

大學教師對大學評鑑及「全面品質管理」之反應研究

葉忠達

高等教育的品質為當前國人所關切的議題。評鑑可被視為對學校實施品質管制，但是歷來的大專院校評鑑結果均備受爭議。相關文獻指出傳統中影響國人甚深的「面子」和「人情」的問題，和慣於保持社交上合諧氣氛的習性，直接地影響我國高職課程評鑑的成效。此外，「全面品質管理」被認為可以改進這個現象。因此本研究針對大學階段的評鑑實施情形加以瞭解。

本研究於民國82年7至11月間，訪問20位公私立大學院校教師或兼職行政人員。為了讓參與研究的教師能充分自由表達他們的感覺而不受研究人員所設定的變數限定，是以本研究採用質的研究法來探究未知的變數。經歸納與討論獲得四項主要結論。第一、受訪者普遍認為評鑑不能達到改進教學品質的目的。第二、受訪者認為評鑑委員的組成、評鑑標準、與評鑑方法等不夠客觀。第三、傳統保守的思想觀念仍然間接地影響著評鑑的效果。第四、「全面品質管理」在我國教育環境中有成功實施的可能性。

壹、前言

我國大學教育以研究高深學術養成專門人才為主旨，其範圍包括四年制大學與獨立學院以及研究所之教育。過去四十年來，我國大學教育注重質與量均衡的發展已經為高深的研究奠定雄厚的基礎，並為國家造就許多專門人才（教育部高等教育司，民82）。近年來政府為鼓勵與推動高等教育，計劃

1995.7
3卷4期
教育研究資訊
頁73~87

於六年國建期間擴建及成立多所大學校院。因此，如何確保高等教育的品質成為當前重要的議題（陳漢強、蘇錦麗、陳麗珠，民81；蘇錦麗，民82）。由於大學評鑑可被視為對學校實施「目標管理」與品質管制，其過程和結果乃備受關切（黃振球，民81；陳漢強，民81）。

在學校的教育活動當中，教師所扮演的角色不僅是學生與學習之間的橋樑，更是所有課程與教學活動的一部分（黃政傑，民78）。由於評鑑的目的在於改進教育品質，教師是否能將評鑑的結果應用於日常教學，則直接影響到評鑑實施的效果。

有學者指出，由於日本人具有不願在表面上區別人與人之差異的「無差別主義」之民族性，在他們的社會與文化傳統下，存在著「拒絕評鑑」的潛在意識，因而使得評鑑無法有效地實施（楊思偉，民81）。本文作者在其博士論文（Yeh, 1992）研究中亦指出，由於受到傳統觀念之影響，我國對職業高中實施之評鑑無法達到改進教學之目的。該研究並建議為了達到以評鑑改進教育品質的目的，可以將「全面品質管理」（Total Quality Management）的原理和方法運用到評鑑上，可以避免目前實施評鑑所遇之弊端。

為了更進一步瞭解實施大學評鑑之問題與效果，有必要瞭解受評學校相關人員及教師對此評鑑之反應，並評估上述論文所建議將「全面品質管理」應用於改進教學上的可行性。

貳、相關文獻探討

依據國內外之文獻探討，可能會影響教師對評鑑之看法的因素包括：教師特質（Komp, 1988; Shujaa, 1989），行政特質（Armstrong, 1985; Corbett, Firestone, & Rossman, 1987），評鑑法與評鑑委員的品質（呂美員，民71；Paulin, 1980; Suchman, 1967），與評鑑內容（Yeh, 1992）。然而，本文作者以質的研究法進行國內高職教師對評鑑的反應之研究時發現，中國傳統文化中的儒家思想，與傳統社交特質中的面子、人情、關係等因素，和慣於保持社交上和諧氣氛的習性，對我國評鑑成效的影響遠勝於上述因素的影響（Ueh, 1992）。

一、傳統文化與社交特質

傳統文化當中，儒家思想對我們的影響最為深遠。唯不可諱言的，儒家思想在我們日常生活與工作上難免也會有負面的影響。儒家倫理在意識形態

上的理想目標，和現實的行為規範有所差距。例如，儒家強調五倫的關係，但是行為上則強調五倫的關係差別，五倫內與五倫外則無形中在社會上默許著言與行可以不一致的兩種標準（Yeh, 1992: 77）。在加上過分重視禮教的關係，國人在做事情的時候外表形式更甚於實質成效的情形。因此，有的教師們會像是一場儀式。評鑑快到時大家行禮如儀大忙一場，必有一番。評鑑結束後就各自散場回去，恢復以往慣有的作的來臨，而這次的評鑑很快就會被遺忘。

傳統社交特質當中最常見的是人情、面子與關係（Yeh, 1992）。國人為了保全面子，會想辦法送人情和套關係。這三者常常是保持了表面的和諧，而事實則有點是非不明（文崇一，1992）。當學校在接受評鑑的時候，有些教師會認為評鑑的結果面子有很大的關係。因此，他們覺得只要校長和行政人員或者和評鑑委員講講人情，評鑑的結果應該就不會太差。教師們就不太關心評鑑和評鑑的結果，更不用說會參考那實質了。

二、「全面品質管理」的應用

鑑於評鑑工作會受到傳統文化與社交特質的影響，本從長遠的觀點建議，以「全面品質管理」（Total Quality Management）技巧應用於評鑑上，應該可以避免上述的缺點以改進教育品質。全面品質管理的概念是由戴明（Deming）的企業管理哲學發展而來。簡而言之，是將中結合勞工與管理者的智慧與才能，以小組合作的方式提高生產力（Jablonski, 1991）。Jablonski(1991:26)提出六個全面品質

