

大學教學優良教師印象管理策略應用之探討*

蕭金蘭

清雲科技大學企業管理系暨經營管理研究所助理教授

摘要

印象管理係指個體有意或無意地影響、控制別人對自己形成印象的過程。適當的印象管理有助於個體與他人建立良好的人際關係，甚至吸引他人的關注，進而拉近彼此之間的距離。因此，大學教師若能善用教學印象管理策略，將有助於吸引學生的目光與學習的專注，直接或間接的提升學生們的學習動機與成效。本研究即是從以印象管理的角度，針對科技大學教師並曾經榮獲兩次以上教學優良的教師們，以深度訪談法探討這些受肯定的老師們在教學上、個人形像上、以及與學生互動方面，是否會有意無意的運用了印象管理策略，來吸引學生的目光，進而提升學生的上課興趣與成效。研究目的為(一) 大學教學優良教師對於個人運用印象管理策略於教學上的知覺或認知；(二)分析與整理大學教學優良教師教學印象管理的策略。本研究採用質化研究電腦輔助分析軟體 NVivo7 分析訪談資料，研究結果發現(一) 大學優良教學教師對於運用印象管理於教學方面，普遍抱持消極與負面的看法；(二) 大學優良教學教師普遍運用五大印象管理策略，包括逢迎、自我推銷、模範、脅迫以及個人魅力策略。

關鍵字：印象管理、教學印象管理、質性研究、優良教學。

*本文感謝羅右杰協助資料收集與整理

The Use of Impression Management by Teaching-Excellence Instructors

Ching-Lan Hsiao

Assistant Professor, Department of Business Administration
and Institute of Business Management, Ching Yun University

Abstract

Impression management, the process by which people control the impressions others form of them, can have a great impact on interpersonal relationships. College teachers can attract the attentions of students, and improve their learning outcomes by making good use of impression management strategies. This study identified strategies and tactics of impression management used by teaching-excellence teachers. This study was conducted by a qualitative method and was analyzed by Nvivo 7 software. The result showed that; a) teaching-excellence teachers hold negative views of impression management; b) the usage of impression management strategies by teaching-excellence teachers include ingratiation, self-promotion, intimidation, exemplification and personal charisma.

Keywords: impression management, impression management of teaching, qualitative study, teaching-excellence

壹、研究背景與動機

在電腦資訊普及化的現代，大學生藉由網際網路可以快速獲得許多資訊與知識，也因此學校課程內容對學生的吸引力相對較低。為提升學生上課動機與學習成效，各大專院校除了增加新穎的教學設備，也積極要求教師們參加研習，希望藉由老師個人在教學方面的成長，能促進全校教學之卓越。在教師方面，大學教師們除了教育莘莘學子的使命外，更希望達到學校教學評鑑的要求，所以在數位教材、課程多元化...等方面，積極的提升個人教學的充實性。事實上、儘管學校與教師的投入，許多學生的學習動機依然相當低弱，更遑論學習成效了！

研究者發現部分教師較受學生們的喜愛或認同，甚至重複的出現在教學優良獲獎名單上。雖然老師們對於教學評鑑項目與方式的看法仍然相當分歧，但是學生針對任課老師教學的評量結果，仍是許多學校遴選該校教學優良教師的主要考量因素之一。雖然將學生評量老師的結果納入評鑑教師教學常被探討其公平性，但是夠獲獎的老師，其受到學生的喜愛是肯定的！這些受肯定的老師在教學上、個人形像上、以及與學生互動方面，是否會有意無意的運用了一些方法或策略，來吸引學生的目光，進而提升學生的上課興趣，相當值得探討的。本研究即針對某科技大學曾獲得教學優良獎兩次的教師們，進行深度訪談，以印象管理的觀點來了解獲獎的教師們如何運用印象管理策略來提升學生的學習動機與情緒。

貳、文獻探討

一、印象管理的意涵

印象管理一詞最早是在 Goffman (1959) 年所著作的 *The presentation of self in everyday life* 一書中所出現，他認為互動中的一方，其興趣在於控制他人的行為，並透過語言與非語言的行為表達，試圖操縱、控制知覺者對他有利歸因或良好的印象。他結合社會互動和戲劇表演，認為每一個個體均在努力扮演好自己的角色，表演者在此過程中必須對自己所要扮演的角色有所領悟與理解，並藉由一套細致的言語和非言語行為的選擇，也就是表演策略的選擇，以實施個人的戲劇表演。此外、為求自然的效果，許多時候個體進行印象管理活動時自己並沒有意識到，甚至個體也可能已經形成的一種處事風格。

後來許多學者從不同觀點探討印象管理，例如 Baumeister (1982) 以人際過程的角度分析印象管理的概念，並定義印象管理為「利用行為去溝通關於自己和他人間的一些信息，旨在建立、維持或精練個體在他人心目中的形象」。Jones

等人（1982）則從動機的觀點出發，把策略性的自我表現推展至包括企圖控制他人對自己個人特質的印象，並提出印象管理策略與戰術。

對於印象管理的定義，雖因時間的演變與研究者的研究重心而有所不同，只要是個人有意識或無意識的擁有企圖控制他人的想法即為印象管理的行為（Silvester，2002）。印象管理的目的不在於過度的包裝自己以欺騙他人，而是藉由適當的自我約束與自我監控，巧妙的運用一些技巧協助個人提升正向的人際互動。

