

《教育行政與評鑑學刊》

2007年12月，第四期，頁75-96

學校本位課程發展的品質管理策略

高嘉蔚、戴薇珍

摘要

本文試圖將品質管理的精神、內涵及具體作法，應用在學校本位課程的發展上，目的在提出有效的學校本位課程發展之品質管理策略，以提升課程品質並增進學生的學習成效。主要採用文獻分析的方式，首先釐清品質管理的意義、要素與實施步驟，其次探討學校本位課程發展的歷史背景、意義、基本理念和階段，最後以課程計畫、課程實施、課程評鑑、回饋與改善四個課程發展階段，作為建構課程品質管理策略的架構，提供各級學校進行學校本位課程發展的品質管理之參考。

關鍵詞：學校本位課程發展、品質管理、課程品質

高嘉蔚：臺北市立教育大學教育學系碩士

戴薇珍：臺北市立教育大學教育學系碩士班研究生

電子郵件：mony_132000@yahoo.com.tw, jessica6563@yahoo.com.tw

收件日期：2006.6.20；修改日期：2006.12.8；接受日期：2007.11.22

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2007, Vol. 4 pp. 75-96

The Quality Management Strategies for School-based Curriculum Development

Chia-Wei Kao Wei-Chen Tai

Abstract

This paper is trying to apply quality management in school-based curriculum development, and develop effective strategies of quality management of curriculum, in order to promote quality of curriculum and students' learning performance. By way of literature analysis, the meaning, the ingredient, and the procedure of quality management were first introduced. The background, the meaning, the basic idea, and steps of school-based curriculum development were then discussed. Finally, establish strategies of quality management of curriculum from four stages: curriculum plan, curriculum implementation, curriculum evaluation and feedback and improvement. Results are presented to schools as a reference of quality management of school-based curriculum development.

Keywords: school-based curriculum development, quality management, quality of curriculum

Chia-Wei Kao: Master of Education, Department of Education, Taipei Municipal University of Education

Wei-Chen Tai: Master's student of Department of Education, Taipei Municipal University of Education

E-mail: mony_132000@yahoo.com.tw, jessica6563@yahoo.com.tw

Manuscript received: 2006.6.20; Revised: 2006.12.8; Accepted: 2007.11.22

壹、緒論

「學校本位課程發展」(school-based curriculum development)是近來教育界重要的發展議題之一，其別於過去集中化(centralization)的課程發展模式，而賦予各級學校更多的課程設計及課程發展的自主權與彈性空間，同時亦提升教師的專業自主權。教育部在民國 87 年公佈的「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」中，首次將「學校本位課程」正式列入官方課程綱要中，其改變過去課程標準下全國一致的課程內容，而賦與各校課程的自主權，使學校能根據地區的特色和需求，發展出具有特色同時能滿足教育相關人員之需求的課程。然「學校本位課程發展」的目的不外乎發展有特色的課程、提升教育品質和提升學生學習成效，其重要性亦受到許多學者之肯定(高新建，1999；郭昭佑、陳美如，2001；曾榮華，2001；黃政傑、張育嘉，2001；蔡清田，2004；鄭博真，2001)。

至於品質管理，則是企業管理所熱衷討論的焦點。企業組織應用品質管理的目的，在提升產品及服務的品質，滿足顧客需求並提升顧客滿意度，進而達成組織的永續經營。而近來教育界也應用品質管理於學校經營或課程發展上，原因在於企業與教育在某些性質或條件上具有相似性，例如都有服務的顧客、有投入、生產過程與產出(Zahn, 1993)，所以將企業追求品質、致力於提升顧客滿意度的精神，融入學校課程的發展，可幫助學校提高學生、家長、教師及教育相關人員的課程滿意度，並且瞭解投入和產出的績效。因此在課程上，建構一套具體、嚴謹且完整的課程品質管理策略，可協助學校持續改善及提升課程品質，同時也可增加相關人員的參與感，而良好的課程品質不但可為學校招生、行銷的利器之一，也能增進學生的學習效能並提昇教師的教學品質。惟於應用上需知，企業與教育在某些方面仍具有差異，例如企業追求的是利益而教育追求的是價值，且教育所創造出的利益或價值係由全體社會所共享，其次教育服務的對象較廣，且不分性別、種族與身分地位，再者教育是一種長期投資，有些成效及結果難以在短時間內呈現(Winch, 1996)，這些都是教育人員在運用品質管理時須謹記在心並且加以注意的，如此才能了解在應用上可能遭遇的困境及限制。

由此可見一套完善的課程品質管理制度，在學校進行學校本位課程發展時是相當重要的，所以本文將先說明品質管理的意義、內涵及實施步驟，接著針對學校本位課程發展的背景、意義和階段進行具體說明，然後將品質管理的理念和作法應用到學校本位課程發展中，進而發展學校本位課程發展的品質管理策略，以供學校參考。

貳、文獻探討

一、品質管理的意義、內涵與實施

底下茲就品質管裡的具體內涵和實施流程作詳細說明，以了解其精神和作法。

(一) 品質管理的意義

品質 (quality) 是判斷好壞、優劣的標準，可經由主觀的感受或客觀的評定標準來認定 (吳清山、林天祐，2004a)。另外，品質亦指產品或服務的機能、特性之整體，目的在滿足顧客的需要 (黃士滔、傅和彥，2003)。而戴明 (Deming) 強調品質應重視和了解消費者目前及未來的需求；裘蘭 (Juran) 則定義品質為使用的適用性，並且站在顧客的立場，提供讓顧客滿意的產品機能或特性；克勞斯比 (Philip Crosby) 認為品質就是規格一致，而為了達成規格一致，必須制訂明確的製造及檢驗程序，如此才能產出能滿足顧客對服務及產品品質的要求。此外，費根寶 (Feigenbaum) 亦陳述：品質是基於顧客在產品或服務上的實際經驗，依照其指定或不指定、有意識或只憑感覺、法律上規定或完全主觀的需求以及競爭市場中的前進目標來決定 (吳復強、林鴻欽，2001；徐世輝，1996)。

