

落實「品質保證機制」 提升辦學品質 ——慈濟大學經驗

■ 文／郭重言·慈濟大學研發處秘書

曾國藩·慈濟大學學術副校長、研發長、模擬醫學中心主任、醫學院解剖學科教授

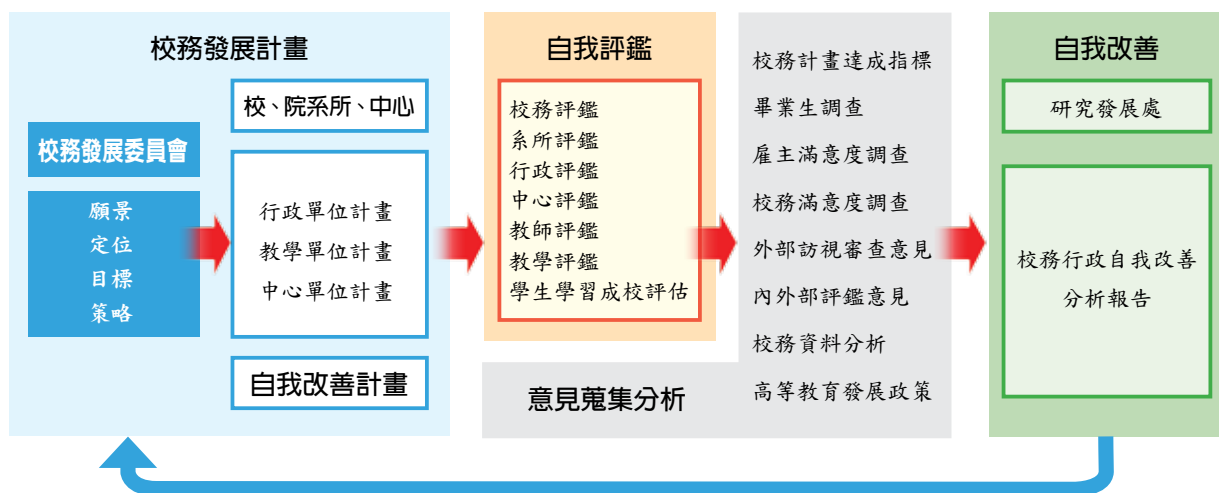
為改善臺灣東部地區醫療資源匱乏的問題，1994年慈濟基金會於花蓮創設慈濟大學，以培育「尊重生命，以人為本」、實踐志工服務精神的優秀人才為宗旨，與慈濟志業合作，致力於提升地區醫學水準。

機制建立是提升品質的起步 機制執行更攸關辦學成效

由於創校歷史相對短，且位處資源匱乏、人口較少的東部，慈濟大學自設校以來即面對招生及教師聘任不易的問題，然而在全體努力下，近來之外部檢視均展現出備受肯定的辦學成效，包括

100年度第一週期大學校院校務評鑑與105年度第二週期大學校院通識教育暨系所評鑑全數通過、100年與103年醫學系評鑑通過、101年護理系評鑑通過、100年至105年度教育部各項訪視皆評定為一等或優等、97至105年連續九年獲教育部教學卓越計畫補助等佳績。

在臺灣，大學校院於民國95年開始接受第一週期系所評鑑，由高等教育評鑑中心逐步導入管理領域稱為「戴明循環」或「PDCA循環」（Plan, Do, Check, Act）的品質管理循環觀念。接著在100年進行第一週期校務評鑑，再導入「品質保證機制」的觀念，促使大學校院重視循環改善與



圖一 慈濟大學品質保證機制架構圖

品質保證的實踐。

此期間，臺灣高等教育面對國際化競爭與人口少子女化的衝擊日益加劇，各校依其屬性與實際條件建置辦學品質保證機制，慈濟大學亦然。

機制的建立是學校提升品質的起步，機制的執行則攸關辦學成效，以下分享慈濟大學如何有效執行「品質保證機制」的經驗。

機制內區塊鏈結與垂直整合 落實PDCA循環

慈濟大學在執行PDCA循環時，體認其持續循環的動態過程理念，目的在使組織透過四個步驟的反覆循環，成為一個持續改進、不斷學習的單位，也就是一個學習型組織。

慈濟大學在機制的設計與執行上，特別注重機制的鏈結與機制間前後貫穿的關係，為此，慈濟大學由校長指派學術副校長責成研究發展處，統籌慈濟大學從校務發展計畫之目標與策略研議、全校自我評鑑機制之建置與實施、各項校務資訊及調查意見的分析，至年度「校務行政自我改善分析報告」之研擬等作業，將PDCA循環的各階段機制進行鏈結，形成一個整合的系統性工作，目的在有效掌握問題，並從目標面開始到計畫面的實施，與檢核面的確認及問題的改善，都能連貫且徹底執行。