二、印象管理行為類型

在人際互動過程中，個體除了在通常的人際情境中使自己的行為符合特定的角色形象期望之外，在某些特定的情境中，人們也會使用特殊的方法以向他人表現自己，以達到不同的目的。在印象管理相關研究文獻中，研究學者雖有各自一套將印象管理行為分類陳述說明的方法，本研究以社會心理學家 Jones 等人 1982 所提出的五大印象管理戰術，作為資料收集與分析的架構，此五大印象管理戰術包括逢迎(ingratiation)、自我推銷(Self-promotion)、脅迫(Intimidation)、模範(Exemplification)與懇求(Supplication)，簡述如下：

(一) 逢迎 (Ingratiation)

逢迎是運用策略性行為來影響別人，以增加自己個人品質的吸引力，使自己看起來令人喜歡，此技術的核心在於對別人的自我價值感起支援作用，從而增加別人對自己的接納性。最為常用的戰術為讚美別人與贊同別人的觀點，惟相關研究顯示，逢迎策略的使用，須在令他人感受真誠或直得信賴時方能產生正向效果。

(二) 自我推銷 (Self-promotion)

心理學研究發現，人們對於喜歡自己並被公認為有能力的人較易產生喜愛，而自我推銷策略的目的即在於，想使自己在別人看來有能力。例如：展現自己社會或經濟上的成就，或專業上的能力。行為者在使用這種策略時，不宜過度展示，有時承認個人微小的不足有助於取信他人。

(三) 脅迫 (Intimidation)

脅迫的使用在於展現行為者本身是危險人物，給別人造成一個恐怖的印象，使對方由於害怕而接受控制，由此達到自己的目的。例如：威脅將開除表現不佳

的部屬。

(四) 模範 (Exemplification)

模範策略的使用係指行為者展現優秀道德行為，並設計引誘追隨者模仿，策略的核心在於使別人以正直和品行高尚的印象認同行為者，從而贏得別人的尊重，增加自己的影響力。

(五) 懇求(Supplication)

懇求策略是向別人表白自己的弱勢和對別人的依賴。它和模範正好相反，目的在於引起別人的同情，進而得到別人的幫助。這是人們在其他策略使用無效時最後的一種被動的印象控制方法，這也是一些人贏得別人幫助的常用手段。

以上五種策略的選擇會依據個體的不同而有所差異，每一個人的偏好不同，也會因情境的轉變而選擇適當的策略去營造預期的印象效果，以達到自己的目的。

三、教師印象管理

教師教學印象管理是印象管理理論由組織領域拓展至其他領域的應用之一。其意涵泛指在教學過程中，教師運用印象管理的原理去影響或控制學生，對老師個人、教學內容、與教學情境產生正向的印象。換言之、教學印象管理包含三個方面，一是教師印象管理，即教師自我形象的塑造；二是知識印象管理，即是教師將課程相關知識具體化、生動化、簡要化以引發學生學習動機與興趣；三是情境管理，即是教師設計和諧愉快的教學情境，以利學生學習氣氛(陳曉康，2006)。

如果從 Goffman (1959) 的角度詮釋教師的教學活動，教學可視為一門表演藝術，老師在學生心目中的形象會影響到老師表演的效果，教師們若想要達成有效教學目標，必須善加運用印象管理策略。吳雅玲（2001）觀察中小學教師們發現，多數教師在教學上都已使用了印象管理的概念和手法，包括：塑造良好的教師形象，以提升教師之社會地位與重要性；增進學校與家長的溝通；重視教師後台行為的影響；了解學生次級文化；避免烙印，並建立學生的正面自我認同；教師適當自我揭露，拉近師生距離；擅用逢迎策略，提升學生學習興趣；建立學生健全穩定的自我認同。

叁、研究方法

本研究採用深度訪談法，針對某科技大學曾榮獲教學優良獎兩次以上的教師，共十六位教師進行深度訪談，進而瞭解優良教師在教學與班級經營方面，印象管理策略運用之概況。

一、研究方法

(一) 研究方法

本研究先以文獻探討法分析歸納國內外印象管理相關文獻，並從文獻中歸納出逢迎策略、自我推銷策略、脅迫策略、模範策略、懇求策略、與個人魅力策略六大策略，作為研究主要探討的策略，並依據上述六大策略發展深度訪談之訪談大綱。本研究續採用質性研究方法中的深度訪談法，依據訪談大綱，訪問科技大學教學優良教師，並且依循一套標準化的訪談流程完成深度訪談。