綜上所述，所謂「品質」係指所提供的服務或產品能夠符合顧客的需求，且品質的優劣可透過個人的主觀感受或客觀的標準來評斷，而要維持品質的穩定勢必建立一套標準作業流程。另外顧客對於品質的定義、感受，也會因時間、因地域而有不同。

至於品質管理 (quality management)，黃士滔、傅和彥 (2003) 認為即是組織機構先決定品質政策 (方針)、目標與責任，然後在品質系統內實施品質規劃、品質保證及品質改善等整體管理功能活動。而裘蘭和石川馨對品質管制 (quality control) 的定義，相當接近品質管理的意涵，裘蘭認為品質管制就是為了達到此標準所使用的一切方法，石川馨認為即是將購買者所滿意的最經濟、最實用的製品，加以開發、設計、生產銷售與服務。因此品質管制所強調的是以顧客滿意為目標，所進行的一連串品質改善或相關開發、行銷活動，而品質管理係指組織為了達到提升、改善品質，所進行的一連串細部品質改善規劃。因此品質管理即是，透過一套有系統的管理制度和方法，來確保服務及產品的品質並且不斷改善品質，以期產品和服務達到優良的品質，並滿足顧客需求及提高顧客滿意度。

(二) 品質管理的要素

在品質管理的過程中，組織成員必須清楚了解品質管理的要素，並對組織系統

中的關鍵因素給予關注，同時組織亦須根據內部成員的特性，發展出適合組織文化的工作要項，使其持續地投入品質的改善，來提高顧客滿意度及追求組織的永續經營。以下便綜合諸位學者之意見，來說明品質管理之要素。

1. 建立組織的長遠目標及改進計畫

品質管理必須針對顧客需求及組織欲改善的項目，建立有助於產品與服務品質改善的持續性目標，以作為組織發展方向的指引，促進組織的變革與進步，達成永續發展的目標。在實施上組織可以運用 SWOT 分析，找出組織的核心競爭力及可利用的機會和優勢，同時考量組織的資源、現況和顧客的需求，然後才能制訂出可行的目標。在實施中，組織成員亦可透過腦力激盪法，在短時間內集思廣益以獲致大量的想法（陳志嘉，2002），從而訂定組織的發展願景。

2. 有效領導並充分授權

有效的領導能影響整個機構團體的運作，上層管理者若能充分發揮領導才能，並對員工充分授權及支持，方能帶領整個組織發展的團隊合作，同時使成員全心投入所擬定的品質改善目標（曾燦金、黃旭鈞，1997）。

3. 全面參與

品質管理要求組織成員全面參與品質的改善與提升，它是一種全面的參與而非單打獨鬥（曾榮華，2001）。因此唯有全面參與，使組織成員皆投入品質的改進歷程，方能達成品質的不斷改進（吳清山、黃旭鈞，1995）。因此組織成員應該不斷的進行溝通互動，以釐清彼此的想法及意見，進而相互鼓勵和支援，共同尋求問題解決的途徑。

4. 監督品質改善的過程

組織需組成一個健全的管理團隊，目的在監督、視導品質改善過程，以確保計畫的充分執行，且管理團隊需要接受專門的教育訓練，如此才能充分發揮監督、視導的功能。同時亦需發展出一套評量方式，來判斷品質改進的情況，以利適時改變策略或給予指導。

5. 重視員工品質訓練

員工的品質訓練關聯著員工對於組織目標的認知，以及團體的向心力及付出的心力，因此首先必須尋找贏得員工支持的方法，並對員工實施品質訓練，使其了解團隊工作、評量方法、決策技巧等。例如規劃統計專門教育，使員工能夠靈活運用統計管理技術，以解決實際問題、找出不良產品產生之原因，確認改善製程之方針（曾榮華，2001）。

6. 運用品質管理方法與技巧

在品質管理過程中，有效且靈活的運用品質管理的方法與技巧，能幫助我們診

斷問題並找出問題解決之策略，而品質管理所提供的七大工具如魚骨圖、柏拉圖、查核表、散佈圖、直方圖、管制圖、流程圖…等（陳生民、胡芳芳，1994），是我們可以善加利用的。唯於應用時須先了解問題性質，以及七大工具的作法及適用時機，如此方能對症下藥有效解決問題。

7. 定期評估與檢討並持續不斷的改進

任何品質管理都需要定期的評估與檢討，其可透過外部人員進行評量，也可經由內部人員自行評鑑，目的是為了確保品質管理工作是否達成預定目標，且評量結果應成爲一種回饋機制，作爲組織及員工改進的依據。所以組織必須不斷的測量產品或服務的品質，並廣泛的蒐集資料，善用各種品質的技術與工具，以持續不斷改進、隨時革新追求進步（林天祐，1999；黃士滔、傅和彥，2003）。

8. 滿足顧客需求

滿足顧客需求是品質管理的目的，組織成員需要不斷努力來滿足內、外部顧客的需求及期望，才能真正發揮品質管理的精神（吳清山、黃旭鈞，1995）。顧客至上是不變的定律，因而組織可以透過各種方式（如：問卷調查、非正式訪談、焦點團體等）來了解顧客的需求及期望，並將顧客意見作爲決策或品質改善的依據，以滿足甚至超越顧客的需求。

