

108 新課綱學校運用全面品質管理思維 轉化教師專業發展策略

徐慶忠

國立屏東大學教育行政研究所博士班博士候選人
國立屏東女子高級中學專任教師

中文摘要

108 學年度開始，高級中等學校以下開始實施新課綱。而面對新課綱推演，教師面臨許多挑戰。本文從國際教育變化與國內新舊課綱轉型之際，思考何謂教師的專業性及其專業所在，教師須具備哪些專業的知識與能力，以致提昇教師專業必要因素，進而探討學校教師面對新課綱的變化對其專業發展的可能性與策略。藉由企業組織全面品質管理（TQM）的思維，提供學校未來規劃教師專業發展及教師自我精進時之依據參考，筆者試著提出以下幾點策略供參考：1. 顧客導向：重視內外顧客實質需求。2. 全員參與：打破穀倉效應，建立信任關係。3. 樹立文化：強化學校組織文化。4. 教育訓練：教師專業培訓與增能。5. 持續改進：確保系統與流程品質。6. 實證管理：讓數據說話。7. 品質承諾：重視績效與評估。教育的對象是學生，教育的場域是學校，教育的推手是教師，透過新課綱轉化的契機，藉由教師專業化的提升，達到校園全面品質管理的實質效益。

關鍵詞：教師專業發展、108 新課綱、全面品質管理

Teachers' Professional Development Strategy of The New Curriculum Schools from the Perspective of Total Quality Management

Hsu Ching-Chung

Ph. D. Candidates of Educational Administration at Ping Tung University
Teacher of Ping Tung Girls' Senior High School

Abstract

Due to the international education trends and new education curriculum changes, teachers are confronted many challenges. So we try to find out enhance the professional competence of teachers and to improve the quality of teaching. Furthermore, we would analyze the differences between The New education Curriculum and the old one, and grasp how teachers should respond to The New Curriculum. Thus, this research approach is to apply Total Quality Management strategy to teaching methods of school teachers; Here are the principles of TQM. (1) Customer orientation: Pay attention to the actual needs of internal and external customers.(2) Participation by all employees: Breaking the Silo Effect and establishing a trust relationship.(3) Culture shaping: Strengthen the culture of the school.(4) Education and training: Teachers' professional training and empowerment.(5) Continuous improvement: To ensure the quality of systems and processes.(6) Empirical management: the statistics reveals the situation .(7) Quality commitment: remark the importance of performance and evaluation. As we know, students are the subjects in the learning field, whereas teachers play an important role of agency in school education. Thanks to the implement of The New Curriculum, this study expects to enhance teachers' professional competence and to achieve the values of TQM in school

Keywords : Teachers' professional development, The New Curriculum, Total Quality Management

壹、前言

教育的脈動從工業革命、資訊爆發到 AI 數位時代的來臨，學校教學現場需要多元多樣化的升級與轉型，以因應未來的社會生活與需求。教育現場的學生是適應未來生活的主體，教師擔任教育專業內涵轉化的推手。因此，學生如何適應未來社會生活的知識、技能、生活價值觀與態度；教師如何引導學生發現自我的天賦與啟發學生學習的興趣與熱情，成為教師專業學習發展中重要且不可或缺的關鍵能力。因此，我們可以從幾個面向來思考，學校組織中教師專業發展的可能與必要性。從國際教育趨勢觀點，2018 世界經濟論壇（World Economic Forum，簡稱 WEF）在瑞士舉行，每年的 WEF 均針對發表當年度與未來五年社會環境變遷需提昇與培養的能力指標，2018 與 2022 年的十大能力指標分別如下，2018 年十大能力指標依序為：分析思考與創新能力、複雜問題解決能力、批判思考與分析能力、主動學習與學習策略、原創力與實踐力、重視細節與信任感、問題探究與構思力、情緒管理、領導力與社會影響力、協調與時間管理能力；而 2022 年的能力指標依序：分析思考與創新能力、主動學習與學習策略、原創力與實踐力、科技與程式設計能力、批判思考與分析能力、複雜問題解決能力、領導力與社會影響力、情緒管理、問題探究與構思力、系統分析與評估（WEF，2018）。藉由比對 2018 與 2022 年的工作能力指標，我們可以發現：分析思考與創新能力、批判思考與分析能力、主動學習與學習策略、原創力與實踐力，這四個能力指標上有所重疊。因此，面對未來的社會發展，如何培育學生具備上述適應未來的關鍵能力，是學校教育應努力的方向。