(二) 資料分析

本研究資料分析方法採取質性分析方法，質性研究歷程中，經常要面對的挑戰是如何處理多樣性的研究素材。早在 80 年代，研究者便開始使用電腦輔助質性研究分析，本研究採用以編碼為理論建構基礎的 Nvivo 軟體。這套軟體原本是澳洲 La Trobe 大學電腦科學系 Tom Richards 教授從 1981 年開始發展的一套輔助質性研究軟體，原名叫 Nudist，涵蓋了多數質性分析軟體常見功能，例如編碼、搜尋、建立索引、建立規則、建立模式或理論、網絡構圖等。使用 Nvivo 可以相當程度的減少耗費在這些瑣碎「勞務」上，將研究者的精神，專注在意義的探索。因此、透過 NVivo7 電腦輔助質性研究軟體的幫助之下，研究者將訪談十六位優良教師的文字稿，經由質性研究分析的流程逐一將文字稿做整理。將這十六份文字稿經由軟體編碼後，針對本研究主題所欲知的議題找尋歸納成其一項目，反覆統整歸納後經由軟體的紀錄輸出，將結果以樹狀圖呈現，最後將結果加以解釋分析，以利陳述說明本研究之結論。

(三) 研究的信效度

研究者在本研究過程中持續觀察優良教學得講教師上課以及與學生互動之情形，再透過研究者與研究協同人員們的不斷討論，以檢核研究資料的準確度，以提升研究的可信賴性。效度方面、本研究採用三角檢定法 (triangulation) 加強資料間相互的效度驗證，以增加方法論上的嚴謹性 (吳芝儀、李奉儒，1995)。

本研究運用資料三角檢定與分析者的三角檢定。資料三角檢定，即多元的資料蒐集方式，包括正式訪談、非正式訪談、觀察、以及錄音與拍照；分析者的三角檢定係指除了研究者本身以外，另與協同研究人員共同討論，並請求研究者同儕給予相關意見以檢視效度。

肆、研究分析與討論

一、教師印象管理運用的個人認知

受訪的教學優良教師對於個人是否使用印象管理策略，大多表示沒有刻意使用相關策略或戰術去影響學生對老師與課程的看法，少數老師表示會和學生打招呼增加互動，絕大多數受訪老師表示保持一貫作風，並不會刻意運用印象管理策略，甚至有部分老師對運用印象管理策略於教學方面持有負面的看法。

我好像不會這樣子，因為我在學校也教了 20 年的書了，大概都是一樣，都是這樣子！我都保持一樣的態度。(訪談紀錄 E005)

我從來不會做出什麼行為來增加學生對我的印象，我覺得學生對我有沒有印象其實是不重要的，重要的是我有沒有把我應該教的教給學生，坦白講我從教書教到現在我從來沒想過我要在學生心目中要有怎樣的印象或是說我想要讓他們喜歡我，我從來沒想過這一些，因為我覺得當你想到這些東西的時候，事實上,你是刻意的「因為我希望學生喜歡我所以我就要去做某些事情」但我從來不做 (訪談紀錄 N005)

二、逢迎策略的運用

逢迎係指行為者表現對他人更吸引與更讓他人喜好的行為。逢迎策略運用在教學上，更拓展至教師個人與課程令學生們喜愛與認同。從優良教師的訪談資料中發現，教師在運用逢迎策略時常用的戰術有七項，包括因材施教、關懷學生、正向溫和態度、彈性成績計算、與鼓勵稱讚。

(一) 因材施教

受訪的教師認為面對不同背景的學生，在教學上需要考量並運用不同的教學方式，因材施教對老師而言是「以學生需求為原則」、「依照學生的程度來講授」、或「依據不同班風調整教學」。從幾位老師的訪問中可以發現，優良教師會以因材施教的方式迎合學生的需求，吸引同學或提升學生上課意願。

對因材施教，因人施教。所以我想這是非常重要的，比如說同一個科目我以前教過幾個班...夜間部教的東西跟日間部教的東西可能不一樣（訪談紀錄 A001-01）。

他們可以接受或懂的地方，然後由他們懂的慢慢一步一步的引領他們進入比較深奧的地方，那假設一開始就教他不懂的地方，假設我們以國立大學的學生的程度來教這邊的學生，那這邊的學生可能有很多地方，在以前的背景、基礎上，平均起來比較稍微落後一點，所以就是因材施教，慢慢的引領這些同學進入比較深奧的地方（訪談紀錄 B002-01）。

有的班級比較安靜，有的班級比較活潑，每一班的特性都不一樣。所以這個地方就必須要針對他們班的學習特性去調整，所以這個都必要（訪談紀錄 G007-01）。

(二) 關懷學生

受訪的教師認為關懷學生能拉近師生的距離，使學生喜愛與信任老師，進而促使學生有動機去積極地參與課程學習，對老師而言關懷學生的呈現方式有「真誠對待」、「表達關心」、或是「記住學生名字」。

我的意思是說，你要讓學生沒有距離就是你要真心對待學生，讓他們感覺到你是可以信賴的...如果我看到學生上課結石臉，我一定會趕快去問他發生什麼事了，因為他一定是發生什麼事了嘛，我的課學生沒有人敢翹課，我每個學生的名字幾乎都叫的出來（訪談紀錄 N014-01）。

我覺得做一個老師的施教技巧很重要，第一個要表現出很強烈的親和

力，就是對學生每一個個人讓他覺得說你有關心他，那怎麼關心他？你跟他聊天，讓他知道你對他的生活產生興趣，從這當中讓他知道你在關心他，其實各行各業不都是這樣嗎？我關心你之後，學生就願意把上課的一種不安感、心防或是焦慮感卸除掉，這是一個很重要的技巧（訪談紀錄 F006-01）！