（三）品質管理的實施

品質管理是一不斷循環的歷程，各階段的實施要點和內容也相當繁瑣，因此標準化作業流程（standard operating procedure）即是明列各項實施內容和工作項目，來幫助組織成員熟悉品質管理的程序。而所謂「標準化作業流程」係指將符合理想或相關規定的實施步驟與重點，加以明確、具體及有系統的組織，作爲處理工作的一種方法或工具，目的在維持工作品質。而一份完整的標準化作業程序，需記載工作的項目、範圍、所需資源及設備、實施步驟及負責人員…等（吳清山、林天祐，2004b）。因此品質管理可以透過一套標準化實施步驟或流程的建立，使組織成員能更確實的掌握品質管理的作法，進而提高組織品質管理的效能，故底下將嘗試以戴明所提出的「品質管理循環」（quality management circle）—計畫（plan）、實施（do）、查核（check）、行動（action）四個步驟（黃士滔、傅和彥，2003），作爲建立品質管理實施步驟的架構，並列舉每一階段的實施內容，建立品質管理的標準化流程的大致架構。

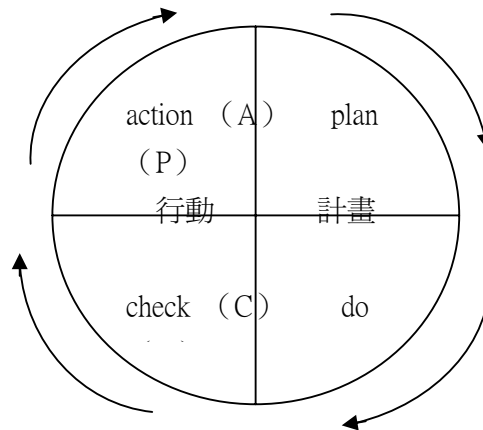


圖 1 品質管理循環圖

資料來源：品質管理(頁 20)，黃士滔、傅和彥，2003，臺北縣：前程企管。

1. 計畫

第一階段的計畫意指確認品質管理的主题、品質衡量的單位，接著建立各項品質目標及管制標準，也就是品質計畫的意思（黃士滔、傅和彥，2003），其相當接近裘蘭三大品質管理步驟中的品質規劃階段（吳復強、林鴻欽，2001）。具體的實施步驟包括：

（1）了解顧客需求

裘蘭在品質管理三大步驟的品質規劃階段指出，我們應先決定誰是顧客，並了解顧客之需求，如此方能作為發展品質特徵的依據（吳復強、林鴻欽，2001）。

（2）運用 SWOT 來分析組織的特性

該套架構主要是針對企業本身內部的優勢（Strength）與劣勢（Weakness）以及外部環境的機會（Opportunity）與威脅（Threat）作分析。目的在找出組織的核心能力以及急待改善的項目，並針對外部環境的機會和威脅作出詳細的分析，提供組織改善的參照架構以及可資利用的資源。

（3）設定組織目標及設定績效改進計畫

在了解顧客需求及對組織進行 SWOT 分析後，應針對攸關組織生存的成敗具關鍵的過程，以及顧客需求反映作策略性的選擇，作為組織發展的目標、願景以及擬定績效改進計畫之依據，來引導組織不斷革新、進步（戴久永，2000）。

（4）發展具體的實施策略，並建立品質管理標準

針對目標發展具體的執行計畫及實施策略，同時建立工作流程圖及品

質管理的標準，以掌握執行程度並檢核目標是否達成。

(5) 權責分配

在目標及具體實施計畫擬定之後，應依據組織成員的專長及能力，進行責任的分配與權力的授與，使全體成員皆能投入品質管理中。

(6) 提供支援、訓練和教育

提供員工關於品質管理的教育和訓練，使其具備進行品質管理所需的知能，並精熟相關的技術、工具。

2. 實施

實施意指依據上述所設定的品質計畫，進行品質管理的相關活動，也就是執行品質管理的意思（黃士滔、傅和彥，2003）。具體實施步驟包括：

(1) 實施階段的資料蒐集

在建立品質管理資料蒐集的程序後，便開始執行第一階段所擬定的計畫，同時需針對每一執行步驟作詳細的紀錄和資料的蒐集，以作為日後資料的分析基礎。

(2) 透過檢核表了解計畫執行程度

檢核表可幫助組織了解計畫的執行程度，以及尚待完成的事項。

3. 查核

意指檢核品質計畫與品質管理實施結果之間有無差異存在，並且尋找差異的程度及其原因所在（黃士滔、傅和彥，2003），其接近裘蘭三大品質管理步驟中的品質管制階段（吳復強、林鴻欽，2001）。具體的實施步驟包括（吳復強、林鴻欽，2001）：

(1) 辨識問題

針對計畫與執行的落差找出差異的原因，並辨識問題的所在，然問題的描述要淺顯易懂，如此方能使管理階層明晰或了解問題的存在，以助於之後問題的定義和確認問題處理的先後次序。

(2) 成立品質改善管理小組

在釐清問題之後，首先必須建立專業的品質改善管理小組，小組成員需要針對問題進行調查、分析以找出可行的解決方法，該成員是由了解問題及少數具有足夠職權的管理階層所組成。

(3) 定義問題

成立品質改善小組之後，便著手探究問題發生的原因和影響的範圍。定義問題階段將重心放在問題本身，為了尋找問題發生之原因，可使用柏拉圖、腦力激盪、原因探索系統圖等方法找出問題產生的原因。

(4) 分析問題

接著進行問題調查，此時調查者相較於上階段會對問題有更深入的理解，目的在於依據所蒐集到的資料來徹底分析可能的限制條件和其背後的複雜性，此時為了解複雜的流程，通常會使用流程圖，使小組成員更加能夠確認問題的可能原因。