決策者支持 有效溝通形成團體共識

學校由教職員生組成，成員來自不同背景與領域，多元性不下於社會的縮影，而大學校院為發揮效能，內部所設置的行政與教學單位，其組織架構及運作複雜性亦不亞於企業或組織。

然而，「品質保證」除了機制建立外，更需要



▲慈濟大學每年舉辦合心共識營，圖為王本榮校長演講。（學校提供）

據此持續性的採取行動、實施變革、挹注資源、改善問題，才能落實執行並取得成效，而這端賴組織的支持與團體成員的合作方能達成。

慈濟大學於推動相關品質保證工作時，校長除積極爭取董事會的支持，請其提供資源挹注，更致力於組織成員的溝通與共識凝聚。在教職員部分，校長室每學年舉辦全校性「合心共識營」，由教職員共同參與，針對年度推動的重點工作與改善事項進行說明。同時於校內各項行政會議、系所主管會議、校務會議與每週舉行的行政主管會報中，持續性針對年度工作重點進行溝通與進度說明。學生部分則透過校、院、系所各項集會進行宣導，以凝聚全校教職員生對品質保證機制各項推動工作的了解與共識。

舉例而言，為執行第二週期系所評鑑並進行學生學習成效評估機制的鏈結，從101年度至105年度間，慈濟大學除了每年舉辦二次全校性合心共識營之外，另辦理八次主題性的全校說明會，七次工作坊性質的各單位評鑑報告檢閱會議，並進行25次正式的會議討論，讓全校教職員對制度的推動與運作有整體性的了解，並凝聚共識。

表一 利他服務精神教育調查結果

入學年度／畢業後 第 1～4 個 調查年度	96 / 103	97 / 104
調查項目		
入學年度對「利他服務精神教育」之滿意度	64%	65%
畢業後 1～4 年校友調查： 「對個人的工作幫助最大的能力」中選擇「利他服務精神」者所占比率	14% (13 個選項 中最高者)	15% (13 個選項 中最高)
雇主滿意度調查： 「對畢業生利他服務精神」之滿意度	94%	87%

重視資訊蒐集、分析與運用

大數據 (Big Data) 又稱巨量資料，雖然原本狹義的定義為資料量在100TB到PB間者，或許絕大多數的學校甚至企業可能無法符合這個標準，但大數據觀念讓慈濟大學體認到相關大量與多樣化資料之蒐集以及長期統計分析的重要性，並且將其運用在校務發展與辦學品質的提升上。

慈濟大學每年研擬「校務行政自我改善分析報告」時，皆融合內外部各項調查數據與政策趨勢等質量化資料，資料對象包含：校內教師、職員、學生及校外雇主、畢業校友等。資料彙集範圍包含：內部校務資訊、績效指標及外部政府政策、發展趨勢等，據此進行整體性分析，作為自我改善與決策制訂之參考。

在此過程中，慈濟大學發現資料的長期追蹤與不同面向資料的整合分析至為重要，完整且全面的分析最適合作為校務決策的依據。例如：慈濟大學定位為「以教導培育為基礎，重視利他人文的典範大學」，因此在學生學習上，特別注重「利他服務精神」特質的養成，在教學設計與教學活動上，除學校人文環境的情境教育外，在校園活動的設計上亦結合醫院關懷、環境保護、社區服務、偏遠地區醫療與教育志工等多元化的志

願服務與服務學習活動，期待學生了解「利他服務精神」的重要性。

針對「利他服務精神」，慈濟大學於97年至105年間，長期進行資料蒐集與分析，調查資料顯示，96及97兩個學年入學的學生，在學習時對「利他服務精神」相關課程的滿意度僅64%至65%（入學當年度之課程），但在畢業後一至四年間再次進行畢業校友調查時，96及97學年入學之畢業生，於「學校在哪些能力的培養對個人的工作幫助最大」這個問題的13個選項中，這兩級的畢業生皆以「利他服務精神」為最高比例的選項（96學年達14%、97學年達15%）。另在雇主滿意度調查中亦取得同樣的結果，同年度之「雇主滿意度調查」中，雇主對慈濟大學畢業生「利他服務精神」的滿意度，這兩級的畢業生分別高達94%及87%，為所有項目中最高者。