學校教育整體發展的方向與目標需依靠教育部主責單位進行整體規劃與策略擬定，面對 12 年國教的轉型，新課綱的規劃與執行亦刻不容緩。而從課綱與課程的連接觀點，課綱的訂定引導教學場域中的教師課程設計與實施的方向與脈絡。因此，教師對新課綱的核心精神、內容意涵、實施策略與評鑑規劃等掌握程度，決定教師將課綱的核心轉化到課程中的品質保證。而教師為學校組織的成員，學校組織扮演鼓勵教師專業成長與轉型的推手，如何將課綱意涵、課程設計、教師專業、學校組織等尋求學校發展最大的公因數，透過全面品質管理（Total Quality Management，簡稱 TQM）思維的模式，看見教師專業轉型的可能性。最後，從教師的專業轉型與升級的角度來思考，傳統上對教師的教學觀點以「用過去的知識，教導現在的學生，適應未來的生活」，而面對全球時代改變洪流的演化與推進，教育現場的教師不得不去面對與思考，我們真的是用「過去的知識」教育現在的學生，適應未來的能力嗎？是否能轉個不同的方向，採取「以終為始」、「以學習對象為主體」的思維，思考教育應培育哪些適應未來社會或工作的能力？教師該如何培育適應未來能力的學生（採取何種教學策略、模式與內涵），進而反思教師的個人專業精進與轉型升級。也如同我們常耳聞「換了位置，換了腦袋」，面對新課綱的推動與實施，教師也必須試著從改變自我的價值信念（心

智模式)、強化本職學能。因此，教師專業發展可以從單一領域的專業教師，透過教師第二專長培訓或團隊合作學習轉型為多元化專業教師，最後的目標是教師能夠成為跨領域合作學習教師。

隨著新課綱的改變及校本課程發展的興起，課程經營與發展是學校重要校務之一教師是學校教育推動的重要角色，其課程設計與領導能力也應趨於專業化，且課程與教學是學校教育推動的主體，是否能與現階段 108 新課綱接軌，並確保學生受教權益與教育品質，成為學校組織與教師專業發展的一大挑戰（吳國松，2018）。

貳、108 新課綱的改變與教師專業發展

呂秀蓮（2017）指出，課綱是國民教育的基本藍圖，是整體國民教育的內涵，所以課綱使用是教師的基本課程能力。因此，教師有權力與義務對於新課綱的精神與內涵，做全盤性的認識與瞭解，並透過政府教育當局、學校教育單位等辦理教師增能研習、培力工作坊的推動與實施，讓一線教師對於新課綱的內涵與核心有所認識與掌握，期能提昇教室中的教與學的品質。

一、108 新課綱與九年一貫課綱的差異

基於世界教育趨勢、促進教育機會均等、提升國民素質及舒緩學生升學壓力等因素下，我國自 2014 年起開始推動十二年國民基本教育。除將原有的九年國民義務教育延伸至十二年國民基本教育，有效接軌國小、國中及高中三個不同教育階段的課程。108 新課綱根基於十二年國民基本教育的理念與核心訂定，而課程綱要是中小學課程設計的依據，課程綱要中的規範，也就影響了中小學課程計畫執行與實施成效。108 新課綱之基本訴求在達到全人教育的精神，以「自發」、「互動」及「共好」為理念，強調學生是自發主動的學習者，學校教育應提升學生的學習動機與熱情，以「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」作為願景。

