

## 全面品質管理理念在體育課班級經營的應用

陳建佑

### 摘要

近年來，學校的經營日漸突破傳統改採企業界的經營理念，而全面品質管理的理念在教育界也引起許多學者的熱烈探討，期盼產出高品質的教育。然而一切的教育理念、課程、與輔導措施都需要藉由班級經營來達成；可是自大學法修訂後，體育課在部分學校已改成選修，體育教師若沒有舞台如何繼續生存？本文透過 TQM 的理念應用在學校體育課的班級經營。期望建立起一個有效的學習環境，每位體育教師得以發展自身的能力、知識來改善教學品質，滿足學生的需要。

**關鍵詞：**全面品質管理、體育課、班級經營

### Abstract

In recent years, schools have broken the tradition and gradually been adopting the management ideas in business, while many scholars are studying TQM to expect a high quality in education. However, all the education ideas, curriculum and guidance measures could be achieved by class management. Furthermore, how a physical education teacher present his ideas, as physical education has become elective in some schools? According to the ideas of TQM applied in class management in physical education, we expect the followings are contributive to build an effective studying enviroment to make every physical education teacher develop his own professional abilities and knowledge so that not only teaching qualities will be improved but students needs will be satisfied.

**Key word :** Total Quality Management ( TQM )

Physical Education

Classroom Management

## 壹、前言

班級是學校教育的基本單元，也是學生各種學習活動的最基本與最重要的情境。一切的教育理念、課程、與輔導措施都需要藉由班級經營來達成。對教師而言，班級是他們與學生互動的主要場所，教學的課題、價值觀念與行為規範也都需要在班級或教室中運作著。各種教育目標的達成與否，與班級或教室情境的適宜與否密切關聯。對學生而言，班級或教室則是他們生長與學習的最重要環境。

在邁入二十一世紀各國相互競爭的時代，教育品質是影響國家競爭力的一項重要因素，而教育部及各級學校乃面臨了直接的衝擊。近年來，學校的經營日漸突破傳統改採企業界的經營理念，期望能締造學校的新氣象，並提昇教育品質。

自從民國八十三年大學校院長會議決議：大學體育課改爲三必一選後，近年來已有多所學校改爲二必二選，也有學校是一必三選，難保未來有些學校將改爲全部選修。另外，專科學校改成選修之比率亦相當高，甚至高中未來採學年學分制之後，或將面臨選修之命運。面對如此鉅大變革，令人不免懷疑，未來體育教師之出路何去何從？其願景又何在？若不能有所具體因應策略，未來體育教師的路並不好走。在變化快速的社會中，若沒有『競爭』的機制，將無法與人相抗衡，自然就沒有『競爭力』可言。

全面品質管理（Total Quality Management；TQM）源自美國管理大師W.E.Deming 等人，深受各界的青睞，已成爲一股創造競爭力的動力。在企業界全面品質管理的應用卓然有成，「品質保證」成爲企業的金字招牌，贏得顧客的信賴。然而由於「品質始於教育，終於教育」的信念，使得全面品質管理的理念在教育界也引起許多學者的熱烈探討，期盼產出高品質的教育。因此，在學校行政及教學上，應用全面品質管理策略，以提升績效，將是學校革新的契機。

## 貳、體育課的班級經營探討

### 一、班級經營的意義

C.V.Good 在「教育辭典」( Dictionary of Education ) 一書指出：班級經營 ( Classroom Management ) 主要係處理或指導班級活動所涉及之相關問題。

班級管理係教師管理教學情境，掌握並指導學生學習行為，控制教學過程，以達成教學目標的技術和藝術。換言之，教師在教學過程中，佈置良好的學習環境和氣氛，維持動靜有度的常規和秩序，以達成教學目標( 朱文雄，民 79 )。

吳青山 ( 民 81 ) 認為：班級經營乃是教師或師生遵循一定的準則，適當而有效地處理班級中的人、事、物等各項業務，以發揮教學效果，達成教育目標的歷程。

黃德祥 ( 民 83 ) 指出：班級經營係指教師或教學者於班級情境中，以有效的策略，對學生施以適宜的處置、指示、指導、處理、協助、監督、控制或管理，藉此激發學生有效的學習、表現良好的行為、提高學業成就與開發學生潛能，達成教育目標的一種教育措施。班級經營的目的亦即在於利用較少的資源，獲得最大的教育效果。