老師教學一定要有愛心再加點責任，除了有愛之外，你還要對這個班負責，這個班交給你，你就要負責帶好，讓學生有感受到這個老師有認真上課，心擺在這個班上面，這個很重要，你們學生應該可以感受的到，另外我覺得在教導學生當中應該加一些鼓勵（訪談紀錄 L012-01）。

（三）正向溫和態度

從幾位老師的訪問中可以發現，優良教師在與學生互動時，多會注意個人對待學生的態度，多數老師認為正向溫和的態度有利於學生對老師與課程的正向看法。

然後再來一個是態度的問題，因為現在這種社會，那種嚴師出高徒嚴師會把學生都嚇跑了，我的學生跟我像哥們一樣，但該有的尊敬我也會教他們，該有的態度平常嘻嘻哈哈，讓學生看到你是用心，而且也沒擺那個架子，學生自然會樂意去修你的課（訪談紀錄 H008-01）。

我覺得老師的態度很重要，要很親切，然後做一個老師不可以有太強烈的本位主義，因為很多老師讀到博士、碩士或自己做研究，難免會有自我中心的想法，但是那樣子在教學上是行不通的，因為學生的個性不同、專業不同還有屬性不同，遇到的困難也不同（訪談紀錄 F006-01）。

（四）彈性成績計算

在歸納優良教學老師的訪問後發現，多位老師會採用彈性成績計算方式，例如多元評量方式、加分機會、成績調整等，藉此可以鼓勵學生專心上課，提升上課動機，並塑造老師願意協助學生通過課程的印象。

如果說照著一般傳統或是我們以前老師給我們的評比做評比的話，那

當然很多學生就會不及格了!所以我會用幾種方式,比如說我上課點你啊,然後你會回答我就加分...那我會要求他們抄筆記,而且這個筆記在期末是有算分的,我有時候都從五分或到十分...這些都是比較容易拿到的分數,然後他們只要說都有好好來上課,好好認真寫筆記的話,有時候真的不用考到很好也可以過喔(訪談紀錄 H008-01)!

你自己覺得很危險的話,你可以來找老師,可以有某種方式的怎麼樣的補償。但是絕對不能等到期末考考完的時候才來,那個時候已經來不及了...你想要努力,或許你來找我,我可以給你一些書你去讀。然後寫一些報告之類的,個人加分這樣子我可以接受(訪談紀錄 O015-01)。

因為我的課程設計,比較難不達 60 分。所以我在這裡很少會當學生,除非他都沒有。所以你們的東西都會很豐富,平常作業、報告、考試,就是很多、很多元(訪談紀錄 P016-03)。

我都會出個題目,可能不是很難的,找一些成績比較不好的同學來算,他在算的過程裡面我會去教他,只是告訴他說你看其實這題目是很簡單的,你一開始會排斥這題目是因為你不知道從什麼地方著手,那現在告訴你什麼,去增加他的信心,如果我不必去教他,他慢慢的自己算出來,我通常會記得我會去加分(訪談紀錄 C003-03)。

(五) 鼓勵稱讚

受訪的教師認為科技大學學生自信心較低,大多數老師傾向以正向鼓勵代替罰責來鼓勵學生,藉此可以幫助提升學生對老師與課程的正向看法,同時也可以增加學生自信心與學習效果。鼓勵稱讚的戰術包括鼓勵與協助落後學生、發小禮物...等。

我會特別去注意那些成績不好的人,我會去鼓勵那塊不好的人,因為你不覺得那些成績好的人他本身動力就很強嗎?你做只是錦上添花,那我們要做的是拉後面那一塊的人(訪談紀錄 N014-03)。

我問你的問題對是沒有標準答案的,可是你願意思考告訴我,代表是

你想過的答案，那就是標準答案，所以你回答什麼我都會覺得很棒，給你拍拍手，我只是希望同學去思考（訪談紀錄 N014-01）。

我上台教一些自然發音，我鼓勵他們上來寫 對應我發音的句子，只要上來寫對我就加分，那小考的話，我還有分高分跟進步 如果他是考 90 分以上，那我就算高分，高分的話，我就請他們吃一顆糖，只是一點小小的獎勵而已...只要進步 10 分以上，就是要 Double 一次以上，那這樣子也是有一顆糖（訪談紀錄 P016-03）。

三、自我推銷策略的運用

自我推銷係指行為者展現較高的能力，有關於專業與才能的行為，讓他人覺得行為者是有效能的。根據訪談資料分析出歸納優良教師所使用到的戰術，展現專業與多元彈性教學。

(一) 展現專業

根據受訪教師的描述，教師課前充分的準備，在課堂上呈現專業的一面會讓學生產生授課老師在教學上認真專業的印象，教師自身的專業領域形象塑造良好可讓學生能虛心受教，獲得專業知識和專業領域的才能。從以下幾位老師的分享可以得知：

在教材方面，我歷年學校得獎全國得獎。我花很多精神在數位教材上，因為現在叫你們去學一些理論的東西，同學會排斥。所以我把我的教材都做成卡通、動畫，還不只是單單是教材。我上課是以圖為主，我所有的東西是用那種卡通動畫方式上，所以學生這方面反應還滿好的（訪談紀錄 H008-01）。