（一）教育目標的改變

過往九年一貫課綱的設計，其課程設計的主體是教師教學為主，重視教師的課程設計能力與課程教學的流程，強調教育的目標在於培育「認知、情意、技能」的發展，從九年一貫課綱的發展過程中，我們可以發現教育現場重視學科能力、技能的養成，忽略情意教育的發展。而十二年國教的最終目標是要把「有目的的教育」變成「有意義的教育」，讓孩子們明瞭學習的價值與知識的意義不是為了考試，而是對自己人生的改變與對社會發展的貢獻。新課綱的設計則不同於舊課綱的模式，以學生的學習為教學主體，重視學生的學習過程與成效，以學生的真

實需求為主，將真實情境的問題，透過問題式的發想，培養學生帶的走的能力，達到「自發」、「互動」、「共好」的全人教育核心精神。

(二) 課程理念的改變

九年一貫課程重視學生的學習能力培養，故學習評量是以學生學習能力指標為依據，採用了「分段能力指標」的概念，以取代過去課綱中的「教材大綱」，亦即欲以「基本能力」取代過去所重視的「學科知識」，期能培養學生具備帶著走的能力（鄭蕙如、林世華，2004）。而 108 新課綱的課程設計是以核心素養為主，而何謂「核心素養」是指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度。108 新課綱除去九年一貫課程課綱以能力指標與高中以教學內容為教學之依據，而改以核心素養發展出的學習重點（含學習表現與學習內容）作為實施架構，此架構將是各領域/科目用以引導課程設計、教材發展、教科書審查及學習評量等的依據，並配合教學加以實踐。領域/科目學習重點的架構提供各領域/科目教材設計的彈性，在不同版本教材中，學習表現與學習內容可以有不同的對應關係，藉由總綱中的核心素養作為各教育階段間的連貫及各領域綱要或科目間的統整依據（國家教育研究院，2015）。

(三) 課程結構改變

過去的九年一貫國民義務教育，課程規劃從國小階段到國中階段共九年的期程，但國中畢業的學生如何銜接高中的學習階段，進而到大專院校的學習過程，讓整體課程規劃有了新的改革與規劃。因此，108 新課綱將學習年限從九年向上延伸到十二年，從國民義務教育轉型為國民基本教育，學習階段分成五個階段：分別是國小 1、2 年級為第一學習階段；3、4 為第二學習階段；5、6 年級為第三學習階段；國中 7、8、9 年級為第四學習階段；高中 3 年為第五學習階段。高中端學校從過去分科教學轉變為領域課程教學，迫使教師重新思考與面對新課綱時需要做出調整與修正，增加了跨領域的教學模式、探究與實作課程、核心素養課程設計、彈性時間的規劃與安排。課程內涵由原先的部定必修，增加校訂必修，並減少考科的每週必修時數，增加多元選修與加深加廣課程的規劃。新課綱的課程規劃，對學校組織的影響甚大，小至學生學習圖像，學習歷程，大到學校的整體課程發展與課程地圖、老師的專業成長、培力增能，如何打破學科間的本位主義思維，以學生學習成效為前題，是新課綱實施與推動刻不容緩的議題。

(四) 領域名稱的改變

新課綱中將學科領域做部分調整與改變，從原先九年一貫課綱中的七大領域重新區分自然與生活科技領域，將「生活科技」從原先國中小的「自然與生活科技」領域及高中的「生活領域」中分立出來，與「資訊科技」重整，新增「科技」

領域。剩下的物理、化學、生物及地球科學等「自然」領域，改稱為「自然科學」，共八大領域，調整後的領域分別為語文、數學、社會、自然科學、藝術、綜合活動、科技、健康與體育。

二、新課綱對課程設計與教師教學的影響

根據聯合國經濟合作發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]，2016）所提 2030 年學生該學什麼的教育架構，核心素養所需要的知識，除學科知識外，還包含跨學科知識和實用知識；所要求的技能包括認知與後設認知技能、社會與情緒技能和身體與實用性技能；另外強調產出與學習相關的正向行為態度和價值觀。在新課綱中提到核心素養的課程內涵龐大、豐富，無法被既定的教科書所涵納，教師在學習目標的確立與掌握上，就顯得格外重要。因為學習目標的掌握影響教學策略和材料的選用，同時也反映出教師專業素養的能力。核心素養的學習目標有三種，包含：(一)大概念的掌握和正向價值觀的建構、(二)關鍵的知識和技能的習得，以及(三)與主題相關值得學習的內容之理解（Wiggins & McTighe, 2006）。