1. 以顧客為中心，
2. 過程與結果兼顧，
3. 預防重於治療，
4. 動員基層力量，
5. 以事實為決策的基礎，
6. 提供回饋。

將這六個原理反映在教育領域上，學生相當於教學活動的顧客。評鑑工作應該以教師及學生的學習過程與學習成就，及兼顧教師的教學過程與教學成

上的理想目標，和現實的行為規範有所差距。例如，儒家倫理強調仁者愛人，但是行為上則強調五倫的關係差別，五倫內與五倫外則差別更大。長久以往，無形中在社會上默許著言與行可以不一致的兩種標準（文崇一，蕭新煌，民77）。在加上過分重視禮教的關係，國人在做事情的時候，有時易形成重視外表形式更甚於實質成效的情形。因此，有的教師們會覺得部分的評鑑過程像是一場儀式。評鑑快到時大家行禮如儀大忙一場，必要時還可以粉飾門面一番。評鑑結束後就各自散場回去，恢復以往慣有的作息，並等待下次評鑑的來臨，而這次的評鑑很快就會被遺忘。

傳統社交特質當中最常見的是人情、面子與關係（黃光國，民77）。中國人為了保全面子，會想辦法送人情和套關係。這三者交互作用的結果，通常是保持了表面的和諧，而事實則有點是非不明（文崇一，蕭新煌，民77）。當學校在接受評鑑的時候，有些教師會認為評鑑的結果和校長或行政人員的面子有很大的關係。因此，他們覺得只要校長和行政人員的人際關係夠好，或者和評鑑委員講講人情，評鑑的結果應該就不會太差。在這種情形下，教師們就不太關心評鑑和評鑑的結果，更不用說會參考那些結果來提昇教學品質了。

二、「全面品質管理」的應用

鑑於評鑑工作會受到傳統文化與社交特質的影響，本文作者在該研究中，從長遠的觀點建議，以「全面品質管理」(Total Quality Management)的原理與技巧應用於評鑑上，應該可以避免上述的缺點以改進教育品質。全面品質管理的概念是由戴明(Deming)的企業管理哲學發展而來。簡單地說，它是指企業中結合勞工與管理者的智慧與才能，以小組合作的方式持續地改進品質與生產力(Jablonski, 1991)。Jablonski(1991:26)提出六個全面品質管理的原理：

1. 以顧客為中心，
2. 過程與結果兼顧，
3. 預防重於治療，
4. 動員基層力量，
5. 以事實為決策的基礎，
6. 提供回饋。

將這六個原理反映在教育領域上，學生相當於教學活動的顧客，教師則相當於教育行政工作的顧客。評鑑工作應該以教師及學生為中心，兼顧學生的學習過程與學習成就，及兼顧教師的教學過程與教學成果。評鑑的結果除

了發現及協助解決現存問題外，也應該用於防範未然。教師是教育工作的核心，也是教育領域的最基層。他們應該要動員起來，參與並負起改進教育品質的責任。教師們必須經由訓練與協助，學習如何扮演資料蒐集者的角色。決策者在改進教育品質時，應該參考教師們所提供的建議。因為這些建議是教師們根據事實蒐集而來的。當他們的建議被重視時，則產生正回饋，鼓勵教師們繼續為改進教育品質而努力。由於教師的建議是經行政體制由下而上傳達至決策階層，因此不會有因為缺點被人發現而失面子的顧慮，也因此避免了需要為保持面子而講人情套關係的問題產生。

許多人對全面品質管理抱持懷疑的態度，認為它是企業界或產業界的產物，不適合於教育機構中。事實上這是因為大家尚未了解它的原理與實施細節。為了消除教育相關人士的疑慮，Bradley(1993, 頁 63-193) 將17個工商企業機構的「全面品質管理」特質應用到教育上，以學校的組織的角度來詮釋這些特質，概述如下：

1. 採用持續改進的標準。標準必須逐次更新，而非一成不變。
2. 實施消費者研究。內容包括課程、設施、政策…等。
3. 注重外在品質觀念。以中學為例，學校必需了解高等教育的要求、小學學生的程度、家長的溝通、以及管制教育用品與非教育用品供應商的品質。
4. 發展品質功能。擴大邀請學校的顧客，如學生、家長、和社區代表參與課程、教學、和考試等方面的決策。
5. 利用統計圖表。將近年來學生缺席率和成績不及格率等相關資料以條狀圖、點狀圖、和直線圖表示出來，再從圖表所顯示的意義分析出問題的原委。
6. 注重內在品質。學校的內在顧客為畢業生將會就讀的學校，例如中學是小學的內在顧客。因此，學校與教師對學生的教學與措施應放眼未來，作長程的規劃。
7. 善用人類知覺。在教學過程中隨時改善，而不是只依賴儀器或測驗評量結果。
8. 組成品質小組。為了促使全員參與，所有學校人員都分別編成小組，每小組的小組長再編成上一層的小組。小組定期檢討與討論層層向上反應意見。
9. 消除階級觀念。由於全員參與，教師和行政人員一樣也要負起品質的責任。

10. 組成跨部門的工作小組。打破各處室的界限，並且過程。
11. 賦予教師權責。並且提供教師應有的回饋，使他們因而促使他們更加投入，更加專業化。
12. 捨棄不必要的限制與負擔。分別釐清學校、行政人員，專心於教學。
13. 減少行政人員對教師的監督。讓行政人員成為教師非監督者。
14. 改變管理哲學。包括去除對舊有管理制度所產生的隔閡等十四點觀念與做法。
15. 信守85/15法則。教育與管理體制必須為教育品質責任，教師和其他人事負擔百分之十五的責任。
16. 建立品質就是人的問題之觀念。所有學校相關人員和
17. 鼓勵教師提出改進建議。實際從事教學工作的教師了解教育問題的癥結所在。

