與水平行政層級的多方交流。

（二）素質系統管控

在教師素質培養與系統管控過程當中，宜承擔對學生、家長與社會大眾的教育成敗責任，以品質承諾為最高原則，進行素質標準的訂定、素質成本的估算、具體步驟的確立、要求執行效率的提升，其要點說明如下：

1. 素質標準訂定：

在確立欲發展的教師素質方向後，宜進



行相關資料的蒐集與研究分析，並廣泛徵詢專家與教育實務工作人員的各方意見，以便設立教師素質標準，同時更需要考量國家社會之背景因素，訂定明確的參考指標，讓師資培育人員、準教師，以及職場教師均能有所依歸。此外，宜融入ISO9000系列認證精神，建立教師素質篩選與認證的良好機制，在教師素質建立的每個過程中，從師資培育規劃、師資生篩選、師資生培育、教師實習、教師檢定、教師員額分配，以至教育現場教學，經過正式而嚴格的管理系統，以保證教師素質和教學服務品質都能符合預期標準，以培育「合於目的」的教師為最高指導原則。

2. 素質成本估算：

教育品質的所需花費是教育計畫執行前的重要影響因素（Mukhopadhyay, 2005），因此在落實教師素質管理的同時，宜有效管理所耗費的人力、資金、時間等成本，確保所有投資的有效性，使所有事務都做對，儘可能讓第一次就做對的事。例如，考量教育發展需要擴張師資員額同時，也要避免師資供需失衡，在事前即先擬定好緊急應變措施。又或者，為調節供需失衡之師資市場，也要避免過度限制，阻擋優秀人才進入師資培育系統之機會。

3. 過程標準具體化：

教育品質狀態在教育過程當中如能將之標準化，建構品質指標，則更可評估分析全面品質管理在教育現場的實際執行狀況，有利後續的評鑑工作（陳玉君與呂美霓，2002）。所以教師素質管理的步驟宜標準且具體化，形成可記錄流程步驟，以便利後續進行的檢討與評鑑。

4. 執行效率：

教師素質管理的流程宜更具執行效率，

包括教師專業訓練成長、教師評鑑、不適任教師問題等宜更加有效率執行，避免問題之延宕。

（三）素質工作團隊

成立品質工作小組，可以強化全面品質管理的運作與信心，適時解決問題，穩定地逐步達成品質管理策略（Ciampa, 1992）。在教師素質管理的過程中，藉由建立專責的素質工作團隊，成員應包括專家學者、資深教師、行政人員等，以有效率融合全面品質管理概念於教師素質當中，除推廣高素質的文化氛圍，掌控系統過程的運作並排除障礙，同時也要隨時依據教育現場的狀況與可能變化，持續督促並改善，其相關要點如下：

1. 監督素質團隊：

素質工作團隊應隨時針對教師在培育階段與教育現場階段，確認管理流程的正確執行，並對教師素質進行必要之查核與研究，充分掌握教師素質狀況。因此宜充分被授權，方能運用品質管理方法以解決問題、監督素質。例如，一但發現無照教師充斥校園而影響學生教育品質（聯合新聞網，2011），監督素質團隊則有權有能立即做出應對措施。

2. 支援素質發展：

將品質管理導入教育領域，應視為教育管理的輔助工具，而非增加其負擔（Sallis, 2002）；所以素質工作團隊應對教師培育與專業成長提供支援，擔任專業顧問。除了在師資培育階段要給予全面品質管理之觀念與爭取認同，在教師投入教育現場之後，更要輔助教師在各項教學、輔導等專業品質的不斷提升，增進教師在知識、能力、素養上的成長。

3. 訓練師資素養發展人員：

對教師素質管理過程中所必需的人員提供必要性之訓練，授予整體素質管理之



策略發展與概念，使其持續自我改進工作品質，促使整體人力資源的發展。

（四）評估

在進行持續改善的過程當中，系統性的評估對全面品質管理是相當重要的關鍵，在利用組織訂定的標準，堅持的貫徹執行，以利用評估結果進行改善（George & Weimerskirch, 1994）。此外，教師素質管理之最終目的宜回歸全面品質管理的目標準繩，以教育投資人與顧客的滿意為依歸，講求以客為尊的精神，提供符合教育需求的教師素質；因此應以顧客觀點，進行從師資規劃、培育到教學現場的全面性評估，以確保最終教師素質是能夠滿足教育顧客，其要點應如下：

1. 查核標準：

配合時代脈動與教育現場變化，應隨時查核教師素質的標準能否因應內外環境的變遷。

2. 掌握顧客需求：

教師素質最終仍需回歸教育顧客之期望與需求，尤應以學生受教之需求與情況，持續改善教師素質，以努力符合教育顧客需求為原則，提升教育品質。

3. 檢測與評鑑：

教師素質需要經由檢測與評鑑教師本身所具備的專業素質，同時進行考核學生受教之品質，瞭解教師素質管理是否有達成既定之成效。同時，檢測與評鑑必需建立在具專業性、系統化的素質管理制度下，才能確實獲得教育投資人與顧客的信任，否則如臺灣教育部於2004年推動的「試辦中小學教師專業發展評鑑計畫」，即因缺少了評鑑歷程的專業品質管理，致使評鑑受到質疑（林明地與林慧蓉，2007）。