呂秀蓮（2017）指出，教師課程能力的良窳，決定教學與評量能力的品質與其發展的可能性，連帶也影響國民教育的品質。而教師的課程能力，首先受到課綱使用能力的影響，因此，在新課綱以自發、互動、共好三面相下的九大核心素養為課程目標的情況下，教師使用課綱的能力在課程改革成功與否，具有指標性意涵。為達成九大核心素養的課程目標，教師必須提供學生機會，在真實情境脈絡中，透過不同的觀點、對人、事、時、地、物的理解，進行知識操作和問題解決，進而發展出面對未來生活的能力以及價值觀覺知的能力（呂秀蓮，2016）。這種素養導向的課程目標，正嚴肅地考驗著教師對課綱的理解與掌握能力，並要求教師具備以課綱為中心，進行課程發展與設計。

教學現場的教師須具備足夠的專業及評量素養。首先，教師需瞭解學生需要學習到什麼樣的知識、態度、技能，參考新課程綱要訂定合宜的教學目標，進而針對學生的認知程度，採用適當且多元評量的方式，包含各式各樣具有真實性的活動（觀察），依據本身的專業知識及實務經驗，詮釋及評價學生的表現（詮釋），讓學生能對所學的東西作綜合與反省思考、批評而具創意的思考，並有機會應用在問題解決和作決定的情境當中，進而培養能適應這個世代所需具備之跨領域能力，成為終身學習者（王佳琪，2017）。

綜合上述所言，面對新課綱的課程，教師需具備專業的知能，包含對於新課綱的核心精神、課程內涵、欲培養之核心素養……等認知與理解能力，此外，還須具備教學現場的課程設計能力（新課綱的理解、真實情境的導入、營造團隊合

作學習的環境、將知識、態度、技能融入議題或生活情境...等)，教師核心素養評鑑設計能力，理解學生的學習起點認知與行為，不再是單項的紙筆測驗，還須包含團體實作、反思體驗……等，以全人化的教育培育適應未來生活的終身學習者。

三、教師專業發展的必要性

課程的發展隨著新課綱的改變需與時俱進，當教師面對新一波課程改革，覺察課程發展之專業知能不足，無法面對新課程之推動，造成專業能力不足之窘境，故教師需要在專業發展上有所提昇，包含專業的教師知能、專業教學引導能力、教師專業倫理態度等，突顯教師專業地位。

(一) 專業的意義、內涵與定義

何飛鵬（2012）對「專業」一詞，提出須具備以下三個要素：專業精神、專業倫理與專業能力。

1. 專業精神

指的是對所從事的工作，抱持神聖崇高的敬畏，願用一生永無止境地追逐，期其完美；但完美似乎永不出現，只能不斷地推翻自己，企求更高的境界。

2. 專業倫理

每個專業領域都具有該領域的專業倫理。換言之，專業精神是工作上的信仰，實際執行上就要信守專業倫理。因此，我們可以認定每一項工作都有其必須遵守的原則與規範，有的是明確成文的規則，如醫生；有的則是不成文的準則；有的甚或是工作者本身的自我要求。

3. 專業能力

這是「專業」最被強調的部分。每一個工作者都努力修練自己的專業能力，從最基本的工作熟練開始，再進階到流程的改進、方法的創新，最終的結果就是要成就一個具有高度競爭力的個人，然後做出不一樣的傑出成果。

(二) 教師專業為何

教師職業是一種專業性工作，教師是持續發展的個體，透過持續性專業學習與探究的歷程，進而不斷提升其專業表現與水準（饒見維，2003）。我國教師專業標準之內涵，包括專業知能、教學實踐能力及教師專業倫理態度。在專業知能方面，教師應該具備教育相關理論、領域/學科專門知識（Content