老師有一個自信就是說，當我秀出來的所有資料，然後你問，老師就盡可能回答，因為我只要自己秀出來的東西，站在老師的立場，我自己一定要非常的清楚（訪談紀錄 B002-02）。

我通常都會自己有做筆記，因為我教的科目都是屬於比較基礎的科目，我覺得那應該要上的比較扎實，所以我知道有些老師他已經都是

非常有經驗不用帶書就直接講，那我通常會準備講義是說，我這個課是要準備講什麼東西，我的例題要是那些？那我例題都是跟書上配合，我平常就幾乎跟書上配合，偶爾我覺得某一個例題很好會拿來講，我會覺得教過同樣的科目，用別本書，會拿來講這樣（訪談紀錄 I009-02）！

我在上課之前，因為我每個科目我自己都有作筆記，我參考很多本書，然後我把自己該講的自己再做整理...那就是講起來要非常熟，因為你自己都不熟了，學生怎麼會聽得懂（訪談紀錄 L012-02）。

（二）實施多元彈性教學

分析資料得知，受訪教師認為教學效能與效率的提升，讓學生對於教師產生可滿足自己的求知慾、教師為學生上課的付出等用心之印象，因此，教師在上課內容充實，補充一些與課程相關的教學資料或工具，或者是學生提出問題的解答參考資料，以及使用多元教學模式都能提升教學效能，吸引同學學習的目光。

基本上像我們這種課的話，我會預先將我要講的範例先準備好。那上課的話我會直接先用範例來展示，那再透過範例的方式，再請同學是不是能從範例衍生出自己的一個結果。所以事先像投影片，像一些教材，大概都已經事先準備過（訪談紀錄 G002-02）。

補充一些有趣的東西。比如說上課一直講課文內容是無趣的，有時候會帶一些活動 有時候會歌曲教唱 那比如說聖誕節快到了 我就會教一些跟聖誕節有關的歌 那比如說 這個課如果是口語會話課的話 我就比較會帶活動 就可能會做一些表格讓他們去訪問，去調查之類的。讓他們覺得說比較有趣（訪談紀錄 O015-01）。

事實上以我們機械來講，除了課本上的東西，上完課的實務很重要，所以我會比較注重一些社會上所需要的一些東西，然後作一個補充，那除了課本教的以外，我大概都會加這個進去（訪談紀錄 E005-02）。

我會要求學生看 E-mail，我的作業甚至都會 PO 上網路上公佈，做的

好的都會放到網路上給同學看。配合相對的媒體，有一個理論。聽不如看，我是打字投影給學生看，再配合動畫，在理論上記憶最好的是圖形我不要求他們抄筆記，筆記參考資料我都會 Po 上網路，給同學下載（訪談紀錄 H008-02）。

四、脅迫策略的運用

脅迫係指行為者展現給別人一個恐怖的印象，使對方由於害怕而接受控制。這部分受訪的教師較常運用課堂小考與練習、課堂管控與懲罰三項戰術。

（一）課堂小考與練習

歸納訪問資料發現，許多老師會採用課堂小考與練習此戰術，督促學生專心上課，並了解學生的學習情況，而學生在預測將有小考與練習的情況下，會產生擔心害怕的情緒，進而提升上課專注力。

老師的教學方法就是，我陳述以後會出一些例題讓他們當場做（訪談紀錄 B002-03）。

那我比較希望說我要測驗你的程度，你當場就要做出來。有些像程式的東西，你帶回去誰幫你做就像寫作業，你回去誰幫你做。那我希望看到的是說，你是真的會，你當場呈現你的結果，我覺得比較實際（訪談紀錄 G007-03）。

我都有小考，可是我都是事先會講的。我不是那種臨時小考的，我要小考我有講過，我都是教完一課我就考一課，所以我教完一次我就會考小考。那考小考我通常都會考比較多，可是我都跟他們講說考試一定要來考，考試比如說我考五次，以三到四次高分的（訪談紀錄 O015-03）。

（二）課堂管控

教學優良教師為確保學生受教的權益和學習效果，會隨時注意講台下修課同學的上課注意力和學習情況，藉此讓學生產生老師注意與在意同學是否有認真上

課。

其實上課最容易干擾的就是講話，講話我會制止，那麼原則上我會請他稍微小聲，假設他一而再、再而三不聽的話，我會請他出去，把話談完以後再進來，所以每堂課我差不多會點名，我說你把話談完以後不要干擾同學（訪談紀錄 B002-01）。

我的課很多老師都說你怎麼會讓學生這麼專心聽課？因為我會讓他們知道你講話、你不聽課、度估甚至於恍神我會盯到你，我有要求我上課要看到每一張臉，我每個禮拜都會換位子，請他們輪，我第一排跟旁邊會空著，那你做到坐後面你不滿意可以做到最前面來，可以到我旁邊來坐，事實上我有比較過排位子跟沒排位子比學習效果差很多，我自己有要求品質的效果跟品質（訪談紀錄 H008-01）。