(5) 確定可能的原因

最後，要確定問題產生的確切原因，可採用特性要因圖（或稱做魚骨圖）、查檢表、散佈圖、管制圖等，然後對症下藥以利於下一步驟改善計畫之擬定。

4. 行動

意指針對品質計畫與品質管理實施結果所產生的差異，採取改善或矯正措施以消除差異（黃士滔、傅和彥，2003）。吳復強、林鴻欽（2001）指出具體的實施步驟包括：

(1) 提出可能的解決方法

找出問題發生之原因後，品質改善小組成員便開始提出可行的解決方法，該解決方法要能符合成本效益且能在合理的時間內達成。應以預防問題再度發生作為選擇解決方法之原則。

(2) 實施解決方法

由上述方法中選取最可行之解決方案，並且開始執行。

(3) 評估解決方法的成效

在可行方案實施一段時間之後，再度蒐集資料，並且與前階段所收集的資料做比對，以探究方案的執行是否改善問題，如果無法解決矯正問題，此步驟則需重新開始選擇解決方案，亦即回到行動階段的第一步驟。

(4) 確保績效

此步驟目的在於確保已實施的新方法，能維持改善品質的水準。此時問題雖已獲得解決，但品質績效的維持亦不容忽視，如何確保新的品質管理方法維持一定的水準，以防止問題的再發生是相當重要的。

(5) 持續改善

品質改善步驟並不會因問題解決而停止，唯有透過持續的改善，才能確保組織未來的發展以及滿足顧客的需求。

二、學校本位課程發展的內涵

學校本位課程的發展是近來教育領域中，相當熱門的議題，關於其發展沿革、

精神及具體的內容，底下將逐一說明。

（一）學校本位課程發展的歷史背景

學校本位課程發展的背景與緣起，主要是英、美、澳、加拿大這四個具有地方分權特色的國家，在 1960 年代末期不滿由上而下的課程控制模式，因為其輕忽教師的專業自主權、忽略地區和學校情境的特殊性、未能兼顧社會實際和學生需求，加上全國課程方案實施成效不佳、學生成就低落，因而引發對國定課程方案的反省與檢討（方德隆，2001a；高新建，1999），並主張將課程發展的決定權下放到地方、學校，讓學校能根據社區特色以及地區家長和學生之實際需要，並結合學校和社區的人力、物力、經費，以發展出更具彈性與特色的課程。反觀台灣到了民國 87 年 9 月 30 日由教育部公佈的「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」中的課程試辦，才將「學校本位課程」正式列入官方課程綱要中，綱要中指出「各科應充分考量學校條件、社區特性、家長期望、學生需要等相關因素，結合全體教師和社區資源，發展學校本位課程，並審慎規劃全校總體課程方案和班級教學方案。」而台灣發展學校本位課程的社會背景，主要是 76 年解嚴後民間社會開始要求民主，並希冀爭取更多參與權政治、教育、社會的機會，加上 410 教改大遊行疾呼對舊教育體制進行改革，這兩個因素是推動台灣學校本位課程發展的主要動力。雖然台灣推動學校本位課程發展的腳步較國外慢，但從近來學校本位課程在中小學的推行，及相關的期刊論文日益增多的情形來看，學校本位課程發展在台灣正日益茁壯，且如火如荼的展開。然而到了 1980 年後，英、美、日面對教育品質低落的疑慮，以及國家國際競爭力衰退的隱憂，中小學教育的國定課程又以不同的面貌成為焦點議題（周淑卿，1998），似乎課程決定以及評量又有回歸中央控制的趨勢。

（二）學校本位課程發展之意義

學校本位課程發展（school-based curriculum development）又稱以學校為焦點的課程發展（school-focused curriculum development）或有效的學校課程發展運動（the effective school movement curriculum development），雖然名稱不同，但意旨課程發展的權力由中央下放到各級學校，使學校在課程發展與實施上更具彈性與自主（曾榮華，2001）。國外學者 Skilbeck（1984）對學校本位課程發展的定義為：「學校本位課程的發展別於過去中央一邊陲的課程發展，而將教師、家長、學生等相關人員加入計畫小組，藉由共同參與、討論和決定來從事課程的建立、試用評估和重建等複雜工作。同時在設計時保留課程修正與調整的空間，以因應特殊地區的需求和情勢的改變。」另外 Eggleston（1980）也指出：「學校本位課程發展是為了迎合特定學校個別學生之需求，經由合作的討論、計畫、試用、評鑑而發展出妥善周詳的策略來設計課程之歷程。」而 OECD 則是比較從中央、地方、學校三者的權責關係來看

學校本位課程發展，其主張學校在進行學校本位課程發展時，需要行政上合法的自主以及專業權威，同時中央、地方教育局和學校應該保持密切的配合以及合作（方德隆，2001a）。另外 Kim（2005）也指出學校本位課程的管理所強調的精神是自主性、績效責任、效能及創意。因此從這些國外學者的定義可發現，學校本位課程發展打破過去由上而下所主導的課程發展，轉而考量學校及學生之需求，並結合學校及地區的力量、資源與創意，針對學生學習上的需求和地方特色所設計出一套包含計畫、設計、實施、評鑑的課程方案，同時也強調中央、地方和學校的合作與權責。

國內學者高新建（2000）對學校本位課程發展的定義為：「學校本位課程發展便是以學校的教育理念和學生的需要為核心，以學校的教育人員為主體，以學校的情境及資源為基礎，針對學校課程所進行的規劃、設計、實施與評鑑。重視學校內部人員（教師、行政人員、主任）與外部人員（學者專家、家長、社區人士）之互動合作。」黃政傑（1999）的定義為：「學校本位課程發展是學校創始的發展活動，以學校為中心以社會為背景，透過中央、地方和學校三者權力和責任的重新分配，賦予學校教育人員權力和責任，由他們充分利用校內外的資源，主動、自主而負責的去設計、實施、評鑑和改進學校課程，必要的話可以尋求外界專家的協助，爭取和其他學校的合作，以滿足校內學生的學習需要。」綜合國內兩位學者的定義，所謂學校本位課程發展即是為了達成教育目的、解決學校問題、提升學生學習成效，學校結合內外部相關人員及資源，所進行的一連串包括課程規劃、設計、實施及評鑑的活動，它強調學校與社區以及學校之間的相互合作，同時也重視中央、地方和學校間權責的重新劃分以及新關係的建立。