Knowledge,CK)、領域/學科教學知能 (Pedagogical Knowledge,PK) 等，並了解國內外教育發展趨勢及重要教育議題。同時，教師能具有課堂教學的實踐能力 (Pedagogical Content Knowledge,PCK)，其中包括課程與教學設計及適時調整之能力、善用教學方法與策略、運用多元的學習評量，以及熟悉學生學習之差異與需求，營造支持學生學習之環境。在教師專業倫理態度方面，教師應依法承擔教育專業責任及倫理，積極地透過多元管道終身學習，參加專業學習社群，與同儕、家長及社區間建立良好合作夥伴關係，分享及精進教學，提升整體教育品質 (教育部師資培育與藝術教育司，2015)。

(三) 教師專業發展的必要性

甄曉蘭 (2004) 則認為，教師角色關乎教師的教學表現與身份認同，教師必須認知「什麼是教師應該知道而且能做的」，基於專業的教學信念下，成為教育專業的內行人。新課綱中亦提到教師專業發展內涵如下：

「教師是專業工作者，需持續發展以支持學生學習。教師專業發展內涵包括學科專業知識、教實務能力與教育態度等。教師應自發組成專業學習社群，共同探究與分享交流教實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與習評量，進而提升學生學習成效。」(國家教育研究院，2015)

課程發展需與時俱進，當學生學習新的課程時，教師團隊面對新的一波課程改革，課程發展之專業知能不足，面對新課程之變革，則造成專業能力不足之窘境。因此，教師若缺乏課程改革動力，則可能缺乏核心素養教學專業能力，進而影響十二年國教課綱重視學生核心素養之培養。

參、全面品質管理的運用

一、全面品質管理的定義與內涵

全面品質管理 (Total Quality Management, 簡稱 TQM) 一詞由戴明博士提出，是促使組織中每個人能承諾追求持續改善與永續經營的領導哲學，強調全員參與，重視顧客需求和期望，運用統計分析的技術與方法，以團隊合作達成具高品質的產品與服務，進而創造最佳的競爭力。其基本概念有下列七點：1、顧客導向；2、事先預防；3、全面參與；4、教育訓練；5、持續改進；6、事實管理；7、品質承諾。Saylor (1992) 則分別透過「全面」、「品質」、「管理」三個字的意義，來解釋與定義全面品質管理。「全面」：是指組織在持續改進努力的過程中，每一人員及所有事情的參與。「品質」：是所有顧客的滿意。顧客有兩種：一是指

產品及服務的使用者或對象，稱為外部顧客；另一是指組織中的員工或團隊，稱為內部顧客。所有內外顧客的滿意是全面品質管理的焦點所在。「管理」是指組織的領導模式，而全面品質管理的環境是由管理方式創造與維持的。

TQM 其目的是促使組織中成員能承諾追求持續改善與永續經營的領導哲學，強調全員參與，重視顧客需求和期望，運用統計分析的技術與方法，以團隊合作達成具高品質的產品與服務，進而創造最佳的競爭力。戴明博士主張用統計方法進行品質管理，而提出計劃(Plan)、實施(Do)、查核(Check)處理(Action)四個動作，稱為 PDCA 循環，又稱戴明循環(Edwards Deming's Circle)。其流程指在做某事前先制定計劃，然後按照計劃去執行，並在執行過程中進行檢查和修正，計劃執行完成時進行總結處理。此外，TQM 對於品質的要求提出 3PQ 的要求：人(Person)的品質、系統及流程(Process)的品質；產品(Products)及服務的品質。

二、全面品質管理與學校組織關係

過往的學校組織因時空背景影響，依照上級教育主管機關的政令行政，依法行政就能稱得上是好學校。而現今的學校組織，面對多元化、國際化、數位化與個別化的衝擊，學校組織需要運用更多的管理策略，才能有效推動校務，發揮學校之效能。吳清山與林天祐(1994)指出教育事業是一種服務性工作，它所提供的一切教育設施，須從「品質管理」的層面著手，才能獲得實質的效果。尤其正當教育改革徘徊在十字路口時，「唯質教育」的原則，指出了革新的明顯目標——對品質的追求。而當教育品質獲得全面性的提昇時，也就自然能發揮出學校的效能。