上述過程顯示，慈濟大學了解人格的養成需要時間來內化，也需要時間才能呈現結果，學校將學生學習時對於「利他服務精神」教學活動設計上之建議，提供教師參考，以改善並提升滿意度，但堅持學校的定位與「利他服務精神」的教育目標，經過近十年不同面向資料的調查分析，確認成效。由此可見，巨量資料多樣化蒐集與長期追蹤及分析能提供最可靠的資訊，作為決策參考的依據。

善用「問題管理」的觀念

問題管理 (Problem Management) 是以解決問題為導向，其根本目的是消除或減少同類事件的再發生，方法是通過分析所發生的事件或事件的趨勢，找出根本原因，然後提出解決辦法。

慈濟大學在執行過程中亦體認，從問題的根源解決問題，讓問題減少或不再發生，是提升與確保辦學品質最務實的方式。

例如：慈濟大學自創校以來即面對東部地區師資聘任不易的問題，從94年開始的各項調查、數據資訊與審查意見中，皆明確發現系所深受教師不易聘留任問題的影響，除了影響專業課程的安排外，亦衝擊生師比、教師社群、教師結構與學術成果豐富度等諸多面向。

慈濟大學收集及分析教師應聘與離職的原因，提出相應措施，例如：提供高額新進教師研究室設置費、提供教師宿舍、提供子女優先進入慈濟中小學及學雜費優惠補助等一系列措施，降低教師因為學術需求或家庭因素無法前來應聘或離職的影響；同時依系所授課需求，新聘教師時以聘任高階師資為優先，積極提升慈濟大學教師質量。

慈濟大學於100至104年間，教授及副教授人數分別成長60%及41.2%，104年助理教授級以上師資比率達93.02%，生師比達到8.53:1（含醫院臨床教師），遠優於「大學總量發展規模與資源條件標準」全校生師比值32或日間學制生師比值25之標準。

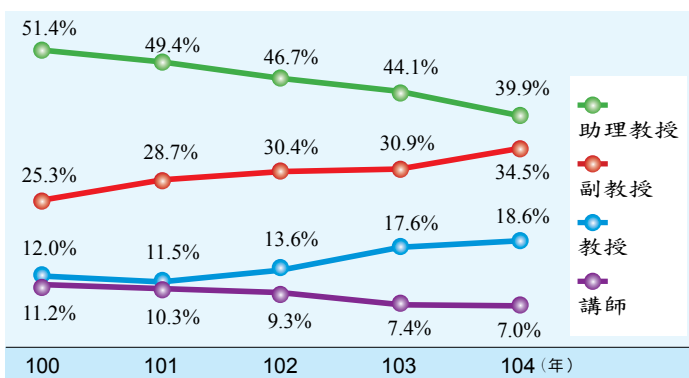
發現問題 掌握關鍵 善用80/20法則

李察·柯克（Richard Koch）的《80/20法則》（*The 80/20 Principle*）一書中指出，「帕列托法則」（Pareto principle）又稱「80/20法則」，指的是：在原因和結果、努力和收穫之間，存在著不平衡的關係，而典型的情況是：80%的收穫，來自於20%的付出；80%的結果，歸結於20%的原因。

慈濟大學在落實「品質保證機制」進行自我改善過程中體驗到，學校像一個微型社會的縮影，整個大學的運作，除涉及教學、研究、輔導等主



▲慈濟大學川愛志工隊獲教育部國際志工佳行獎。（學校提供）

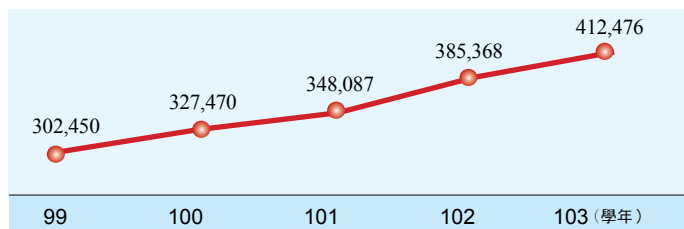


圖一 慈濟大學師資結構成長圖

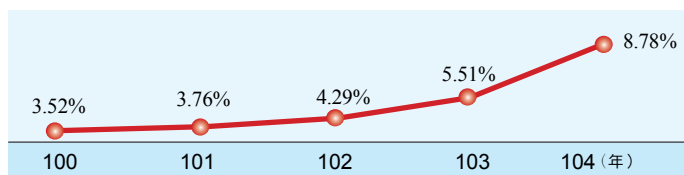
要工作外，亦涉及教職員生的食、衣、住、行等各面向，因此，自我改善意見多則成千上百，涉及的事項更是包羅萬象。