目前為止，美國與英國都有將全面品質管理的原理構的例子 (Coate, 1990; Heverly, 1991; Further Education U Coate 指出美國俄勒岡州立大學 (Oregon State University) 在已將這個方式擴展到全校性的改進行動。Heverly 也指出 (Delaware County Community College) 成功地採用全面品質管理運用在評鑑上以改進教育品質的構想是值得思考

參、研究方法

為了讓參與研究的對象能充分自由發表他們的看法而定的變數所限制，是以本研究採用質的研究法來探究未知開放式問題進行深度訪談，期以探討大學教師對大學評鑑素，以及他們對改進評鑑問題的看法。

本研究以目的性取樣法 (Purposeful Sampling) 中的機會 Sampling) 和「滾雪球」取樣 (Snowball Sampling) 方式 (Patton, 合適的公私立大學教師為受訪對象。所有20位受訪者任職其中3所為公立、6所為私立；以下分別以公立甲、乙、丙

10. 組成跨部門的工作小組。打破各處室的界限，並且邀請教師參與每一個過程。
11. 賦予教師權責。並且提供教師應有的回饋，使他們相信改善的可能性，因而促使他們更加投入，更加專業化。
12. 捨棄不必要的限制與負擔。分別釐清學校、行政人員、和教師的教育責任，專心於教學。
13. 減少行政人員對教師的監督。讓行政人員成為教師的資源和協助者，而非監督者。
14. 改變管理哲學。包括去除對舊有管理制度所產生的恐懼感和消除單位間的隔閡等十四點觀念與做法。
15. 信守85 / 15法則。教育與管理體制必須為教育品質負擔百分之八十五的責任，教師和其他人事負擔百分之十五的責任。
16. 建立品質就是人的問題之觀念。所有學校相關人員和辦學品質都有關係。
17. 鼓勵教師提出改進建議。實際從事教學工作的教師們比教育管理人員還了解教育問題的癥結所在。

目前為止，美國與英國都有將全面品質管理的原理成功地運用在教育機構的例子 (Coate, 1990; Heverly, 1991; Further Education Unit, London, 1991)。Coate 指出美國俄勒岡州立大學 (Oregon State University) 在小規模的試行之後，已將這個方式擴展到全校性的改進行動。Heverly 也指出德拉瓦群社區學院 (Delaware County Community College) 成功地採用全面品質管理。因此，將全面品質管理運用在評鑑上以改進教育品質的構想是值得思考與嘗試的。

參、研究方法

為了讓參與研究的對象能充分自由發表他們的看法而不受研究人員所設定的變數所限制，是以本研究採用質的研究法來探究未知的變數。研究者以開放式問題進行深度訪談，期以探討大學教師對大學評鑑的反應及其影響因素，以及他們對改進評鑑問題的看法。

本研究以目的性取樣法 (Purposeful Sampling) 中的機會取樣 (Opportunistic Sampling) 和「滾雪球」取樣 (Snowball Sampling) 方式 (Patton, 1990)，選取20位合適的公私立大學教師為受訪對象。所有20位受訪者任職於9所大學校院，其中3所為公立、6所為私立；以下分別以公立甲、乙、丙校，及私立甲、

乙、丙、丁、戊、己校稱之。其中，4所學校位於北部，3所位於中部，2所位於南部，每校的受訪者為1至4位（見表一）。

表一 受訪對象服務學校之地區分佈、性質、與受訪人數

	公 立	私 立	小 計
北 部	甲(3)	丁(1)己(4)戊(4)	4校 12人
中 部	0	甲(2)乙(1)丙(1)	3校 4人
南 部	乙(2)丙(2)	0	2校 4人
小 計	3校 7人	6校 13人	9校 20人

註：括號內數字為各校的受訪對象人數

全部訪問過程在八十二年七月至十一月間進行。一般而言，每一位受訪者的訪問時間大約為25分鐘至70分鐘不等。為了進行訪問的方便，研究者準備了幾個主要的訪談問題，如下所列之開放式問答題：

1. 您所參與過的評鑑內容及過程為何？其結果之用途為何？
2. 教師們對評鑑的感覺如何？為什麼？
3. 評鑑委員是由誰擔任？您對他們的感覺如何？
4. 您覺得應該如何改進評鑑之實施？
5. 另外，有人建議採用類似「品管圈」，也就是由教師編成小組從下而上提案的方式，以改進教學品質。您認為這個方式的可行性如何？

其他的後續問題則視受訪者的回答而定，以更深入的瞭解受訪者的想法。例如，研究者可能會再問「那麼，你覺得評鑑有必要辦理嗎？」等問題。

為了保障受訪者的權益，研究者在訪問開始之前會告知每一位受訪者，本次訪問的內容只供本研究做學術之用，而且絕對為其保密。隨後在整理資料時將受訪者姓名與訪談資料分開整理，以保證他們的談話內容不會被研究人員以外的人辨識出來。

所有訪談內容皆整理打字在電腦磁片中，總計有54頁隔行打字的A4紙張。訪問稿中所有相關人名、系名、及校名皆編碼取代，以保護所有受訪者不會在訪談內容中被辨認出來。質的研究法的主要資料分析方法包括：分析、闡釋、及呈現結論。其結果將經由資料縮減(data reduction)、歸類、和適當的解釋完成。詳細步驟有以下五項：1. 資料整理、2. 建立類別、3. 假設測試、

4. 尋找其他解釋、以及5. 報告寫作(Marshall and Rossm)

肆、研究發現與討

一、大學教師對大學評鑑的看法

發現一：受訪者普遍認為評鑑不能達到改進教學品質的。校教師之間對評鑑的反應有所不同。受訪的公談，受訪的私立學校教師的反應較熱烈，但多大部分公立大學教師對評鑑的反應覺得無關緊要。鑑像行政工作一樣只是例行公事，或只能提供設備的補行政人員有影響，對一般教師並沒有影響。