綜上所述，學校本位課程發展係指學校依據地區、學校、家長和學生之需要，以學校為課程發展的中心，結合學校內、外部相關人員之參與和相互合作，所進行的一連串包括課程計畫、課程設計、課程實施和課程評鑑之活動，目的在達成教育目的、解決學校問題和提升學生學習成效。在進行過程中，中央和地方除須對學校充分授權並給予行政支援和經費外，亦須在必要時給予適當的指導與監督，以達成教育目的和績效。

（三）學校本位課程發展的基本理念

社會變遷往往牽動課程發展，不同時代對於教育目的、教育內容、教育方法、教育評鑑有著不同的看法。而學校本位課程發展亦隱含特定的課程觀、教學觀、評量觀以及對教師角色的定義（曾榮華，2001）。歐用生（1999）指出學校本位課程發展主要有四個理念：每一位教師都是課程設計者、每一間教室都是課程實驗室、每一個學校都是教育改革中心、課程即社區，說明如下：

1. 每一位教師都是課程設計者

在學校本位課程發展中透過對教師的增權賦能 (empowerment)，使其在課程發展中從「順從」走向「相互調適」甚至是「創制觀」。在課程發展歷程中，教師不但是課程實施者還是課程設計、課程研究者，因此教師的專業自主逐漸受到肯定，亦成爲課程發展中重要的一環。

2. 每一間教室都是課程實驗室

學校本位課程發展並非是線性、單向的，而是需要在實施的歷程中不斷改進和修正，所以可以將課程視爲一個亟待檢證的研究假設，透過教師和學生的對話、批判、反省，重新建構課程，賦予課程新意義，因此每間教室都是檢驗課程的基地。

3. 每一個學校都是教育改革中心

學校本位課程發展是一種由下而上、草根式的發展模式，它賦予學校課程發展的自主權，使其能針對地區及學校學生之需求，發展出具有特色及符合需要之課程。因而學校需轉被動爲主動，除了轉型爲學習型組織外，也應積極建立和社區人士、家長、企業的良好關係，透過這樣的民主參與過程帶動整個課程發展。

4. 課程即社區

此點係指學校內外部相關人士（包括學校教師、行政人員、家長、社區人士、專家學者...），應積極參與、投入學校本位課程發展的歷程中，由參與者共同決定改革方向、改革行動、課程目標...等，將社區特色、資源帶入課程。

（四）學校本位課程發展的階段

黃政傑、張育嘉（2001）指出課程發展的過程可依活動性質，大致分爲課程計畫、課程研究、課程設計、課程發展、課程實施、課程評鑑。在課程計畫與課程研究階段，學校必須分析情境、界定課程發展目標、擬定課程發展計畫，要達成這些目標需進行資料的蒐集與分析，以診斷學校課程的問題，找出可行的解決方案，並判斷課程發展的優先順序；在課程設計與課程發展階段，學校需發展課程方案架構，訂定課程目標、進行學習內容的選擇與組織、擬定評鑑方式；在課程實施時，則須對詳細實施情形加以紀錄，以作爲日後評鑑之依據和參考；在課程評鑑上則是對課程發展進行診斷和分析，以了解課程發展目標和課程方案執行之成效，作爲下次課程改革、修正之參考。另外郭昭佑、陳美如（2001）則是將之分爲課程籌畫、課程設計、課程實施、課程評鑑四個階段，課程籌畫即指整體課程計畫之擬定；課程設計指課程方案、課程內容、課程活動之設計規劃；課程實施指課程方案的執行；課程評鑑指對整個課程發展的評鑑，並提供分享與回饋。而潘慧玲（2003）和郭昭佑、陳美如（2001）相似，也將課程發展分爲課程規劃、課程設計、課程實施、課程評鑑四個階段。

綜合以上學者之分類，本文大致將學校本位課程發展分為四階段：課程計畫、課程設計、課程實施、課程評鑑，課程計畫係指對學校、社區、社會情境進行分析及評估後，所擬定的一套總體課程計畫，內容包括課程發展委員會之成立、學校課程發展願景的形塑以及總體課程目標之規劃；在課程設計係指具體課程方案的設計及課程試驗，包括教材內容的選擇與組織、教學活動之安排、教學方法的設計與選擇、評量方法的選擇與編擬，以及課程方案的試驗；課程實施係指實際教學或課程方案之執行，並且記錄實施的過程作為檢討及評鑑的根據；最後課程評鑑則是針對課程計畫、課程設計、課程實施，整個涵蓋課程發展歷程和結果所進行的評鑑，目的在於改善課程及評估執行績效，從回饋中指引下次的課程改革，促進課程展的革新。

參、分析與討論

在了解品質管理的意涵、要素與實施步驟，以及學校本位課程發展的意義、理念與階段後，底下便將品質管理的理念、精神和作法，融入到學校本位課程發展的階段中，以發展課程品質管理的具體策略。

一、執行課程品質管理時所應具備的精神與態度

在具體說明課程品質的執行步驟前，首先提出一些學校進行校本課程的品質管理時，所應具備的態度、精神及注意事項，這些精神態度必須融入每個階段，才能達成事半功倍的成效。

(一) 強調團隊合作及全員參與

品質管理的成功有賴組織領導者的親身投入與帶領，加上組織成員的全員參與和團隊合作，唯有組織成員的全員投入品質改進的歷程，真正的品質改進才會發生（曾榮華，2001）。所以在具體落實上，校長或推動學校本位課程品質改進的領導者，應積極主動投入其中，並發揮領導的功能。其次教師、課程協同者、行政人員應重視團隊合作並積極的全面參與（方德隆，2001b；English, 1978；Wang, 2002）。另一方面學校宜針對投入課程改進計畫的相關人員，依其專業及能力進行權責分配。