TQM 是企業促使組織持續改善與提升品質的一套管理模式。其流程包含事先預防、全員參與、顧客至上、建立目標、永續改進、提升品質、採用系統化管理策略等，進而達到組織永續經營的目的。因此，為了達到有效提升教育品質及高績效的行政管理，將企業界全面品質管理的觀念與做法落實於教育組織中，是學校追求「卓越教育品質」的目標及進化昇華的新契機(王嘉祐、邱麗蓉、杜崇勇，2018)。回到教育現場，如何確保學生的受教權益，得知學生是否從課程中有所收穫與學習，並轉化到現實生活中，是對產品與服務品質的要求。而教師的教學歷程與團隊互動關係，也間接影響學生學習品質，這是對結構系統與流程品質的要求。因此，教師的專業成長與培力，是學校教師面對新課綱變革下不可或缺的重要環節，這是對人的品質要求。

肆、從 TQM 轉化教師專業發展規劃與實施

一、顧客導向：重視內外顧客實質需求

在公司企業的生存守則中，顧客至上、以客為尊是全面品質管理的首要任務。而在學校教育的場域中，顧客對象的可分為：內部顧客（如教師、學生、家長）和外部顧客（社區人士、未來服務的工商企業界等）。因此，學校組織應思考以學生需求為導向的原則下，如何提供符合學生實際需求的課程與教學，並結合教師本身的外部本職學能與內部個人興趣、專長結合，培養教師對教學興趣與熱情。透過家長交流對話空間，了解學生家長對學校、教師、行政團隊的認識與了解，建立多方平等對話平台，建立雙贏或三贏局面。對於外部顧客的需求，當新課綱的核心價值確實落實在課程與教學推動，透過教師的專業能力提昇，唯有學生、家長、社區民眾對學校教師專業教學能力與熱情感到滿意時，如此的教學模式才有品質可言。

二、全員參與：打破穀倉效應，建立信任關係

穀倉效應是由 Gillian Tett（2016）提出，利用農場中的穀倉，譬喻企業組織內部的部門結構，如同一個個獨立的倉庫模式。多數人只願安穩地在組織內專注地工作，鮮少發現不同組織間的優點，甚至妥善溝通與協作。這是指過度專業分工下的影響，讓各領域的專家僅專注於該項領域，容易導致剛愎自用，專業技能無法交流的窘態。中等學校教師因分科教學，亦容易產生穀倉效應。因此，欲推動與施行全面品質管理，不單單只是學校領導者或行政同仁的責任，而是需要組織內部所有成員及各領域間教師們全面參與品質的改進與提昇，全員都負有品質管理的責任。因此，在教師、行政團隊與校長等全面參與之團隊合作取向下，學校組織應重視內、外部的溝通與協調，並盤點與整合各項有利資源（人力、器材、場地、設備、課程、活動、學校特色、學生特性……等），建立良好的教育夥伴互動與學習關係，促使全體教師具備追求高品質的共識。

三、樹立文化：強化學校組織文化

強化學校組織成員對於學校文化的認同與建立，欲提昇學校全面品質管理，形塑學校品牌魅力，學校的主要成員以教師為主，負責學校教學品質的控管，教學過程中，教師亦須瞭解其教學熱誠所在、對象是誰等思維。學校校長有其任期制，學校教師為長期駐校控管教學品質、課程品質與學生學習品質的重要人物。因此，樹立學校組織文化須從學校本位（質）思考開始，檢視學校的核心價值與整體課程的規劃與銜接、評估教師、學生與家長的整體需求考量，架構校園永續發展的核心文化，並潛移默化的深植校園人、事、活動與環境當中。