如果沒有接行政工作，是不會關心的，它好像是一果評鑑能對問題明確的做處理，或許會好些，感覺了（沒有什麼影響）。（公立丙校）

私立學校教師的反應則相反，大部分顯得對評鑑的評鑑是在找麻煩，或沒有意義。

感覺上是一種浪費，因為，都是孤立的在看問題，的，而且應該考慮其他相對的因素，而現在評鑑的標

所以我認為教育部最好省錢，不要再辦了。因為一個往往是兩面的，你可以隨便講，例如，在某一個項目可以說「已得了80分」，但也可以說「才得80分」。

鑑根本是在找麻煩，弄一大堆的表格來填。（私立戊

呂美員（民71:173）對大學評鑑的研究即已指出公私立

看法有所不同，「除極少數部分教師漠視與不重視評鑑外

重視，而私立院校教師比公立院校教師重視評鑑」（頁173

（民81:67）的研究結果則顯示公立學校教師對於「我國大

各選項之反應，皆比私立學校教師的態度較為肯定（96.6%:90.6

61.5%:54.2%，以及52.8%:40.1%）。

公私立學校教師對評鑑反應的差異顯然是因為兩者之間

財務支援的差異所影響。在校園空間上，公立學校普遍顯得

私立學校採大班制上課的情形亦顯得較公立學校多，而且公

較多保障，不必擔心評鑑的結果會影響他們的福利，而私立

4. 尋找其他解釋、以及 5. 報告寫作 (Marshall and Rossman, 1989)。

肆、研究發現與討論

一、大學教師對大學評鑑的看法

發現一：受訪者普遍認為評鑑不能達到改進教學品質的目的，其中公私立學校教師之間對評鑑的反應有所不同。受訪的公立學校教師的反應冷淡，受訪的私立學校教師的反應較熱烈，但多屬負面或消極的。

大部分公立大學教師對評鑑的反應覺得無關緊要。此外，他們還認為評鑑像行政工作一樣只是例行公事，或只能提供設備的補助，評鑑的結果只對行政人員有影響，對一般教師並沒有影響。

如果没有接行政工作，是不會關心的，它好像是一個例行公事，如果評鑑能對問題明確的做處理，或許會好些，感覺上評鑑過了就過了（沒有什麼影響）。（公立丙校）

私立學校教師的反應則相反，大部分顯得對評鑑的效果不以為然，認為評鑑是在找麻煩，或沒有意義。

感覺上是一種浪費，因為，都是孤立的在看問題，評鑑應該是全面的，而且應該考慮其他相對的因素，而現在評鑑的標準都是表面的，所以我認為教育部最好省錢，不要再辦了。因為一個問題的存在，往往是兩面的，你可以隨便講，例如，在某一個項目得了80分，你可以說「已得了80分」，但也可以說「才得80分」。……我認為評鑑根本是在找麻煩，弄一大堆的表格來填。（私立戊校）

呂美員（民71:173）對大學評鑑的研究即已指出公私立學校教師對評鑑的看法有所不同，「除極少數部分教師漠視與不重視評鑑外，大多數教師均表重視，而私立院校教師比公立院校教師重視評鑑」（頁173）。而陳漢強等人（民81:67）的研究結果則顯示公立學校教師對於「我國大學評鑑的功能」中各選項之反應，皆比私立學校教師的態度較為肯定（96.6%:90.6%，76.5%:66.9%，61.5%:54.2%，以及52.8%:40.1%）。

公私立學校教師對評鑑反應的差異顯然是因為兩者之間的外在條件，如財務支援的差異所影響。在校園空間上，公立學校普遍顯得較私立學校寬敞。私立學校採大班制上課的情形亦顯得較公立學校多，而且公立學校教師受到較多保障，不必擔心評鑑的結果會影響他們的福利，而私立學校教師則承受

較多來自學校的壓力所致。正如私立乙校一位教師所言：

因為私立學校天生不平等，我們是大班制，老師時數多，這些都是不得已的，因為是成本問題，這些是很現實的，不能不考慮這些因素，我們也不可能像公立學校，只要一、二人就開課，我覺得只有在私立學校成長，才能知道私立學校的問題。……私立學校的師資流動率很高，多半是把這裡當做一個跳板，有機會還是要到公立學校去的，畢竟公立學校的名聲比較好。

此外，就研究者到各校訪問時所見校舍外觀而言，公立學校的新建校舍較多，而私立學校中除了丁校為新設立，乙校為新遷建校區之外，其餘學校的校舍以老舊建築為多。

發現二：受訪者認為評鑑不能達到效果的原因是因為評鑑委員的組成、評鑑標準、與評鑑方法等不夠客觀。這些原因與以前的相關研究發現的結果類似，表示多年來評鑑實施的效果並沒有長足的進步。

大部分受訪者，不分公私立學校教師，都認為評鑑委員的代表性不夠，應該多以本科系為主，並應該涵括各種不同觀念的人才不會因立場的差別而影響評鑑的結果。

有的評鑑委員本身教學就不見得很好，那他要如何去評鑑別人，比如，（某）大（某）系的內鬥就很厲害，如何進行對他人的評鑑。教育部就喜歡找名人，人就怕出名，事情一多就不思考了。（如此一來）思考、學術什麼都沒有了，他們怎麼去評別人。