上課講話跟睡覺我很不能夠忍受，那這兩個比較是講話我比較不能接受，因為睡覺你自己不聽就算了，可是講話你其實是影響其他人。所以睡覺的人，我會視情況，我不會刻意去點他。可是我上學期的習慣是，我會點學生起來，不管是唸生字或者是回答問題，那我會按照順序不管是從前面下來、或者是從後面唸上去。那我這個目的是為了讓大家有個心理準備...那就知道可能等一下就要叫到我，所以我這邊要專心（訪談紀錄 O015-01）。

譬如說有人在下面睡覺講話的時候，我就會叫他名字，我說某某某你知道上到哪裡了嗎，也許根本就沒有注意，或是在睡覺，聽到人叫他，他就會起來，然後看上到哪裡，也許還不知道在幹嘛，別的同学就會提醒他上到哪裡，就開始比較認真上課，或者是講話，我也會提醒他們，某某某你有什麼事情嗎，是不是老師要剩一點時間給你分享嗎，他就會覺得不好意思（訪談紀錄 D004-01）。

（三）懲罰

雖然大多數受訪老師傾向以獎勵取代懲罰，但部份老師也提及有使用懲罰策略來督促同學，除了常見的扣分外，還有以下幾種戰術。

超過9節(缺席)就死當，超過一半一定死當，在那之前的話，超過9堂課，除非你有發生不可抗拒的因素（訪談紀錄 F006-03）。

我有跟同學講過這件事情，但基本上沒有看過有人做過這種事，我只會說我點名你超過3次你就可以不用來了，但其實這只是一個恐嚇你知道嗎（訪談紀錄 N014-03）！

譬如說我在3、4次我就會警告他，我說你再不來，你就可以不用來了，因為我們工科不像商科有些背一背就會了，不能背，都要算的，你不來有時候我們一排就3節課，我就上很多了（訪談紀錄 L012-03）。

學校好像有規定，超過三分之一沒有來，就該科不允考試、扣考，那我對於出席率我有一個分數計算的方式。我就是出席率這個地方，我就佔了10分。那如果是遲到，我是扣0.5分、然後有請假，沒有來扣1分。那如果是完全沒有請假，我是那個E-mail寫一下，老師我今天生病、我有事，這樣就叫做請假。這是對我來說，你要告知我讓我覺得說你有先跟我講這件事情的話，那他雖然沒有來，可是我還是會扣1分。那完全沒有任何理由就不來，那我就扣2分反正出席率這邊，我就10分我就用扣的、扣掉就沒有了。全勤我不但滿分、還加分（訪談紀錄 O015-03）。

五、模範策略的運用

模範係指行為展現優秀道德行為，引誘追隨者模仿，而教師的言行舉止會是學生的學習模範和表率。正面肯定的行為，可以帶領學生朝正確方向前進，以及往正確的積極方向思考，並且增強學生對老師個人的認同與喜愛。

（一）建立公平公正

學生來修習課程，大多希望對於自己修習課程的評分方式和規定條理清晰且公正，並可按部就班地遵守授課老師所設置的評分方式，順利修完本課程。歸納相關資料可以發現，教師若能讓學生認為教師個人是公平公正，學生較會信賴老師，積極參與課程。樹立公平公正的方式大多是以透明、公平公正的評分，與堅守原則為主。

因為很多人傳說優良老師是討好學生這些，那有些老師有這種觀念，我覺得是不對的，優良老師說實在的他不是討好學生才獲得優良老師，因為我一直在強調，這太輕估學生的判斷力，我想絕大多數的學生，有他自己的標準，只要老師是很公平、公正、公開、透明的，我想絕大多數的學生到目前為止沒有跟老師抱怨過（訪談紀錄 B002-03）。

現在比較不會，以前會，以以前的經驗來看，不是對學生最好，是這樣子才會符合你門所謂的兩個字，公平，也知道公平不好寫，根本不太可能，可是很妙的你考慮這點就失去那點，所以我們知道一件事情其時人在處理事情事實上是有他的困難度的，就是說你可能故此事，但是你要以整體作考量，所以個別差異要私底下，所以我一直這樣講，成績未送出去前，你有什麼問題要趕快跟我說，那個補救措施才可以（訪談紀錄 J010-03）。

其實我個人的作法是，開學的第一堂課，老師會把評分標準先秀出來給大家都知道，事後都會 Mail 給大家，那第一堂課我都會跟同學講說...我就會先訂一個標準，那麼這個標準訂好以後會跟學生討論，只要是學生覺得有問題，大前提是合情、合理、合法，不要太過分的要求，討論以後，我就很認真的去執行（訪談紀錄 B002-01）。

我的口頭禪是分數在你手上過不過是由你決定而不是由我決定，期中 20、作業 20、平時 20、作業 20、測驗 20，很標準。我採加分制，不扣分的，要讓他們知道成績是掌握在他們手上的，而且我的成績是公開化的。一個老師嚴格沒關係但評分要公平。我的評分原則比你好的都會過，比你爛的都不會過。當然沒有絕對的公平啦！我盡量做到公平，然後分數透明化（訪談紀錄 H008-01）。

我覺得應該是正直的形象吧！我有聽很多學生講說，可能他們在別的老師那邊吃了一些虧吧！那些虧就是我剛剛講的言行不一，那我是說到做到；我覺得可能我比較正義、比較公平這樣子（訪談紀錄 F006-04）。