四、教育訓練：教師專業培訓與增能

未來的教師須面對跨領域課程的實施與設計。因此，教師專業訓練應採用教師專業發展需求與學校整體發展兩個觀點思考，鼓勵教師在職進修，培養第二、第三教學專長、並提供公假給教師學習發展興趣與專業結合，強化本身的專業與技能，獎勵教師團隊研發新的課程教學與分享。學校應鼓勵教師提出自我學習與創新計畫，支持教師研究新教育理念和方法，並提供一套完整的進修計畫，提昇教師專業能力與知識。

五、持續改進：確保系統與流程品質

教師支持系統（社群）的建立，是掌握教師專業品質提昇的方式之一，透過教師專業社群的專業對話，同儕學習與共同備課、觀課與議課的實施，達到內部流程品質的控管，而系統內的跨領域對話，尋求外在的資源與協助，更可以達到系統中的品質保證，提昇教師的專業發展。學校行政單位也必須檢視教學現場與行政團隊的溝通協調機制，才能維持教育品質不墜。並應將檢視結果不完善之處，提出追蹤各項工作研究進度，以研訂改進措施，確實做好每一項教育過程的品質保證。

六、實證管理：讓數據說話

掌握數字的變化是全面品質管理的要項。因此，學校組織如何對於大數據資料的彙整與分析，掌控適時性及可靠性的訊息和資料來源（包含國家教育政策發展、影響，組織內部教師的學習動能，學生學習成效的掌握、教師專業學習的成效、外部資源的整合與應用等），才能持續提供教師團隊與行政同仁真實的專業需求，看見學生真實需要。因此，學校行政工作團隊應建立明確的管理程序，採量化和質性的統計管理策略，並對有關資料進行分析，找出優勢與劣勢處，提出根本的解決方法。

七、品質承諾：重視績效與評估

績效評估的目的，在確保教育輸入與輸出間，目標與結果間的品質關係。而全面品質管理強調品質文化的建立，組織系統中的所有人員均應對品質有所意識，由上而下對品質有所承諾，而在系統中形成品質的文化。學校組織必須營造追求高教育品質的氛圍，讓參與者理解高教育品質帶來的益處，並讓所有人員瞭解參與全面品質管理系統中的每個單位或教師個人所應肩負之管理責任，鼓勵教師誠實面對自我教學校能提昇，校長本身必須先認同並全面推動品管工作，以促始行政人員、教師、家長等，一起對提昇教育品質共同承諾。

TQM 原為企業組織追求卓越品質管理的模式之一，以組織中的成員為基礎，共同經營創造高品質的系統、流程、服務與產品。但 TQM 也曾面臨許多的限制與挑戰，值得學校教育機構來檢視與反思。例如：學校機關必須依教育相關法規行政，所以在組織結構的設計、人事行政、財務運用都有一定的侷限，且行政單位容易出現科層體制的現象，要打破重組實屬不易。此外，TQM 實施於企業組織環境較穩定的狀態，主要應用在產品的生產製成，屬有形的品質管理。而學校教育的不穩定因素較多，如：政策與法令等，且教育相關的產品與服務，多屬無形的服務，品質因人而異，較難控管。而因應 108 新課綱為改變帶來一線契機，回到學校教育的現場，我們面臨提昇教學品質為刻不容緩的事實。引用企業 TQM 的觀念思維來檢視學校組織中的教師，提昇高品質且專業的教師是有其必要性。新課綱強調以學生的學習為教學主體，教師如何因應學生真實需求與學習回饋來調整教學專業能力，達到高品質的學習成效。而教師提昇專業知能也應有所本，而本之所在為學校整體校園文化與精神內涵，故教師專業發展需符應整體校園規劃，依據校本精神與教師興趣與專長發展合宜，藉由對教師高品質專業知能的提昇轉化學校高品質的流程與系統，進而促成高品質的教學服務與產品，確保品質管理成效。

伍、結語

教育是百年樹人大計，也正因為是百年樹人大計，因此，整體教育改革的轉變需要更長遠的期盼與等待。國民教育的推動與實施，本著基本教育法的核心精神，從抽象的概念思維轉化成具體形式的教育課程綱要，課程綱要的實施與推動考驗著學校組織與教師團隊的專業能力。本文從 108 新課綱的改變契機，思考學校組織如何藉企業全面品質管理（TQM）的思維，提出教師專業發展策略。綜合全文所述，運用黃金三圈的 Why、How、What 的模式，對新課綱、教師專業發展與全面品質管理三者之間關係，提出以下結論觀點供參考：

