

中山醫學大學經驗分享： 如何建立自我品質保證機制

■ 文／賴德仁 · 中山醫學大學校長

中山醫學大學創辦人周汝川博士有感於光復後臺灣牙醫人才奇缺，乃創辦牙醫專校，並於49年獲准設立「中山牙醫專科學校」；隨著校務的發展，至90年更名為「中山醫學大學」，目前共有醫學院、口腔醫學院、醫學科技學院、健康管理學院及醫學人文暨社會學院等5個學院共7,600餘名學生，並具有1,105床醫學中心等級的附設醫院，以提供師生優良的教學、研究與臨床實習環境。

良好的自我評鑑機制與全體總動員 是品質保證的成功關鍵

中山醫大秉持校訓「誠、愛、精、勤」之辦學理念，以積極培養優質醫學人才，研發最新醫療技術為矢志，然面對當前社會環境的快速變遷，大學的林立，少子化的影響及教育經費補助的減少，皆使得大學教育的品質保證受到更多挑戰。有鑑於此，教育部於多年前即開始規劃執行評鑑事宜，以確保並提升大學教育品質為目標，中山醫大也積極建立自我品質保證機制，在整個執行過程中發現唯有完整的評鑑制度、全校教職員的共同認知及積極參與、徹底推動與落實執行，及持續追蹤改善等，才是提升品質保證成功的關鍵。

● 修訂校務暨系所評鑑辦法→修訂各系所自我評鑑辦法

為進行評鑑相關事宜，校方93年即制定「中山醫學大學校務暨系所評鑑辦法」，經這幾年校務及系所評鑑累積之經驗，及教育部相關法規修訂之要求，又大幅修訂辦法，同時各系所依據此母法，並參照前一輪實施系所評鑑之過程，修正制定各系所自我評鑑辦法。醫學系則訂有「推動TMAC評鑑近中遠程目標進度評議委員會設置辦法」，每年邀請校內外專家進行自我評鑑事宜，期能由上至下建立完善之自我評鑑改善機制，落實推動學校及系所自我評鑑工作，改善辦學績效，建構校務發展特色與方向，提升整體教育品質及競爭力。

● 成立評鑑指導委員會及評鑑委員會

99年成立「評鑑指導委員會」，由校長、副校長及校外委員組成，校外委員邀請其他大學校長或副校長擔任，以針對自我評鑑工作之規劃、實施進行討論，並提供評鑑結果之改善建議。成立「校級評鑑委員會」，分階段進行校務或系所評鑑之籌備、討論、檢討及後續改善追蹤會議，以確實掌握校務評鑑各項目效標執行成效，及系所評鑑各系所執行情況及遭遇的問題，並進一步給予積極的協助。

- 系所自評→學院互評→校外委員訪評，慎重聘請自我評鑑委員

建立完整自我評鑑機制，包括校內自評（內部評鑑）與校外委員訪評（外部評鑑）。以系所評鑑為例，內部評鑑工作由各系所成立「系所評鑑委員會」，由主管召集所屬教師、行政或其他成員組成，規劃各項目工作小組及負責人推動執行評鑑業務。系所自評後，接著進行學院互評，以更加強內部評鑑的完整性。外部評鑑工作則由各系所從評鑑中心公布之評鑑委員名單中慎重挑選校外委員，或另外推選在學術或評鑑專業方面有重要影響力的教授擔任，以落實自我評鑑機制。

建立從上到下評鑑相關人員知能及參與責任感

- 舉辦校內或參加校外評鑑相關課程及研習，加強評鑑知能

評鑑的成敗在於全校人員是否認同其重要性並全力以赴，因此了解何為評鑑，其意義及目的為何，以及擁有相關的評鑑知能很重要。為此，中山醫大定期舉辦校內或鼓勵同仁參與校外的評鑑課程及研習會，以強化教職員生之評鑑素養和認同感，進而願意為持續改善辦學品質及達成目標，全力配合評鑑作業。另外在每次會議中，主席均能針對評鑑加以宣導、強調與鼓勵，加強與會同仁共同努力付出的決心。

- 分工合作、全員參與之責任感

有了認同感和評鑑知能，參與評鑑工作的人員就要明確分工，相互合作。以校務評鑑為例，依評鑑五大項目成立工作小組，依照每項目內涵及最佳實務，推選適當的項目統籌負責人及執行秘書，負責召開各組討論會議、資料彙整、進行簡報、審查及撰寫自評報告書。每項目下依效標



▲中山醫學大學教學實驗課程。（學校提供）

及要素內涵，推派適合的負責人和效標小組成員，負責執行、追蹤評鑑工作事宜，收集、分析評鑑資料和撰寫自評報告書。此外還有評鑑訪視相關活動，所有工作規劃和分配，皆須全員參與，同心合力，才能順利完成。