鄭玉疊 ( 民 83 ) 則認為班級經營乃是：教師為了班級上各種人、事、物活動的順利推展和互動，所執行的措施，以求良好教學效果和達成教育目標的歷程。

綜合而言，班級經營的要項包括：(一)經濟有效的處理班級事務；(二)安排或改善班級學習環境；(三)規劃與運用班級時間；(四)激發班級和諧合作氣氛；(五)維持班級秩序，以有利於教學與學習；(六)改正或矯治學生不良或偏差行為；(七)有效的施教；(八)激發良好的師生或學生相互間的互動；(九)學生偶發事件的有效處理；(十)適宜的常規訓練，協助學生正常社會化；(十一)配合學交教務、訓導、總務、輔導及其之教育措施，使學生獲益，並成長與發展。可見班級經營的涉及的層面非常廣泛，要做好班級經營亦非易事。

## 二、體育課的班級經營

體育一科在教育事業中，扮演著以遊戲、運動競爭為方式來達成教育目的的角色 ( 黃國義，民 74 )。體育教師教授體育課，乃以具體活動為教材，並以異於其他科目的教育方法，使學生達到適當的教學目標。葉憲清

(民 87) 提到體育課是以運動技術學習為主的一種教學，惟有首先分析運動技術的結構，再依技術的易至難、淺到深、低到高、基本到應用、應用到比賽等順序，而採漸進學習和系統學習，則體育教學必能達臻績效化和樂趣化之目標。所以體育教師的班級經營更非一般教師所能勝任。

林明烜(民 90)指出：體育教學是根據學生個人特性與需求，以有計劃、有目標、有效率的方法，輔以班級經營的要點，教師以最有效的方法，達到所要完成教學目標之歷程，進而獲得最佳之教學效果，此既為體育課之班級經營。

所以體育教學是教師在課前，先設計與佈置理想的教學環境，以具有教育價值的各項運動作為教材，採用合理有系統的教學方法，使學生學會各項運動技能與知識，滿足身心需求，改善人際關係，培養良好社會行為為目標。

### 參、全面品質管理的基本理念

全面品質管理是促使組織不斷改善與永續經營的管理哲學。它透過組織中全體成員同心協力的參與，並採用系統化的管理策略、與科學化的方法及技術，來改善組織營運或提昇產品的品質，以滿足目前與未來的顧客需求。全面品質管理在教育上的意義，指採取企業界不斷追求卓越的精神，與品質管理的策略，來活化學校傳統的經營理念，以提昇教學的效能；並求創新與改善學校的教學品質，使學生能養成終身學習的習慣。而實施全面品質教育的目的，在提昇辦學績效，以滿足學生、家長、社會的要求與期望。

吳清山(民 83)、黃旭鈞(民 84)認為：全面品質管理的意義主要包括：(1)持續不斷改進品質；(2)專注於顧客需求，以顧客為中心；(3)以團隊為導向，強調全員參與；(4)強調科學方法，利用統計方法與資料分析做為改進的參考。

閻自安(民 87)提到：全面品質管理是一種全面參與、品質不斷提升的整合性管理策略，藉由重視顧客的需求，運用統計分析的技術，鼓勵全員參與，進而達到不斷提升品質的目的，創造較高的競爭力與生產力。

林天祐(民 87)認為：全面品質管理是一個組織中所有成員、部門和

系統大家一起來不斷改進組織的產品及服務過程，以滿足或超越顧客的期望及需求，俾使組織得以永續發展的一套原則與程序。

曾榮祥(民 89)將其定義為：「全面品質管理乃是以顧客滿意為導向、不斷創造與提昇管理品質之經營哲學；藉由組織中成員的全員參與、承諾，以及不斷學習，發揮高度的團隊合作精神，並採用統計技術，以進行事先預防與持續改善，提高組織產品與服務的品質，來滿足顧客的需求與期望，並達到超越期望之卓越表現與歷程。」

陳文良(民 89)則提出：全面品質管理的六項重要內涵：(1)顧客滿意至上(2)承諾品質第一(3)持續不斷改良(4)發展人力資源(5)全體成員參與(6)資料本位決定。

全面品質管理的理念經過理論界的整合以及實務界的驗證，已經發展出系統性的知識體系，其主要理念如下(吳清山，民 83；林天祐，民 87)：(1)事先預防(2)全面參與(3)全程掌控(4)品質承諾(5)以客為尊(6)事實管理(7)永續改進。