部分私立學校的受訪者則覺得評鑑委員對他們所服務的學校有成見，還沒有開始評鑑就下定論。

我覺得他們事先對本校已有先入為主的偏見，我記得有一位委員當天就說過：「你們學校財務一向不好！」「你們的資料不完整」，他們已下結論，再來看問題，我覺得他們對我們不公平，只講幾句話，就下結論，他們還說：「你們不要 Defense 你們自己！」我覺得其中兩位私立大學的系主任就比較好一點，可能是因為同是私立的學校，所以他們會說：「我們也有類似的情形」。

至於評鑑方法上最受受訪者批評的是訪問評鑑時間太短促，評鑑委員只能憑藉書面資料看到表面的概況，無法深入了解真實的情形。

我覺得他們只來一下午，走馬看花不能看出什麼，尤其是教學方面便無法深入了解，評鑑的只是一些表面的東西，如師資學歷，或是一些硬體設備，其他如一個系的精神，讀書風氣等都無法評鑑出來。

……評鑑的時間要長一點，最好一來至少要待二天才能了解問題。

在評鑑標準方面，大部分受訪者認為各評鑑項目，與校地面積的標準皆有可議之處。

評鑑的規格、標準要訂好，大學的規定蠻鬆的，要求高，沒有依照一定的標準來上課，比較難評鑑出私立學校教師，尤其是戊校的教師，則認為私立大學多，評鑑不能以公立學校的標準來看待他們。

由於來評鑑的大多為國立大學的老師，他們會以國立的觀念，來「要求」私立大學，態度上有點咄咄逼人。在私立學校的立場來看問題——國立學校那麼有錢，覺得他們太以自我為中心，標準都是以國立的為基礎。我國的大學教育是採公、私立學校並行發展的方式，發展極為快速，並且在高等教育的功能上扮演著重要的角色。私立大學的學生人數已佔全國大學生人數的百分之五十多所私立校院後，其所佔比例更高。但是公私立大學逐年擴大（教育部，民80）。而以相同標準和方式去評，不公平之處。所幸評鑑之目的在於改進，不在於證明什麼，評員及受評單位人員能對評鑑皆有正確的認識，可望能消除「不公平」之疑慮。

事實上，本研究的受訪者提出評鑑委員的組成方式、評鑑方法等不夠客觀的缺點，在陳漢強與蘇錦麗（民82）的碩士論文，至於在呂美員（民71）針對第一次大學評鑑所作的研究中也指出評鑑的缺點待改進。這個現象顯示十餘年來，我國舉辦大學評鑑的進步，甚至於有在原地踏步的跡象。這個問題的原因，都沒有有一個學術專責機構負責研究評鑑工作的改進。一直以來，新竹師範學院甫成立「教學與學校評鑑研究中心」從事評鑑研究，希望經由該中心的研究，評鑑工作能真正發揮其應有的效能與品質。

發現三：實施大學評鑑時所受到顧面子、講人情、和套關係的影響不如中學評鑑所受的影響來得嚴重，但傳統觀念仍然間接地影響著評鑑的效果。

大部分的受訪者認為大學的風氣較開放，自主性也比

……評鑑的時間要長一點，最好一來至少要待二天，即使聊天也好，才能了解問題。

在評鑑標準方面，大部分受訪者認為各評鑑項目，如師資、圖書、設備，與校地面積的標準皆有可議之處。

評鑑的規格、標準要訂好，大學的規定蠻鬆的，教師的自主性也較高，沒有依照一定的標準來上課，比較難評鑑出客觀的結果。

私立學校教師，尤其是戊校的教師，則認為私立學校培養學生人數比國立大學多，評鑑不能以公立學校的標準來看待他們。

由於來評鑑的大多為國立大學的老師，他們會以國立大學的資源與觀念，來「要求」私立大學，態度上有點咄咄逼人，一直都沒有站在私立學校的立場來看問題——國立學校那麼有錢，我們沒有。我覺得他們太以自我為中心，標準都是以國立的為基準。

我國的大學教育是採公、私立學校並行發展的方式。其中，私立大學的發展極為快速，並且在高等教育的功能上扮演著重要的角色。79學年度時，私立大學的學生人數已佔全國大學生人數的百分之五十以上。爾後，新設立多所私立校院後，其所佔比例更高。但是公私立大學校院間教育資源差距卻逐年擴大（教育部，民80）。而以相同標準和方式去評鑑公、私立大學亦有不公平之處。所幸評鑑之目的在於改進，不在於證明什麼。如果承辦評鑑人員及受評單位人員能對評鑑皆有正確的認識，可望能消除其對評鑑有「不公平」之疑慮。

事實上，本研究的受訪者提出評鑑委員的組成方式、評鑑標準、與評鑑方法等不夠客觀的缺點，在陳漢強與蘇錦麗（民82）的研究中即有發現。甚至於在呂美員（民71）針對第一次大學評鑑所作的研究中也發現評鑑有類似的缺點待改進。這個現象顯示十餘年來，我國舉辦大學評鑑的效果並沒有長足的進步，甚至於有在原地踏步的跡象。這個問題的原因可能是因為多年來都沒有有一個學術專責機構負責研究評鑑工作的改進。一直到民國81年，國立新竹師範學院甫成立「教學與學校評鑑研究中心」從事評鑑工作的研究改進。希望經由該中心的研究，評鑑工作能真正發揮其應有的效果以改進教學環境與品質。

發現三：實施大學評鑑時所受到顧面子、講人情、和套關係等傳統社交習慣的影響不如中學評鑑所受的影響來得嚴重，但傳統保守的思想觀念仍然間接地影響著評鑑的效果。

大部分的受訪者認為大學的風氣較開放，自主性也比較高，比較起來，

不像中學會有講人情或套關係的問題存在。

至於人情問題，稍為好一點，但也有人情問題，或者系主任的面子問題，不過，比較起來，中學裏的人情問題比較嚴重，校長的面子關係很大。但是大學的評鑑就比較不會，評鑑委員來學校，有時吃飯都自己吃，這一點我倒覺得蠻公正的。

