

## 全面品質管理對幼兒園班級經營的啟示

郭家華

國立臺南大學教育學系課程與教學研究所博士班研究生

### 一、前言

班級經營是一種技術，更是一種藝術。隨著社會的快速進步，教育自由多元發展，班級事務日益複雜，而為了迎接新世界的來臨，世界各國先進國家均不斷地推動教育改革，以提升教育品質與教育效能。為了提升教育品質與教育效能，逐漸有一些符合現代教育的理論出現，例如學校本位管理、學習型組織、全面品質管理等。其中「全面品質管理」是第二次世界大戰後，由戴明（W.E Deming）、朱蘭（J.Juran）及柯洛斯比（P.Cosby）等人所發展出來的管理哲學與理念，為當前受重視的教育管理方式之一，因此本文欲說明全面品質管理意涵及其對幼兒園班級經營之啟示。

### 二、全面品質管理的意涵

#### （一）事先預防

其為一種防患未然的管理哲學。Deming（1986）指出管理領導及生產的主要問題在於不了解生產過程中變異的本質。強調「每一次的第一次就做對」的理念，重視生產過程中的控制，而非事後的檢驗，希望每一次的新產品都能贏得顧客的心。因此，全面品質管理是一種慎思過程與結果的管理方式。

#### （二）全面參與

戴久永（1994）強調所有組織成員的參與，且不僅於組織內的員工，還包括供應商及顧客在內。陳啟榮（2012）指出基於權力分享與集思廣益的利基，藉由大家共同參與，賦權給組織每個成員來治理組織，已漸漸成為當前之管理發展趨勢。因此，全面品質管理不是單打獨鬥式的參與，而是所有人共同合作，追求更高的品質。

#### （三）滿足顧客需求

Deming（1986）強調滿足顧客現在與未來的需求，一切產品或服務品質的優劣是根據顧客滿意程度高低而定。若顧客滿意的程度不斷提高，那麼產品與服務的品質則需要被提升。意即全面品質管理以顧客的滿意程度為依歸，唯有達到顧客的滿意產品與服務才有品質可言。

#### （四）永續改進

Deming（1986）強調不斷改進生產及服務系統，進而改良品質與生產力，如此才能不斷地降低成本。而永續改進的理念是基於「思患預防」，不等問題出現才想辦法解決，而把「苟日新，日日新」的觀念帶入日常運作之中（吳清山、林天佑，1994）。因此，全面品質管理是強調不斷創新的管理方式。

### （五）承諾品質

其強調愛好品質的榮譽心與責任感，意即對品質應有所承諾，將品質視為降低成本的條件，因此必須承諾優良的品質（吳清山、黃旭鈞，1995）。

### （六）重視成員的發展訓練

Deming（1986）指出其管理哲學相當重視組織成員的在職訓練，否則即使擁有再好的機器設備也無法將其功用發揮，如此反而是一種成本浪費。因此，組織成員的訓練、發展及被授權，使他們能持續不斷地改進自己及他們所傳送的服務。

綜上所述，全面品質管理是一種以人為焦點的管理系統，透過適當的管理策略，藉由所有組織成員的參與和合作、持續不斷改進、發展組織成員能力等過程，提升產品或服務品質，進而達到並超越顧客的滿意程度。

## 三、全面品質管理對幼兒園班級經營的啟示

了解全面品質管理要點後，更重要的是將全面品質管理之理念運用於幼兒教育之中。以下提出五點具體作法，以作為幼兒園班級經營之參考。

### （一）全體成員參與建立班級經營的目標

全面品質管理主張建立長遠的目標，故將其運用於幼兒園班級經營時，應先建立班級長遠的目標（吳清山、黃旭鈞，1995）。

幼教師可於班親會中與家長共同討論，建立共同的班級遠景；學期初亦可與幼兒討論班級公約，共同形塑班級之理想樣貌。透過班級中所有相關成員的參與，建立班級遠景，使班級所有人員均可不斷地朝目標邁進，追求更優質的幼兒學習品質。

### （二）了解並滿足幼兒的學習需求

全面品質管理主張滿足顧客的需求與期望。而運用於教育系統時，必須先了解誰是教育系統中的顧客角色。在教育系統中的顧客包括內部顧客與外部顧客。其中內部顧客為學校中的教職員，行政人員則為教職員的供給者；外部顧客又分為：1.最基層的顧客，即學生，教師則為供給者；2.第二層的外部顧客，即家長、政府機構；3.第三層的外部顧客，即政府與社會，因為社會最後要容納所有的學生。因此，在整個教育體系中，顧客並非僅指學生，廣義來說還包含教職員、家長、雇主、整個社會。且在教育系統中，每個人可能同時扮演供給者及顧客的雙重角色（吳清山、黃旭鈞，1995）。