綜合言之，全面品質管理是基於事先預防的理念，以有活力的團隊，全面參與，全程掌控，建立品質承諾，並專注於顧客的需求，以客為尊，系統的分析蒐集資訊，運用事實管理做為決策基礎，達成品質永續改進，創造最佳競爭力的整合性管理策略。

唯由於班級組織有其不同於企業組織與學校行政組織之特性，所以欲將全面品質管理應用於體育科班級情境中，需加以斟酌。據此，筆者取其與體育科班級經營有密切關係者，歸納有以下特徵：

- (一)重視顧客需要，以顧客滿意為導向；
- (二)強調事前預防，重視教育訓練及持續學習；
- (三)重視團隊合作，透過小組合作達成目標；
- (四)強調科學的方法，持續不斷地改善產品及服務的系統；
- (五)建立具有活力的教育與自我改善計劃。

## 肆、TQM 理念在體育科班級經營的應用

### 一、TQM 理念在體育科班級經營實施的策略

體育科教師若欲順利應用全面品質管理，則應將全面品質管理的各項

基本理念落實於班級經營之中。而體育科教師應如何做好各項基本理念呢？茲分述如下：

#### (一)重視顧客需要，以顧客滿意為導向

全面品質管理認為品質是要符合並超越顧客的需求，並設法滿足其需求。其中顧客包含學生、家長和社區人士等。教師在體育教學中，所編擬的教學計劃與教材的運用必須以學生的發展為目標。每一項教育資源計劃必須受到嚴格的考核，剔除對學生發展沒有幫助者。

再者，體育教師應主動與家長聯繫告知學生的學習情況。關懷、尊重每一位學生，肯定其好的表現，並且不吝於公開表揚。

#### (二)強調事前預防，重視教育訓練及持續學習

全面品質管理強調事前預防，以避免錯誤所造成之成本浪費，且教師應使有限之班級資源發揮最大之功效，為學生提供一個最佳的學習環境。所以體育教師應於課前將場地設備器材安排妥當；上課時能關心學生的學習進展，並且會隨時作調整，以確實能平穩而流暢的進行學習活動，學生則有積極的參與行為；課後則能有親子體能性 Home Work。並且持續追蹤學生的學習績效。

優秀的體育教師除了知識、技能、良好行為的指導外，更應能具備經師、人師的條件。同時能持續不斷地進修，永不放棄學習機會。

#### (三)重視團隊合作，透過小組合作達成目標

體育課領導者的角色應建立在扮演引導學生實踐終生學習的典範上。TQM 的改革方案，是人際關係的一種新思考方向，以團隊合作的方式推動改善。而體育科的項目也都講求團結合作，充分發展群性關係。TQM 所強調的是團隊作戰方式，個人的單打獨鬥是無法達成有效的品質改善。體育教師必須能夠將學生班級幹部組織起來，讓每一位學生知道他的角色，並有共同的視野，可以一起學習、創造，齊心努力。

#### (四)強調科學的方法，持續不斷地改善產品及服務的系統

全面品質管理強調的是「過程導向」，而非「產品導向」，認為組織

應不斷地突破現狀，採不斷改進且創新的作法，以提昇有效品質。體育科教學過程必須持續不斷的重新規劃，以了解並符合學生各種經常突發的教育需求。在教學過程中需不斷地找出學習障礙和補救教學以改善過程。

「學生學習的時間會說話」。從學生參與主要教材之學習時間，可以衡量出學生成功學習的時間量，而用以掌握教學的有效性。換句話說，衡量教學的有效與否，不是主觀的描述所能涵蓋，而是可以以客觀的有效學習時間，加以實證性的探討。因此建議體育教師能應用這種方法，針對自己教學檢核，以改進教學。

#### (五)建立具有活力的教育與自我改善計劃

班級經營的領導者是教師，在體育教學中，體育教師必須能以身作則，具備充足的專業知識與能力，如能以正確的動作示範，對學生的學習情緒與互動必能產生正面回饋。體育教師並能以終身學習和持續不斷改善的精神成爲學生的典範。

減少「一般內容」之教學時間，培養學生的自律性，減少不必要的管理時間，至少應盡量減少移動或中斷學習時間。同時盡量多分組，增加學生操作練習的機會，提高學生學習的興趣和機會。