4. 內部自我評估：

系統自我評估文化之養成是相關教育組織與人員之共同責任，藉由自我評估素質管理的流程狀態，隨時察覺是否有所疏失。

總歸而言，考量教育顧客之因素，全面品質管理的教師素質管理概念應如圖5。為使教師具備良好的知識、能力與素養，保證培育出高素質教師，則應以全面品質管理來進行系統性與連貫性的教師素質管理，在教師素質的規劃、控制與改善的三原則循環管理之下，形成教師素質管理制度的永續改善。

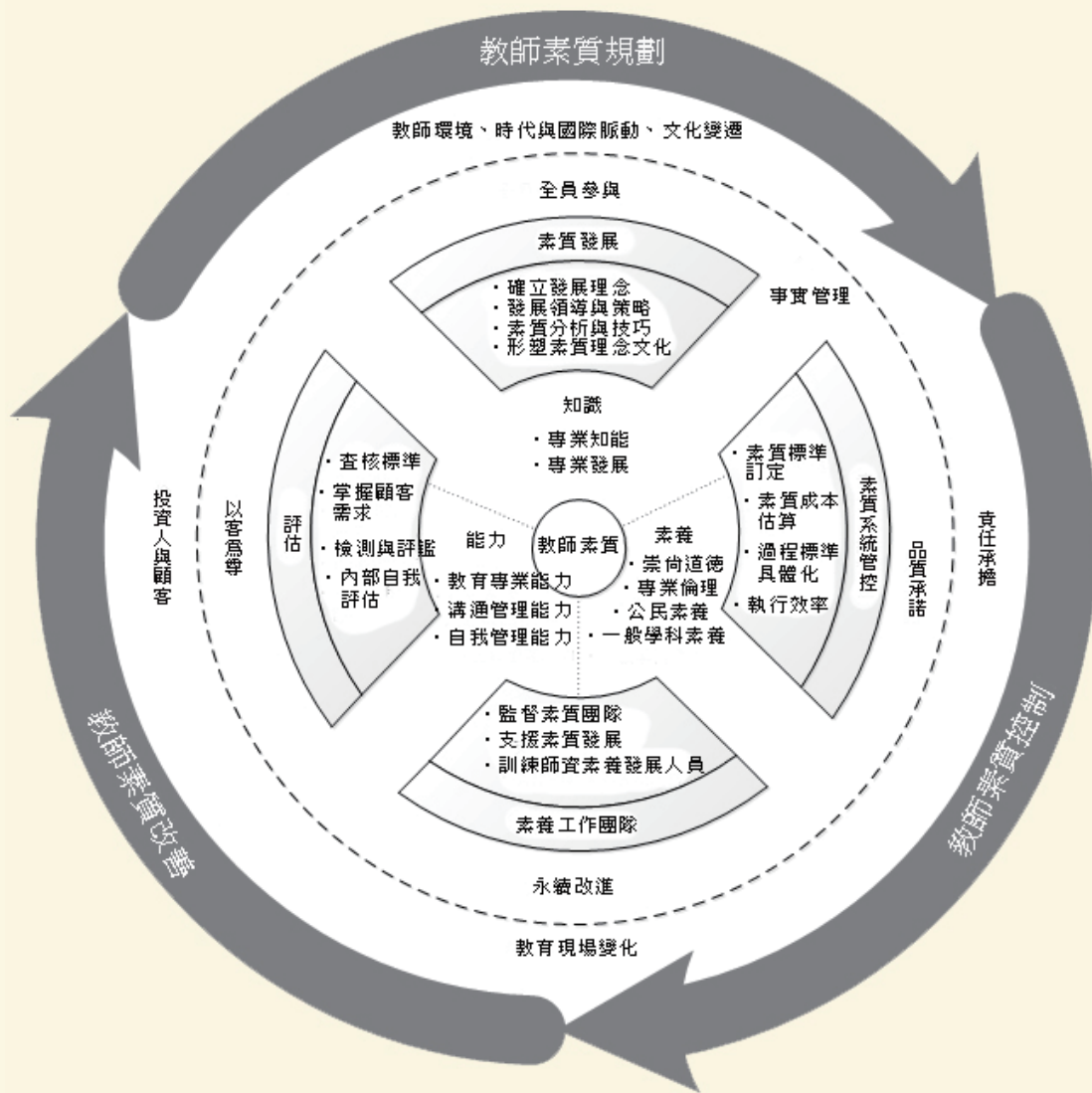


圖5 全面品質管理之教師素質管理概念

資料來源：研究者整理。



五、結語

教師素質雖然不若企業管理所謂的產品品質一般易於觀察、統計和察覺，但是透過全面品質管理之精神導入，確能使教師素質管理更加明朗化與有所適從。在以學生為本的教育理念越趨盛行的時代下，應用於教育的全面品質管理，亦將學生視為中心教育顧客，因而以客為尊的教師素質發展更突顯其意義。再者，管理制度良窳影響了教師產出的品質，所以彈性多元的教師素質規劃、培育與專業發展，嚴謹系統的評鑑與管理，