(二) 展現尊重

歸納相關資料可以發現，教師若能讓學生認為教師對學生尊重，學生也會感受得到重視，在與老師相互尊重之下，學生學習的效果會更佳。

說話的方式千萬不要咬文嚼字或是任何輕蔑、不屑的態度，因為學生他就是小孩子嘛！他就是不懂才來學嘛！那你今天不過多讀了他幾年書或多老了他幾歲，沒有必要用那種不屑的態度（訪談紀錄 F006-04）。

我覺得教導中除了鼓勵還要尊重，要尊重學生，當然有些很皮的，這個我們等一下再講，皮的該怎麼處理，那尊重他們的話就是說，教他們你要看重你自己，了解到尊重別人；我們老師這是一個工作，不是展現自己權威，所以依照這個觀念，你去教學生，那效果絕對會好...在教學方面你一定要尊重學生，曾經有一句話，在相互尊重的原則下，學習的效果是最好的；我覺得有問題的學生，你不要當面給他難堪，因為我剛剛才講到尊重，你給他難堪，他可能下次就不來了，或是就在那裡睡覺，怎麼講都不聽，所以不要當面給他難堪（訪談紀錄 L012-04）。

我是覺得以大學這個階段，大家都已經算是成年人了，你今天對小學生的態度，跟對各位的態度是不一樣的。我們出發點是一個尊重、互相尊重。你尊重老師在上課，我也會尊重你的一些狀況。我想到某個階段，大家都應該以這種方式去相處；我可能比較習慣，像剛剛講的說大家互相尊重，可能我平常的相處模式，大概就是這樣（訪談紀錄 G007-04）。

(三) 展現責任感

歸納相關資料可以發現，教師若能讓學生體認到老師的熱心與責任感，學生也會感受得到，進而要求自己的上課行為且會提升課堂參與動機。

老師教學一定要有愛心再加點責任，除了有愛之外，你還要對這個班負責，這個班交給你，你就要負責帶好，讓學生有感受到這個老師有

認真上課，心擺在這個班上面，這個很重要，你們學生應該可以感受的到；我的課就像一場費心準備的饗宴，希望學生能接受邀請前來享用，這就是我自己的期望，對學生的期望...我在準備課程上面就很費心，因為這是一個饗宴，不是隨便一個小菜；建立我自己的基本教學學養，建立我自己的風格；你有認真教學，就是你在播下這個種子，總有一天這些學生會發芽，這是我的一些理念，我經常跟同學講，你們全部都在睡覺，只有一個在聽，我還是會好好上，只要有一個在聽，我一定會好好上；老師本身要有好榜樣，當然要有愛心和耐心，我想這個是很重要（訪談紀錄 L012-04）。

六、個人魅力策略的運用

個人魅力係指利用個人的天份與才能，對他人發揮深遠而不凡的影響。教師的友善行為和態度，以及個人形象與人格特質，可能會影響教師在學生心目中的印象，進而影響和學生的互動。

從一些簡單的動作或是簡單的話語，其實最重要的是要跟學生互動好，這最重要的是你的態度，我想很多事情態度決定一切。那你的態度讓學生感覺到說老師很親切，讓學生願意跟你互相做一個溝通（訪談紀錄 A001-05）。

有時候要適時的幽默，可以化解某些尷尬的氣氛，比方說可能有的學生他很衝，他講的話聽起來就是很不動聽，可是我會用幽默的方式告訴他，這樣子會怎麼樣；我上課會適時的說一些笑話引起這些人的注意；同學的眼睛幾乎都是看著我的，我都會這樣掃來掃去，好像我在對著你講話，那他們還會傻笑，代表他們有融入，而且我還會模仿同學的放空，他們就會知道不好意思；我跟你講話的時候一定看著你，我也沒有照稿子念，我就把我的經驗用聊天的分式跟你們做分享，而且你看我跟你講話的時候有沒有表情？有表情啊！而且這個表情是有人性的表情；溝通的方式、語調、談吐都滿重要的（訪談紀錄 F006-05）。

我覺得就是要有好榜樣，穿著、服裝儀容、儀態，不要披頭散髮的，我覺得這都不對的（訪談紀錄 L012-05）。

伍、研究結果與建議

一、研究結果與討論

(一) 大學教學優良教師對於個人運用印象管理策略於教學上的認知

從優良教師訪談稿結果分析後，大多數優良教師在逢迎、自我推銷、模範、脅迫、個人魅力的印象管理策略上，幾乎都有所涉及使用，然而，受訪的教學優良教師對於個人是否使用印象管理策略，大多表示沒有刻意使用相關策略或戰術去影響學生對老師與課程的看法。相關文獻指出印象管理策略的運用可能是有意或無意的，也可能已經形成個人的處世風格。因此，「沒有刻意使用或是保持個人一貫的風格」是受訪的教學優良教師對於自身運用印象管理策略的認知。