在幼兒園班級中，幼兒為此環境的顧客，幼教師則為供給者。幼教師應先了解幼兒的需求為何？需建構怎樣的課程活動及環境設計，才能達成幼兒學習的需求？並觀察幼兒於其中的學習反應，是否滿意且有所成長？如此不斷的思考反省，以持續的提升班級經營品質。此觀點與自然主義學者盧梭所主張「以幼兒為學習中心」之觀點相似。

### (三) 持續不斷改進課程活動與班級經營技巧

全面品質管理強調不斷改進生產及服務系統，以改良品質與生產力、不斷地降低成本。Aina 與 Kayode（2012）指出，全面品質管理確實能協助與引導學生、老師改進教學技巧與學習成效，以及促進班級持續性的學習。

在幼兒園班級中，教師若能持續調整、改進課程活動及班級經營技巧，透過完整的活動培養孩子的知識、技能與態度，使其成為懂得如何學習、解決問題的人，如此對他現在與未來的學習均是一種成本的降低。例如，他將不需要成人時常陪在他身旁，告訴他該怎麼解決問題，如此便可降低人力資本。而幼教師可透過教師日誌、幼兒行為觀察與評量、行動研究或學習社群等方式，以達到持續不斷改進。

### (四) 結合全體參與者之資源

全面品質管理強調所有組織成員的參與，使每個人發揮各自潛能，以追求更高的品質。

在幼兒園班級中，班級經營並不能自限於封閉之中，教師應主動搭建所有參與者與班級之間的合作關係。例如：與家長之間的親師溝通，並適當運用家長專長，使家長成為課程活動、班級經營的助力；與幼兒園行政達成良好的合作模式，使行政能了解班級需求，達到行政支援教學之功

用；與園所教師合作或共同備課，透過合作教學或資源分享，使班級經營及活動更加多元且活潑。幼兒園課程活動需富有創意及整體性，過程不能僅靠幼教師單打獨鬥，需拓展班級之人力、物力的資源網絡，以促成高品質之幼兒學習。

### (五) 加強幼教師專業成長

全面品質管理重視組織成員的在職訓練。許麗娟（2016）指出，幼兒園教師被鼓勵參加各種進修，以不斷有創新想法，設計不同的教案與活動，吸引學童的學習興趣，也唯有不斷提升教師能力，才能持續增強園所的競爭力。

幼教師可透過參與相關研習或在職進修，提升自己的專業知能；亦可成立幼兒園教師之讀書會（即成立學習型組織），共同備課、相互學習；亦可參與網路學習社群，透過網路平臺，吸收其他教師的教學創見，提升自己的班級經營及教學技巧。

## 四、結語

現代社會對幼兒教育的要求不再限於「量」的多寡，而是在於「質」的優劣，透過全面品質管理的精神，視各園所、各班級之情況，全體成員共同訂定一個符合其發展的遠景，並攜手合作為達成遠景而不斷改進、努力，使園所與班級中的課程活動、環境布置、軟硬體設備等，均能發揮最佳效果，以達到高品質的幼兒教育。唯運用全面品質管理時，課程領導者

應注意其源自企業管理，故應慎思教育經營與管理的道德觀，並了解全面品質管理非提升教育品質與績效之特效藥，將其運用於教育中，乃是為了提升教育品質而提供的一種思考方向。

### 參考文獻

■ 吳清山、林天佑（1994）。全面品質管理及其在教育上的應用。臺北市立師範學院初等教育學刊，3，1-28。

■ 吳清山、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。

■ 許麗娟（2016）。中部地區幼兒園教師全面品質管理與教學績效之研究。樹德科技大學學報，18（2），101-119。

■ 陳啟榮（2012）。賦權管理及其在行政機關之應用。人事月刊，321，1-10。

■ 戴久永（1994）。全面品質經營。臺北：中華民國品質管制學會。

■ Aina, S., & Kayode, O. (2012). Application of total quality management in the classroom. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 11(1), 22-32.

■ Deming(1986). *Out of the crisis*. Mwlbourne Sydeny: Cambride University Press.