(二) 鼓勵學校成員進行在職進修或發展訓練

在品質管理中，組織應不定期舉辦教育訓練，使成員熟悉品質管理的基本理念與實施步驟，並具備執行品質管理的知能和技術。透過在職進修或發展訓練，不但能增進教師的專業知能亦能促進組織成員的專業成長，進而提供更好的服務品質（曾

榮華，2001)。所以在實施上學校可鼓勵相關成員，進行學位進修或辦理各種校內或校際進修活動，例如研討會、參觀活動、研習營、讀書會、成長團體…等，並提倡教師行動研究（方德隆，2001b；曾榮華，2001），以提升教師和相關成員課程發展品質管理的相關知能及技巧，從而也增進教師的專業發展。

（三）藉由行動研究持續進行課程改革

行動研究旨在協助教育工作者透過計畫、行動、觀察、省思這四個循環歷程，來解決教育情境中所遭遇的問題，不但能提升教師專業、協助解決教育現場的問題，也在增進理論與實務的對話。因而應用在學校本位課程發展上，它能幫助學校以及教師診斷課程發展的問題，並提出改進計畫的，期透過計畫的執行、省思、再行動，促成學校課程的不斷革新與創造。實施步驟大致包括：（1）確認澄清問題；（2）需求評估、情境分析；（3）形成解決方案的假設；（4）發展行動計畫；（5）執行行動計畫；（6）行動計畫實施的評鑑；（7）修訂計畫、實施第二循環的行動（陳美如，1996），而此過程是持續不斷的，且旨在提出更適合的解決方案，使學校本位課程品質提升。

（四）鼓勵成員的互信尊重與溝通協調

員工與管理者的彼此信任和尊重，以及開放並維持組織的溝通管道，是組織提供卓越服務或產品的有利條件（戴久永，2000）。因此學校本位課程品質管理之實施，需仰賴學校內外部人員的互信互賴與溝通協調，包括教師的溝通合作、行政的協調聯繫以及社區、家長的支持（郭昭佑、陳美如，2001），都是決定該活動是否成功的關鍵因素。

二、學校本位課程發展之品質管理架構

學校在進行學校本位課程的發展時，需依自身的特性、資源和需求，進行一連串包括課程計畫、課程設計、課程實施和課程評鑑之相關活動，這些活動有賴學校課程發展委員會之推動。因之在進行學校本位課程發展的品質管理上，可將課程發展委員會視為推動該活動的主要組織，同時成立各領域的課程小組，共同投入此活動。

至於各階段的詳細實施步驟，本文嘗試將課程發展的階段（課程計畫、課程設計、課程實施、課程評鑑）作部份的調整，然後和戴明（Deming）的品質管理四階段（計畫 P、實施 D、查核 C、改善 A）作融合，然後發展出課程計畫、課程實施、課程評鑑和回饋與改善四個階段，作為建構學校本位課程發展的品質管理策略的架構，再依次建立每一階段的具體實施步驟和管理策略，做為進一步發展課程品質管

理之標準化流程的基礎。

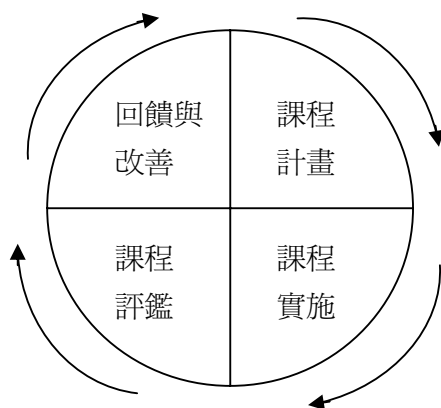


圖 2 學校本位課程發展的品質管理階段

資料來源：研究者自行繪製

三、學校本位課程發展之品質管理策略

底下將針對課程發展每一階段的具體作法進行詳細說明，並陳述課程品質管理的實施策略。

(一) 課程計畫階段

1. 了解學校內外部顧客之需求

品質管理專注於提供滿足及切合顧客需求、期望之產品及服務，因此首先組織成員須先清楚掌握顧客的需求，以及自身的工作職責，讓供應商知道自已的需求為何（戴久永，2000）。於學校本位課程發展中，首先需了解學校內、外部相關人員的需求和期待，同時考量教育政策與社會變遷等因素，作為建構學校本位課程發展願景之依據或參考（曾燦金、黃旭鈞，1997）。學校的內部人員包括行政人員、教師和學生，外部人員則包括家長、社區人士、教育單位、企業...等。在實施上可以模仿顧客意見調查表，或透過各項學校活動（如親師座談會、校務會議...等），以了解相關人員之需求，作為擬定計畫的依據。

2. 學校進行 SWOT 分析以確認改進方向

在品質管理中，績效改進計畫及方向應以攸關組織生存及顧客欲求反應為考量（戴久永，2000），而學校可利用 SWOT 分析來探究組織面臨的劣勢及威脅為何，作為引導組織進行品質管理的依據。因之，在應用上學校須針對第一階段顧客需求調查結果進行統整與分析，然後運用 SWOT 分析了解學校的背景脈絡、特色、優勢與劣勢，及外在環境的變遷所蘊含的機會和威脅，同時了解學校的組織文化、氣氛、擁有的資源、特色及待改進的項目（郭昭佑、陳美如，2001），以確認改進方向，並

作為下階段擬定課程計畫及目標之依據。

3. 建立學校課程發展的願景及改進目標

改進方向確定後便是擬定改進目標，並設定績效改進目標達成的優先順序。因此，學校應該根據第一及第二階段的分析結果，來建立學校課程發展品質的願景及改進目標，同時擬定可達成的品質改進架構，包括總體課程目標、各年級和各學習領域的課程品質改進目標（郭昭佑、陳美如，2001），唯課程目標設定時須符合可行性、連貫性、參與性、可理解...等（蔡清田，2004），方能使組織成員確實掌握改進目標，縮減目標和落實的差距。另外可透過工作流程圖的建立，讓成員實際掌握工作流程和了解計畫執行進度。