但是有部份受訪者認為人情的問題並不能完全避免，主要還是視評鑑委員個人的作風而定。

至於人情或面子問題、和所選的召集委員、評鑑委員有關係。因為召集人本身主導方向，也可以授權，校方一定要想辦法關說或邀宴，但是組成份子委婉拒絕就可以了，所以我覺得這方面影響有一位受訪者雖然認為人情與面子的問題不存在，但是他認為傳統保守的思想，例如「輩分」的觀念仍然影響著他們的領域。

這是「學術權力結構」的問題，外國也有這樣問題，但我們多了「年齡」的問題，「輩份」的問題對（本）學院的影響較大，但是（其他）學院比較沒有輩份的觀念與問題。我們系上平均年齡40歲，在（我們這類）比較傳統且保守的系而言算是年輕的。

由此可以推論，我國的傳統思想觀念仍然影響著大學評鑑實施的效果。

二、大學教師對「全面品質管理」的看法

發現四：大部分受訪者認為由於受限於我們的教育體制，「全面品質管理」不見得能取代大學評鑑，而達到改進教學品質的目的。但是，從私立已校受訪者的反應，吾人仍有可以窺得「全面品質管理」在我國教育環境中成功實施的可能性。

大部分的受訪者認為「全面品質管理」的方式必須要在一個溝通管道很暢通的組織裡才能見功效，但是他們覺得我們目前的教育體制並不具備這個條件。

如果在教育圈裏，有固定的管道來反應，是不錯，但是就台灣的體制而言，我們反應上去也沒有用，這必需要有一個很有效的行政系統才有效，據我所知私人企業使用這種管理方式才有效果，公家的行政系統沒有效果。

另有一部份受訪者認為現行的校務、系務會議、或教學研討會即是「全面品質管理」的形式，但是能否發揮其效果，則依然要視組織氣氛而定。

事實上，我們現在已經有這麼做，像系務會議，或老師們平常聚會

就會談，但是，如果要往上報，成效如何，就不因校而異，我們以前也提過一些問題，有辦法的會改進，否則也是一樣。

以上教師的見解驗證了Bradley(1993, 頁190)的「8」則說明教育與管理制度必須為學校品質負百分之八十對「全面品質管理」抱持懷疑態度的受訪者未曾實際體驗十分明瞭它的意義。許多文獻都指出只要實施了「全面」能享受到它的好處(Coate, 1990; Heverly, 1991; Further 1991)。

此外，本研究從部分受訪的反應可以約略發現私立「全面品質管理」的條件。該校受訪的教師雖然沒有明言他「全面品質管理」制度，但是如上例與下例指出，他們的意見反應建立由下而上反應的溝通方式。

本校在意見由下而上的反映上，有很大進步，目前儘量在做。像我們已漸由大班制改為小班制。（私立）在訪問私立已校時，研究者也在佈告欄看到一張時校長一學期之內與全校各系學生座談的時間和地點，這具備了幾個「全面品質管理」的基本條件，那就是「以員基層力量」、以及「提供回饋」(Jablonski, 1991, 頁26)。

再反觀私立已校全部4位受訪者對評鑑的反應，它至於國立大學教師的反應還具有肯定的態度。這個現象暢通的溝通管道所形成民主開放的校風有密切的關係。推論：在我國現行教育體制下仍然有成功實施「全面品質管理」是值得嘗試用來改進教學品質的方法。

三、小結

正如Bradley(1993, 頁191)所言，成功實施「全面品質管理」組織內所有人員是否能建立適當的品質觀念，學校中的每一主管都要了解組織的真正動力來源是基層所有成員。當每個人都能貢獻一己之力，而且主管也能真正接受來自下層的聲音並給予回應時，這個組織就成為一個活性的組織，可以自己尋找問題。既然問題是組織內自己人檢討找出來的，不是組織外的人「找麻煩」，因此就不會覺得「有失面子」，也不需要去「套關係」。

就會談，但是，如果要往上報，成效如何，就不得而知了，可能會因校而異，我們以前也提過一些問題，有辦法的話，他們（學校）會改進，否則也是一樣。

以上教師的見解驗證了Bradley(1993, 頁190)的「85 / 15法則」。這個法則說明教育與管理制度必須為學校品質負百分之八十五的責任。然而大部分對「全面品質管理」抱持懷疑態度的受訪者未曾實際體驗過這個制度，尚未十分明瞭它的意義。許多文獻都指出只要實施了「全面品質管理」的組織皆能享受到它的好處(Coate, 1990; Heverly, 1991; Further Education Unit, London, 1991)。

此外，本研究從部分受訪的反應可以約略發現私立已校具備了實施「全面品質管理」的條件。該校受訪的教師雖然沒有明言他們是否實施「全面品質管理」制度，但是如上例與下例指出，他們的意見反應管道很暢通，也有建立由下而上反應的溝通方式。

本校在意見由下而上的反映上，有很大進步，目前能做的，學校已儘量在做。像我們已漸由大班制改為小班制。（私立已校）

在訪問私立已校時，研究者也在佈告欄看到一張時間表，表上列出該校校長一學期之內與全校各系學生座談的時間和地點，這些作法表示該校已經具備了幾個「全面品質管理」的基本條件，那就是「以顧客為中心」、「動員基層力量」、以及「提供回饋」(Jablonski, 1991, 頁26)。

再反觀私立已校全部4位受訪者對評鑑的反應，它們都較其他私立，甚至於國立大學教師的反應還具有肯定的態度。這個現象應該和該校由下而上暢通的溝通管道所形成民主開放的校風有密切的關係。這一點也可以進一步推論：在我國現行教育體制下仍然有成功實施「全面品質管理」的可能性，是值得嘗試用來改進教學品質的方法。