Why：新課綱的推動以「自發、互動、共好」核心精神與價值，目的在培育學生適應未來社會生活的知識、技能、生活價值觀與態度。依 WEF 所提出的能力指標：分析思考與創新能力、批判思考與分析能力、主動學習與學習策略、原創力與實踐力。因此，面對未來的社會發展，培育學生具備上述適應未來的關鍵能力，是學校教育應努力的方向。

How：教師是學生學習最好的轉化劑，且是學校組織中最重要的人力資產，而教師的專業與否，間接影響學生的學習品質與培育核心素養能力關鍵。況且，過去教學過程中強調學科知能的學習已逐漸被素養能力取代。因此，教師必須與時俱進發展教師專業知能（知情意行），以搭配新課綱內涵推動與發展高品質的教學系統。

What：透過全面品質管理 TQM 的思維，提供學校組織整體規劃教師專業發展策略時之參考依據，首先邀請學校教師團隊，共同聚焦校園文化與願景，並透過學生圖像的建置，擬定學校整體課程計畫。再者，盤點與分析學生的背景、教師的專業領域與專長、校園各項資源彙整，將數據統計分析，了解內外需求，並做出因應規劃。最後，針對不同階段學生的學習需求、學校整體課程發展、教師專業發展與培力，提出各項長期、中期與短期具體績效評估考核。鼓勵教師提出個人或團隊的專業培力計畫，獎勵教師專業支持系統（社群）的運作與創新教案的實施與發表，提昇教師專業自主性，為學校組織創造共好的學習環境。

參考文獻

- 王嘉祐、邱麗蓉、杜崇勇（2018）。全面品質管理在學校行政管理上的應用。**商業職業教育**，142，48-53
- 王佳琪（2017）。十二年國民基本教育課程綱要總綱之核心素養課程：評量的觀點。**臺灣教育評論月刊**，6(3)，35-42
- 何飛鵬（2012）。**經理人月刊**，6月號。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/13508>
- 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
- 吳國松（2018）。12年國教新課綱共備觀議課問題與課程領導之探討。**臺灣教育評論月刊**，2018，7(9)，104-107
- 呂秀蓮（2016）。臺灣國民教育三波課程改革與課綱使用的關係。**選才電子報**，268。臺北：大學入學考試中心
- 呂秀蓮（2017）。十二年國教新課綱的使用：現況、困境與解決。**教育研究月刊**，278，95-109。
- 林力敏（譯）（2016）。**穀倉效應：為什麼分工反而造成個人失去競爭力、企業崩壞、政府無能、經濟失控？**（原作者：Gillian Tett）。臺北市：三采文化
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。取自 <https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>

- 教育部（2016）。中華民國教師專業標準。取自 <https://depart.moe.edu.tw/ed2600/cp.aspx?n=45AF7B22B274D558&s=B7DDBFCA CE3EB8F9>
- 甄曉蘭（2004）。中小學的教師專業成長。載於中國教育學會、中華民國師範教育學會（合編），**教師專業成長問題研究**（53-72）。臺北市：學富文化
- 鄭蕙如、林世華（2004）。Bloom認知領域教育目標分類修訂版理論與實務之探討—以九年一貫課程數學領域分段能力指標為例。**臺東大學教育學報**，15(2)，247-274
- 饒見維（2003）。**教師專業發展：理論與實務**。臺北市：五南。
- Organization for Economic Cooperation and Development（2016）。*The future of education and skills Education 2030*。Retrieved from [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)
- Saylor, J. H.(1992). *Total quality management. Field manual*，NY：Hill-Hill.
- World Economic Forum（2018）。*The Future of Jobs Report 2018*。Retrieved from：http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf，P12
- Wiggins, G., & McTighe, J.（2006）。*Understanding by design (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Merrill Prentice Hall.