4. 發展具體的課程方案並建立檢核機制

目標擬定後便是建立改進專案與行動計畫（戴久永，2000），以及建構品質改進計畫實施的檢核機制，作為日檢核、後評估的指標。在實施上，學校應針對所設定的課程發展品質的願景、目標來擬定具體的課程方案內容，課程方案包括課程活動的設計、課程內容的選擇與組織、教學方法與教學評量的選擇...等。另外還需建立檢核課程發展品質的機制或指標，以充分掌握實際的實施狀況，作為修正和提供回饋的依據（Wang, 2002），此時學校可善用七大品質管理手法，作為檢核計畫實施的檢核工具，例如查檢表可用來了解各項工作的達成程度，管制圖則可協助掌握計畫實施前後的改善情形。

（二）課程實施階段

執行方案擬定之後，即是將課程計畫或者改進方案付諸執行，但在執行歷程中，學校內外部相關成員應針對課程實施的現況進行詳加紀錄，以真確掌握執行的進度和實情，作為日後評估和改進的參考。

（三）課程評鑑階段

1. 建立評鑑目的、問題與範圍

在品質管理中，查核階段旨在確認品質改進計畫的實施，是否達成預期的目標，並針對所發現的問題進行原因分析。因此，運用在教育情境時，首先於課程評鑑階段，學校需決定評鑑目的、評鑑問題與範圍，並初步規劃評鑑的項目、人員、程序、資源、模式、資料蒐集方法等。將評鑑目的、問題與範圍的確定列為第一步驟，目的是讓整個評鑑計畫有所依據，也讓學校成員對評鑑產生認同並了解參與的重要性。對於實施學校本位課程評鑑的學校而言，應避免過於抽象的評鑑問題應盡量具體明確，並且選擇與學校教職員切身的問題（黃政傑、張育嘉，2001）。

2. 發展有效工作團隊，並擬定評鑑計畫

品質改善小組的成立，目的在推動品質改進活動之進行。因而學校可以選擇學

校本位課程發展委員會，或各領域的課程小組，甚至重新發展一個新的工作團隊，來推動整個評鑑活動之進行。決定評鑑人員之後，應擬定詳細的評鑑計畫，作為評鑑的依據。評鑑計畫應包括評鑑內容、評鑑指標，內容應涵蓋「學生學習成效」、「教師專業成長」、「顧客滿意程度」、「行政運作」等項目，擬定評鑑計畫後便進行實際的評鑑（郭昭佑、陳美如，2001）。

3. 實施評鑑人員訓練

在品質改善小組成立之後，便開始著手進行評鑑活動，唯於探尋組織問題前，須對相關人員實施足夠的專業訓練，使其具備充分的評鑑知能和正確的態度，並確保評鑑者瞭解課程評鑑計畫的精神，並檢核教學實施成效與課程計畫目標之差異的能力，以及發掘學校本位課程實施的問題及發展因應措施，方能順利推動課程評鑑活動。具體的訓練活動和項目包括「事前研討與教學準備」、「認識評鑑工具」、「觀察自省與研討因應」…等。另外，學校所有成員應共同參與課程評鑑活動，並非由評鑑人員獨立承擔。

4. 運用品質管理方法並分析評鑑資料

品質管理提供了 QC 七大手法（魚骨圖、柏拉圖、查核表、散佈圖、直方圖、管制圖、流程圖），這些方法可作為資料分析及探究問題之工具，因此在進行學校本位課程評鑑時，評鑑人員可依據問題性質或實際需要，選擇合宜的品質管理方法或技巧，協助資料的分析，以檢核計畫實施是否達成品質改善的目標，並依據分析後的資料，找出問題發生的原因，進而決定是否修正學校本位課程計畫（郭昭佑、陳美如，2001）。

（四）回饋與改善階段

評鑑的目的在於提供改進的依據，因此學校可將課程評鑑的結果加以彙整，並依據評鑑結果和學校成員進行分享與回饋，並針對發現的問題加以改善，提出革新改善的方案，以帶動下一次學校本位課程發展之進行（黃政傑、張育嘉，2001）。同時學校也應善用評鑑結果對課程方案進行小幅度的修正，或重新建構學校課程計畫（蔡清田，2004）。

品質管理的流程是循環的，而學校進行本位課程的品質管理時也是一樣，這次評鑑的結果以及未達目標的部分，就是下次計畫的內容，如此循環不已才能不斷的提升品質，創造優質的教育。以下便將學校本位課程發展的品質管理階段和具體流程彙整成表格，此表格亦可作為建立學校本位課程發展的品質管理標準化流程的依據。

表 1 學校本位課程發展的品質管理實施策略

| 學校本位課程發展階段 | 策略及步驟 |
|------------|---|
| 1. 課程計畫階段 | (1) 了解學校內外部顧客之需求。 (2) 學校進行 SWOT 分析以確認改進方向。 (3) 建立學校課程發展的願景及改進目標。 (4) 發展具體的課程方案並建立檢核機制。 |
| 2. 課程實施階段 | 課程方案的執行與紀錄。 |
| 3. 課程評鑑階段 | (1) 建立評鑑目的、問題與範圍。 (2) 發展有效工作團隊，並擬定評鑑計畫。 (3) 實施評鑑人員的訓練。 (4) 運用品質管理方法並分析評鑑資料。 |
| 4. 回饋與改善階段 | 定期評估與檢討，提出改善課程品質的方法。 |