對教師素質保證提供了最佳的代言。此外，政府、師資培育機構、中小學應是共同教師素質管理的經營夥伴關係，而非由誰控制誰的絕對權力結構，展現全員參與之精神。最後，從全面品質管理的精神來剖析臺灣師資管理，發現正因缺乏系統性與整體性的全面教師素質管理之概念與機制，致使師資培育泛濫與教師素質遭受質疑之問題難以解決，故而儘速建置全面教師素質管理制度，從而有效應對各項教師素質的問題，實乃教育改革不容刻緩之重點。

參考文獻

- 王瑞璦（2007）。Unesco教育品質的概念對我國教育的啟示。**教育研究**，160，40-52。
- 吳宗立（1999）。邁向卓越的學校行政：全面品質管理。**研習資訊**，16（3），42-50。
- 吳明清（2010）。師資培育與專業發展的問題及對策：第八次全國教育會議議題評述。**臺灣教育**，664，2-10。
- 吳武典（2005）。我國師資培育的困境與突破。**研習資訊**，22（6），37-46。
- 吳清山（2004）。提昇教師素質之探究。**教育研究**，127，5-17。
- 吳清山（2005）。師資培育發展的困境與突破。**研習資訊**，22（6），23-29。
- 吳清山與林天祐（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。
- 吳清山與黃旭鈞（1995）。提昇教育品質的一股新動力：談全面品質管理及其在教育上的應用。**教育資料與研究**，2，74-83。
- 吳淑禎（2011）。中等學校師資培育課程的發展特色與教育專業課程的能力指標分析。**教育研究集刊**，57（4），1-41。
- 林明地與林慧蓉（2007）。剖析「教師專業發展評鑑」試辦計畫及其品質保證機制。**教育研究**，160，5-16。
- 教育部（2010）。第八次全國教育會議：十大中心議題（柒）一師資培育與專業發展。臺北市：作者。
- 陳玉君與呂美霓（2002）。學校教育品質評量模式之建構。**學校行政**，19，149-157。
- 陳麗桂（2008）。優秀教師專題報導系列（一）：文學院陳麗桂院長專訪。取自：http://ctld.ntnu.edu.tw/epaper_data/epaper09/epaper_teaching2.html
- 陳寶山（2011）。師資培育素質提升政策執行評析。**學校行政**，74，190-212。
- 楊深坑、黃淑玲與楊洲松（2005）。我國中小學教師素質管理機制之研究。**教育科學期刊**，5（2），108-125。
- 甄曉蘭（2010）。師資教育研究：AERA研究與師資教育委員會報告。**當代教育研究**，18（4），257-270。



- 劉仲成（2001）。從全面品質管理觀點探索學校行政領導的革新作為。研習資訊，18（4），60-69。
- 聯合新聞網（2011）。國小代課老師 7成 3無教師證。2011年12月12日，擷取自http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_MAIN_ID=13&f_SUB_ID=759&f_ART_ID=358825
- 謝文全（2009）。教育行政學（三版）。臺北市：高等教育。
- Ciampa, D. (1992). *Total quality: A user's guide for imple-mentation*. New York, NY: Addison-Wesley.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT.
- Farooq, M. S., Akhtar, M. S., Ullah, S. Z., & Memon, R. A. (2007). Application of total quality management in education. *Journal of Quality and Technology Management*, 3(2), 87-97.
- George, S., & Weimerskirch, A. (1994). *Total quality management: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Godfrey, A. B., & Juran, J. M. (1999). *Total quality management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Goldhaber, D., & Anthony, E. (2004). *Can teacher quality be effectively assessed?* Retrieved December 10, 2011, from http://www.urban.org/UploadedPDF/410958_NBPTSOOutcomes.pdf
- Johnson, J. H. (1993). *Total quality management in education* (Vol. 36). Eugene, OR: OSSC Bulletin..
- Mukhopadhyay, M. (2005). *Total quality management in education* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, J. K. (2003). *Teacher quality: Understanding the effectiveness of teacher attributes*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). London, UK: Kogan Page.
- Stronge, J. H., & Hindman, J. L. (2006). *The teacher quality index: A protocol for teacher selection*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2000). *World education report 2000*. Retrieved December 10, 2011, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001197/119720e.pdf>