三、小結

正如Bradley(1993, 頁191)所言，成功實施「全面品質管理」的關鍵在於組織內所有人員是否能建立適當的品質觀念，學校中的每一個人，尤其是行政主管都要了解組織的真正動力來源是基層所有成員。當每一個成員都願意貢獻一己之力，而且主管也能真正接受來自下層的聲音並給予適當的回饋的時候，這個組織就成爲一個活性化的組織，可以自己尋找問題，進而自己解決問題。既然問題是組織內自己人檢討找出來的，不是組織外面的人來「找麻煩」，因此就不會覺得「有失面子」，也不需要去「套關係」或「講人情」

了。也就是說一個學校如果能夠成為這樣的活性化的組織時，它就具有自我改進教學環境與品質的能力，而不需要依賴評鑑制度由外而內來要求學校，甚至於所謂的「干涉」學校的自主權了，更不需要為顧面子而做其他與教學不相干的事情。

受訪者對「全面品質管理」有所疑慮可能是因為我國傳統的領導方式大多是由上而下的威權領導，每一級的主管為了應付上一個層級的指揮就已經忙得分身乏術，不太可能還有餘力去聽取下層的意見，更不用說要提供回饋了。若果真如此，那麼組織主管的態度更顯得其在推行「全面品質管理」上的重要性。然而，態度的改變並不是能夠立竿見影的，要以一個新的概念來取代之已久的評鑑制度更不是短時間內所能做到。因此，比較可行的方法是在短期間之內以宣導的方式鼓勵學校先局部試辦小範圍的「全面品質管理」，視其效果再予漸次擴大辦理。同時期內相關主管單位仍然可以繼續辦理學校評鑑工作，以檢視推行「全面品質管理」的學校的辦學效果。待其效果顯現之後再予以全面實施，並評估其取代評鑑制度的可能性，屆時我國教育環境與品質的提昇則是指日可待的了。

伍、結論與建議

本研究的目的是在於探討大學教師對大學評鑑的反應和影響這些反應的因素，並且了解研究對象對以「全面品質管理」取代評鑑的可能性的看法。為了讓參與研究的對象能充分自由發表他們的看法，而不受研究人員所設定的變數所限制，是以本研究採用質的研究法來探究未知的變數。研究者於民國82年7月11月間，以開放式問題對20位大學教師進行深度訪談，期以了解他們對研究問題的看法。本研究按研究資料逕行分析，經歸納與討論獲得四項主要結論。

一、結論

第一、受訪者普遍認為評鑑不能達到改進教學品質的目的，其中公私立學校教師之間對評鑑的反應有所不同。公立學校教師的反應冷淡，私立學校教師的反應較熱烈，但多屬負面或消極的反應。

第二、受訪者認為評鑑不能達到效果的原因，是因為評鑑委員的組成、評鑑標準、與評鑑方法等不夠客觀。這些原因與以前的相關研究發現的結果

類似，表示多年來評鑑實施的效果並沒有長足的進步。

第三、實施大學評鑑時所受到面子、講人情、和私利的影響不如中學評鑑所受的影響來得嚴重，但傳統保守地影響著評鑑的結果。

第四、大部分受訪者認為由於受限於我們的教育體制，不見得能取代大學評鑑，而達到改進教學品質的目的。受訪者的反應，吾人仍然可以初窺得「全面品質管理」在實施的可能性。

二、建議

依據研究結論顯示，我國的大學評鑑受到傳統觀念的阻礙，發揮應有的效果。本研究於是按短、中、長程階段分別提出建議。

從短程觀點而言，教育部應該委託學術單位，廣邀專家的組成方式，評鑑實施的方法與技術，以及評鑑項目的缺失進行有系統的檢討與改進。期以建立一套能適用各種學門的工具，讓各學門在進行評鑑能有所遵行。

再者，從中程觀點而言，在繼續進行評鑑工作的同時，應與學術研究單位應該鼓勵「全面品質管理」的推廣與學校自願嘗試進行這個新的概念。再經由評鑑與其他研究結果，看嘗試實驗「全面品質管理」的學校辦學效果是怎樣來得好。

最後，從長程觀點而言，所有大學應該全面實施「全面品質管理」達到由學校內部自行發覺缺點以及自己改進缺點的境地。所謂「干涉」學校自主權的評鑑制度或許可以功成身退。

參考文獻

一、中文部份

文崇一，蕭新煌（民77）。中國人：觀念與行為。臺北：桂冠。

呂美員（民71）。我國大學教育評鑑之研究。國立師範大學教育學系碩士論文。

類似，表示多年來評鑑實施的效果並沒有長足的進步。

第三、實施大學評鑑時所受到面子、講人情、和套關係等傳統社交習慣的影響不如中學評鑑所受的影響來得嚴重，但傳統保守的思想觀念仍然間接地影響著評鑑的結果。

第四、大部分受訪者認為由於受限於我們的教育體制，「全面品質管理」不見得能取代大學評鑑，而達到改進教學品質的目的。但是，從私立己校受訪者的反應，吾人仍然可以初窺得「全面品質管理」在我國教育環境中成功實施的可能性。

二、建議

依據研究結論顯示，我國的大學評鑑受到傳統觀念與習慣的影響未能發揮應有的效果。本研究於是按短、中、長程階段分別提出改進大學評鑑實施的建議。

從短程觀點而言，教育部應該委託學術單位，廣邀相關學者針對評鑑委員的組成方式，評鑑實施的方法與技術，以及評鑑項目與標準的制定等常見的缺失進行有系統的檢討與改進。期以建立一套能適用於每一個學門的評鑑工具，讓各學門在進行評鑑能有所遵行。