資料來源：研究者自行整理

肆、結論與建議

過去認為品質是檢驗出來的，現今的管理則強調品質是製造出來的，這意指若產品都是被精心製造出來的，便不需要透過檢驗來確保產品品質。而品質管理的目的便是透過組織成員的全員參與、溝通協調，及一套系統化的管理策略和方法，從組織內部來提升產品及服務的品質，以滿足甚至超越內外部顧客之需求，而非仰賴外在的檢核工具，來確保最低的產品或服務品質。在教育中，傳統以來學校效能的高低、教師教學品質的優劣以及學生學業成就的良窳，都由教育行政機關來主導及評鑑，但在教育權力下放以及教育市場化（家長教育選擇權、鼓勵私人興學）的趨勢下，教育行政機關不再掌有生殺大權，而是接受更多民眾的參與和檢視。而這也考驗著學校是否能提供更優質的教育品質，以符合學生、家長、教育機關等相關人士的期待和需求（鄭彩鳳、陳啓榮，2005）。因此各校在致力於發展學校本位課程時，也應該建立一套課程的品質管理機制，以確保課程發展的品質，並滿足相關成員之需求且提高內外部顧客的滿意度，然而最重要的是提升學生的學習成效和達成教育目標。因此，本文嘗試將品質管理的內涵、精神和策略，融入學校本位課程發展的

四個階段中，也建立了一套課程品質的管理策略，希望提供各校進行學校本位課程發展時的參考，唯須謹記的是：品質管理是一不斷循環、持續改進的歷程，每次的評鑑都是下次課程計畫的開端。其次在應用上，每個學校應該根據自己課程發展特色、學校文化、社區資源、學生需求等，發展出一套獨特的課程品質管理之標準化流程，以及詳細的實施步驟，作為相關人員執行的依據。最後本文因僅從理論面來探討及分析課程品質管理的步驟和策略，所發展出的架構及策略是否在實施上會面臨困境或瓶頸，還留待未來更多這方面的研究來討論和檢討。

參考文獻

- 方德隆 (2001a)。學校本位的課程領導。載於台北市立師範學院課程與教學研究所 (主編) **課程領導理論與實務國際學術研討會論文集**, 132-136。
- 方德隆 (2001b)。學校本位課程發展的理論基礎。 **課程與教學季刊**, 4 (2), 1-24。
- 吳清山、林天祐 (2004a)。教育名詞解釋—品質管理。 **教育研究月刊**, 108, 147。
- 吳清山、林天祐 (2004b)。教育名詞—標準作業程序。 **教育資料與研究**, 61, 95。
- 吳清山、黃旭鈞 (1995)。提升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。
- 吳復強、林鴻欽 (2001)。 **品質管理**。(原作者：Donna C. S. Summers)。臺北市：培生教育。(原著出版年：2000)
- 林天祐 (1999)。學校品質之理念與設計—以學校運作為例。 **學校行政雙月刊**, 2, 2-13。
- 周淑卿 (1998)。國訂課程：徘徊在自由與控制之間。 **課程與教學季刊**, 1 (4), 13-28。
- 徐世輝 (1996)。 **品質管理**。台北：三民。
- 高新建 (1999)。外國推展學校本位課程發展的緣由。 **教師天地**, 103, 13-19。
- 高新建 (2000)。邁向成功的學校本位課程發展。 **國立編譯館館刊**, 29 (2), 293-317。
- 陳生民、胡芳芳 (1994)。 **有效的品質管理**。臺北市：遠流。
- 陳志嘉 (2002)。 **國民中學實施全面品質管理之可行性研究**。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 陳美如 (1996)。躍登教師研究的舞臺：教師課程行動研究初探。 **人文及社會學科教學通訊**, 7 (1), 177-188。
- 郭昭佑、陳美如 (2001)。學校本位課程發展評鑑指標建構初探。 **師大學報**, 46 (2), 193-212。
- 黃士滔、傅和彥 (2003)。 **品質管理**。臺北縣：前程企管。
- 黃政傑 (1999)。 **課程改革**。臺北市：漢文。
- 黃政傑、張育嘉 (2001)。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。
- 曾榮華 (2001)。以全面品質管理觀點提升學校本位課程發展品質。 **教育研究資訊**, 9 (1), 55-75。
- 曾燦金、黃旭鈞 (1997)。學校經營的新猷：談應用「學校本位管理」與「全面品質管理」提升學校教育品質。 **現代教育論壇**, 3, 252-257。

- 蔡清田 (2004)。學校課程實施與課程評鑑。課程綱要實施檢討與展望，1，151-174。
- 鄭彩鳳、陳啓榮 (2005)。建構地方教育行政機關評鑑指標之研究－全面品質管理之觀點。當代教育研究季刊，13 (3)，181-222。
- 鄭博真 (2001)。有效發展學校本位課程之探討。人文及社會學科教學通訊，11 (5)，109-123。
- 潘慧玲 (2003)。從學校評鑑談到學校本位課程評鑑。北縣教育，46，32-36。
- 歐用生 (1999)。落實學校本位的課程發展。國民教育，39 (4)，2-7。
- 戴久永 (2000)。全面品質經營。臺北市：三民。
- Eggleston, J. (Ed.). (1980). *School-based curriculum development in Britain: A collection of case studies*. London: Routledge & Kegan Paul.
- English, F. W. (1978). *Quality control in curriculum development*. (ERIC Document Reproduction Services No. ED172416)
- Kim, S. N. (2005). *The developmental directions and tasks of the school based curriculum management system in Korea*. (ERIC Document Reproduction Services No. EJ728826)
- Skilbeck, M. (1984). *School-based curriculum development*. London: Harper & Row.
- Wang, Y. Z. (2002). *A model for technovocational school-based curriculum planning and evaluation under the framework of total quality management*. (ERIC Document Reproduction Services No. ED468490)
- Winch, C. (1996). *Quality and education*. Cambridge: Blackwell.
- Zahn, R. K. D. (1993). *Quality Management plus, Newbury Park, CA: Corwin*.