此外，多數老師對使用印象管理策略持負面看法，研究者分析主要的原因如下：受訪的教學優良教師對印象管理的概念仍侷限於塑造個人形象以吸引學生喜愛與良好評價，忽略了將課程相關知識具體化、生動化、簡要化以引發學生學習動機與興趣的知識印象管理，以及設計和諧愉快的教學情境，以利學生學習氣氛的情境印象管理，這些皆屬於教學印象管理的範疇。因為上述理由，受訪的教學優良教師無不強調維護自我的原則，不刻意使用印象管理策略獲取學生的喜愛。然而，從資料的分析中可以得知，多數獲獎的老師已經身體力行教學印象管理策略，例如：展現幽默、親和力、關懷學生、正向溫和態度以塑造個人形象；運用彈性成績計算、展現專業、與實施多元彈性教學以達到知識印象管理的目的；鼓勵稱讚與課堂管控策略的情境印象管理。

(二) 教學印象管理策略的運用

本研究針對教學優良教師共計十六位進行深度訪談，以五大印象管理策略（逢迎、自我推銷、模範、脅迫、懇求），以及提出之個人魅力策略分析研究資料。研究結果發現，受訪教師都無提及懇求這一項策略。由於懇求策略是向別人表白自己的弱勢和對別人的依賴，目的在於引起別人的同情，進而得到別人的幫助，這與傳統師尊在上，傳道、授業、解惑之角色不符合，也許可以解釋無受訪教師使用懇求策略於教學。

研究結果也顯示教學優良教師，即使在認知個體不刻意使用印象管理策略下，仍普遍運用逢迎、自我推銷、模範、脅迫與個人魅力等策略。教師在運用逢迎策略時常用的戰術有七項，包括因材施教、關懷學生、正向溫和態度、彈性成

績計算、與鼓勵稱讚；自我推銷策略使用到的戰術有展現專業、與實施多元彈性教學；脅迫策略包括課堂小考與練習、課堂管控、與懲罰共三項戰術；模範策略中，建立公平公正、展現尊重、與展現責任感為教學優良教師常運用的印象管理戰術；個人魅力策略則有幽默、親和力、與適宜的服裝儀容。

二、研究建議

根據研究結果，本研究期望藉由優良教師印象管理策略運用的了解，提供老師們一個自我檢視與促進教學成長的觀點。以下是本研究幾點建議：

(一)擴大對教學印象管理的認知並檢視自己的印象管理策略之運用

在教學過程中，學生們是觀看老師表演的觀眾，也是表演的重要成果。教師們有責任聚焦學生的目光、引發學生的學習動機、提升學生的學習成效，適當的印象管理可以直接或間接的達成上述的目標。事實上，印象管理不只侷限於教師自我形象的塑造以獲取學生的喜愛，還涵蓋將課程相關知識具體化、生動化、簡要化以引發學生學習動機與興趣的知識印象管理，以及設計和諧愉快的教學情境，以利學生學習氣氛的情境管理。大學教師應擴大對教學印象管理的認知、調整其價值觀、並檢視自己印象管理策略與戰術運用的情形。即使是無意中或自然而然的使用印象管理策略都能對學生產生一定影響，教師們如能善用印象管理策略與戰術，必能在教學方法與態度方面有所提升、不但能在自己的教學專業領域上有所提升，也能協助學生學習，提高學生的學習成效。

(二)多元運用印象管理策略與戰術

從教學優良教師經驗中可以學習到，多元運用印象管理策略與戰術對教學有正向影響。教師對於學生態度應良好溫和，適時採用逢迎策略，例如：因材施教、關懷學生、正向態度...等，或自我推銷策略，例如：展現專業、與多元彈性教學，以提升學生對老師與課程的興趣與喜愛程度。當學生覺得老師關心他們、正向的肯定他們、可以與老師保持良好的互動時，學習的動機與參與度會有正向的提升。此外、教師應以身作則，設立良好風範引導學生。教師的言行舉止行為會是學生的學習模範和表率。正面肯定的行為，可引導學生朝正確的方向前進以及往正確的積極方向思考，並且增強學生對老師個人與課程的認同。教師對於學生應有原則，賞罰分明，運用一些策略如課堂小考與練習、課堂管控、與懲罰等，幫助學生專注於學習。最後、教師應適時展現個人魅力，善用幽默與適宜的服裝儀容，提高學生的學習興趣。

總而言之，教師能夠直接或間接的影響學生，也有責任善加利用各種方式來提升學生學習動機與成效。因此，身為教師如果能將印象管理運用得宜，可以促進師生的人際互動，提高學生對授課內容的重視及興趣、與學習情境的喜愛，進而有效提高學習成效。

參考文獻

一、中文論文

- 吳雅玲（2001），淺談印象整飾理論及其在教育上之應用，**教育實習輔導季刊**，3 卷 3 號，75-79。
- 吳芝儀（1995）、李奉儒，**質的評鑑與研究**，台北市：桂冠。
- 劉誠芳（2007），論高校教師印象管理策略，**攀枝花學院學報**，24 卷 4 期，109-111。
- 陳曉康（2006），教師教學印象管理芻議，**教書育人**，8 期，44-46。

二、英文論文

- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91: 2-36.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1988). Impression management: An observational liking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 42-65.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation. In J. Suls(Ed), *Psychological Perspectives on the Self*, 231-262. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Melburg, V. & Tedeschi, J. T. (1989). Displaced aggression: Frustration or impression management? *European Journal of Social Psychology*, 19, 139-145.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving

impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133-168.

Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In Tedeschi, J. T., (Ed), *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.

Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance rations: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.