重點是，如何以學校有限的人力、時間與物力，達到最好的改善成效？慈濟大學依據「80/20法則」，於自我改善機制中建立「高頻率意見」篩檢機制，亦即每年度對不同面向調查所取得的意見及資料進行分析，將不同面向中重複出現的同一類型或同一性質的高頻率意見，列為年度重點改善事項。

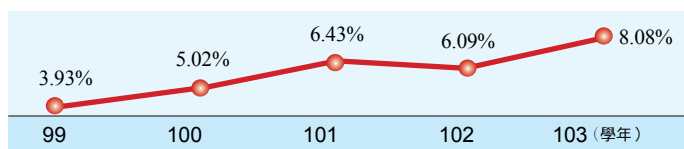
依據「80/20法則」的推論，處理高頻率意見——亦即大多數人重視的問題，即便該問題僅為所有問題中的一小部分，但是其改善成效卻能提升最大的效益。



圖二 慈濟大學每年約6%~10%的實體館藏成長率



圖三 慈濟大學境外學生比例的成長率



圖四 慈濟大學學生參與海外交流活動比例的成長率

例如：慈濟大學設校時間短，又含四個性質相當分歧的學院（醫學、生命科學、人文社會、教育傳播），在館藏圖書方面，確實比設校時間較長的學校有限，民國96年開始進行的調查資料也顯示，師生對學習資源的滿意度相對較低，透過「高頻率意見」分析，慈濟大學發現師生對學習資源不滿意的項目最常出現的是「圖書館藏」不足的意見。

為增加師生在圖書館藏的滿意度，慈濟大學除增加每年圖書館藏資源的經費投入外，亦推動系所師生推薦圖書購置，以及與慈濟醫院、慈濟科技大學、慈濟中小學等進行圖書調閱合作之舉措，更與國立東華大學合作，使雙方師生可互借圖書及代理運送服務。

透過改善「圖書館藏」這項高頻率問題，使得師生對學習資源的滿意度獲得大幅度提升，學生對「圖書館藏」的滿意度由96學年的61%，逐步攀升為100學年的72.8%，104學年更達78.6%。由

此可見，掌握重點、針對關鍵問題進行處理，是「品質保證機制」中提升自我改善成效的有效方式。

堅持與實踐是展現成果的關鍵

綜觀全國各大學校院，自民國95年起，歷經第一週期大學校院所評鑑及校務評鑑與第二週期通識教育暨系所評鑑，各校皆已建立各具特色的「品質保證機制」。以慈濟大學的經驗來看，攸關「品質保證機制」成效的關鍵，並不在各校機制設計孰優孰劣，而是機制建立後，如何落實的「執行力」問題，相信這也是各校努力的重點。

日本軟銀公司董事長孫正義曾說：「三流的點子加一流的執行力，永遠比一流的點子加三流的執行力更好。」從慈濟大學的觀察，即使沒有一流的機制，只要學校認真執行其設計的制度（透過PDCA循環精進機制），並進行確實的改善，亦能得到可被認同的成效。

例如，慈濟大學地處東部，在國際招生上絕對弱勢，屢次成為外部評鑑及審查的建議事項，依據「高頻率意見」處理原則，慈濟大學將國際招生與學生國際交流列為重點改善重點，在國際化的事務上，慈濟大學本身並無過人的策略與奇特的點子，只是紮實的提供校內資源，並運用慈濟志業海外各分會的資源，積極派遣師生進行海外招生及國際交流活動。

長期追蹤的數據顯示，慈濟大學境外學生人數由民國100年的3.52%，提升至104年的8.78%，而學生參與海外交流活動比例，亦由民國100年的3.93%提升至104年的8.08%，在在證明，即便是「三流的點子」，只要認真執行，也可產生具體成效。📌