再者，從中程觀點而言，在繼續進行評鑑工作的同時，相關教育主管單位與學術研究單位應該鼓勵「全面品質管理」的推廣與研究，甚至於鼓勵學校自願嘗試進行這個新的概念。再經由評鑑與其他研究長期追蹤檢視試辦的效果，看嘗試實驗「全面品質管理」的學校辦學效果是否比沒有實施的學校來得好。

最後，從長程觀點而言，所有大學應該全面實施「全面品質管理」，以達到由學校內部自行發覺缺點以及自己改進缺點的境地。此時由外而內「要求」或「干涉」學校自主權的評鑑制度或許可以功成身退了。

參考文獻

一、中文部份

- 文崇一，蕭新煌（民77）。**中國人：觀念與行爲**。臺北：遠流，頁2-3。
- 呂美員（民71）。**我國大學教育評鑑之研究**。國立師範大學教育研究所碩士論文。

- 黃光國（民77）。人情與面子：中國人的權力遊戲。黃光國（主編）中國人的權力遊戲。臺北：遠流，頁7-43。
- 黃政傑（民78）。課程改革。臺北：師大書苑。
- 黃振球（民81）。大學如何實施行政人員評鑑。現代教育，7卷3期：3-18。
- 陳漢強（民81）。香港的高等教育及其評鑑制度。現代教育，7卷3期：39-47。
- 陳漢強（民82）。大學評鑑委託公正學術團體辦理之研究評估。教育研究資訊，1卷5期：69-83。
- 陳漢強，蘇錦麗（民82）。國內大學評鑑委託公正學術團體辦理之研究與評估。新竹：國立新竹師院。
- 教育部（民80）。教育部獎勵私立大學校院四年中程方案。台北：教育部。
- 教育部高等教育司（民82）。大學校院教育評鑑（高教叢書—政策類5）。台北：教育部。
- 楊思偉（民81）。日本的大學評鑑。現代教育，7卷3期：19-28。

二、英文部份

- Armstrong, A. F. (1985, October). **Strategies for improving evaluation implementation**. Paper presented at the Joint Meeting of the Canadian Evaluation Society, Evaluation Network and Evaluation Research Society, Toronto, Canada. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 269 435)
- Bradley, L. E. (1993). **Total quality management for schools**. Lancaster, PA: Technomic Publishing Company, Inc.
- Coate, L. E. (1990, November). TQM on campus: Implementing Total Quality Management in a university setting. **Business Officer**, 24(5), 26-35.
- Corbett, H. D., Firestone, W. A., & Rossman, G. B. (1987, November). Resistance to planned change and the scared in school cultures. **Educational Administration Quarterly**, 23(4), 36-59.
- Fullan, M. (1982). **The meaning of educational change**. New York: Teacher College Press, Columbia University.
- Further Education Unit, London (England). (1991, August). **Quality matters: Business and industry quality models and further education**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 336 558)
- Heverly, M. A. (1991, May). **Total Quality Management: Institutional research**

- applications**. (ERIC Document Reproduction Service No. E
- Jablonski, J. R. (1991). **Implementing total quality management the 1990s**. Albuquerque, New Mexico: Technical Management
- Komp, L. B. (1988). **Teacher self concept and evaluation resistance**. University of California, Santa Barbara, 1988). **Distance Education Abstracts International**, 50, 06A.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). **Designing quality evaluation**. Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, Inc.
- Paulin, P. J. (1980). **The influence of teacher autonomy on resistance to change**. (Doctoral dissertation, University of California, Santa Barbara). **Educational Administration Abstracts International**, 41, 10A.
- Shujaa, M. J. (1989). **Teachers' responses to education reform: Compliance and the rhetoric of compliance and resistance** (Doctoral dissertation, The State University of New Jersey, New Brunswick). **Educational Administration Abstracts International**, 50, 12A.
- Suchman, A. E. (1967). **Evaluative research: Principles and applications to service & social action programs**. New York: Russell Sage
- Wolf, R. L. (1973). **How teachers feel toward evaluation**. In **School evaluation: The politics and process** (pp. 156-170). New York: McCutchan Publishing Corporation.
- Yeh, C. T. (1992). **Using evaluative results in program improvement: A study of vocational high school instructors in Taiwan**. (Doctoral dissertation, State University, Corvallis, 1992).

葉忠達，現任新竹師院副教授

- applications. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 335 095).
- Jablonski, J. R. (1991). **Implementing total quality management: Competing in the 1990s**. Albuquerque, New Mexico: Technical Management Consortium, Inc.
- Komp, L. B. (1988). Teacher self concept and evaluation resistance (Doctoral dissertation, University of California, Santa Barbara, 1988). **Dissertation Abstracts International**, 50, 06A.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). **Designing qualitative research**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury, CA: SAGE Publications, Inc.
- Paulin, P. J. (1980). The influence of teacher autonomy on resistance to evaluation (Doctoral dissertation, University of California, Santa Barbara, 1980). **Dissertation Abstracts International**, 41, 10A.
- Shujaa, M. J. (1989). Teachers' responses to education reform: The structure of belief and the rhetoric of compliance and resistance (Doctoral dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey, New Brunswick, 1989). **Dissertation Abstracts International**, 50, 12A.
- Suchman, A. E. (1967). **Evaluative research: Principles and practice in public service & social action programs**. New York: Russell Saage Foundation.
- Wolf, R. L. (1973). How teachers feel toward evaluation. In E. R. House (Ed.), **School evaluation: The politics and process** (pp. 156-168). Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Yeh, C. T. (1992). **Using evaluative results in program improvement by public vocational high school instructors in Taiwan**. (Doctoral Dissertation, Oregon State University, Corvallis, 1992).

葉忠達，現任新竹師院副教授