以上五點原則爲系統組織推行 TQM 提供了很重要的指引，相信在體育教學中所面臨的諸多問題，都有良好的啓示作用。

## 二、對體育課實施 TQM 的障礙

- (一) 詞彙阻礙：商業與市場上所使用的名詞，在應用上難免對於學術之教師來說，很難將學生視爲「消費者」，並將體育科學習常識轉換成商業推銷。
- (二) 承諾障礙：TQM 需要長期承諾，非瞬間可達成效果，體育科教學比起其它領域更需用心去營造。
- (三) 過程障礙：習慣上我們被訓練快速解決問題後趕快解決下一個問題，我們對付出更多注意力的過程顯得沒有耐心，所以應用起來會力不從心。
- (四) 專業化的障礙：以「消費者爲中心」這觀點，並非如此易於接受。

## 伍、結語

「班級經營」是一種技術，也是一種藝術（廖春文，民 83）。隨著社會的急劇變遷，教育的自由多元，以及人類價值觀的漸趨分化，班級經營的事務乃愈趨錯綜複雜，而師生之間的互動亦不同於往昔，傳統權威的管理模式已無法適應現代多元化社會班級經營的需求。全面品質管理型態之學校，在良好的品質管制之下，必能發揮學校整體的力量，不斷提昇學校教育的品質。惟全面品質管理在班級經營否落實實施，學校行政單位扮演著相當重要的角色。沒有學校行政的支持與配合，全面品質管理型態之學校是不可能實現的。

由以上的觀點可知：TQM 是一項通則性的概念，可廣泛地應用於各個領域中，最重要的目標是追求品質的改善。另外一方面，TQM 在本質上是致力於在我們及其他人身上，或者是我們所共同的工作上產生最好的品質，它在許多方面與教育領導者在改善學校和社區工作的期望及努力上自然地唱合。

總之，教師究竟應如何領導一個班級，使其成功地達成教育目標？他山之石可以攻錯，在美、日相繼以 TQM 的理念帶動校園教育改革的同時，在台灣，我們是否也能重新檢視我們的教育品質。尤其，最近教育改革、教育鬆綁的呼聲甚囂塵上，身為百年樹人的學校教育單位是否能順應時代的變遷並追求卓越的經營策略，讓我們未來的教育品質能夠獲得改善，應是責無旁貸之事。

## 參考文獻

- 石滋宜（民 83）。邁向顧客滿意經營時代。台北：中國生產力。
- 朱文雄（民 79）。班級經營。高雄：復文圖書出版社。
- 吳清山（民 81）。班級經營。台北：心理出版社。
- 吳清山（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。
- 林天祐（民 87）。全面品質管理與學校行政革新。教育資料與研究，22，19-22。

- 林明烜 ( 民 90 ) 。體育課之班級經營初探。 國立台灣體育學院學報 , 9 , 301-307 。
- 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 。
- 陳文良 ( 民 89 ) 。全面品質管理在班級營上的應用。 北縣教育 , 35 , 32-39 。
- 張建邦 ( 民 82 ) 。TQM 走進校園。 管理雜誌 , 234 , 144-145 。
- 黃旭鈞 ( 民 84 ) 。國民小學教育人員「全面品質管理」信念之研究。 北市師院初教研究所碩士論文 ( 未出版 ) 。
- 黃德祥 ( 民 83 ) 。 教育改革與教育發展 。台北：五南圖書。
- 曾榮祥 ( 民 89 ) 。全面品質管理在國民小學班級營應用之具體策略。 國教天地 , 139 , 53-59 。
- 閻自安 ( 民 87 ) 。全面品質管理在班級營上的應用。 教育研究資訊 , 6(5) , 120-141 。
- 黃國義 ( 民 74 ) 。 理想的體育教師 。台北：體育出版社。
- 葉憲清 ( 民 87 ) 。 體育教材教法 。台北：正中出版社。
- 廖春文 ( 民 83 ) 。 班級經營理論與實際 。台中：台灣省政府教育廳。
- 鄭玉疊 ( 民 83 ) 。 班級經營---做個稱職的教師 。台北：心理出版社。
- C.V. Good ( ed. ) ( 1993 ) 。 Dictionary of Education ( New York : McGram-Hill Book Company , ) , p.102.