- 定期召開評鑑檢討會議，討論各院系所遇到的問題，並給予解決方案

校方於準備校務評鑑時召開校級評鑑會議，由所有行政與教學主管及各效標負責人參與，討論全校校務行政推展事宜，以達成共識解決問題；然當面對系所自我評鑑時遇到問題，有時院系所自行討論即可解決，有時則需校方給予更進一步的協助。舉例來說，系所自評期間，由評鑑專責人員收集各系所提出的問題，初步先依業務歸屬單位分類，然後將問題分給各負責單位進行回覆；之後彙整資料，召開檢討會議，請各單位說明並做成決議，然後採取行動給予協助並追蹤進度，以解決各系所遇到的問題。

落實品質保證PDCA

- 嚴謹制定校務發展計畫，落實推動並徹底執行管考

為使計畫順利推展，組成「中長程校務發展計畫專案會議」，透過垂直及水平整合、群體參與及決策，以擴大計畫參與層面，提升推動品

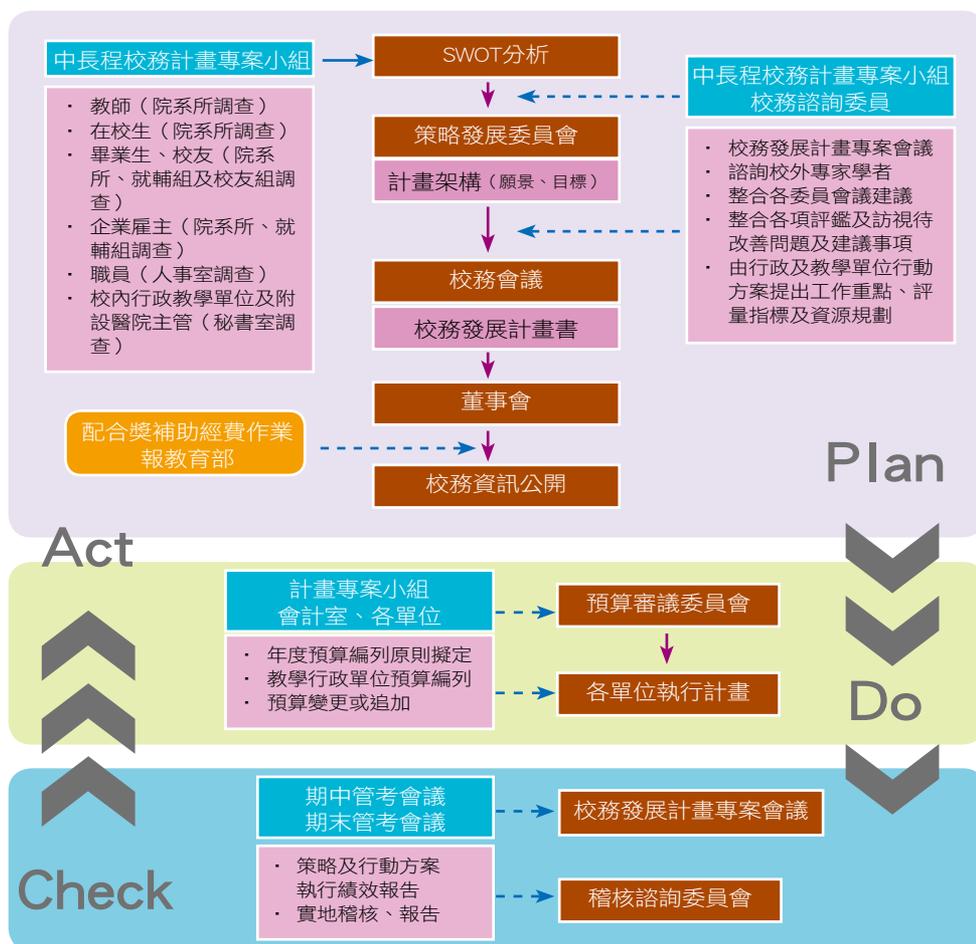
質；並透過採集利害關係人SWOT意見分析、參酌教育部校務評鑑及獎補助建議、各項會議反映事項，以促進計畫之擬定能符應校務發展之需（如圖一），並透過P-D-C-A（Plan-Do-Check-Act）流程，落實校務規劃與執行管考。

秘書室下設「中長程校務發展計畫專案工作小組」負責相關計畫研擬、執行與控管，加強單位間溝通整合、協調解決問題；並持續整合各行政、教學單位、學生代表、校友、企業雇主等建議，邀請校外專家參與，使計畫執行能回應社會趨勢及需求。

此外，並召開「專案會議」，於期中及期末定期追蹤進度、檢核目標達成情形，並輔以「稽核諮詢委員會」執行內控管考，使校務發展計畫得以有效運作，推升校務發展品質。

● 完整規劃並推動校務或系所評鑑作業時程

校務及系所評鑑每三年進行一次自我評鑑。以系所評鑑為例，於100學年度開始規劃並執行第二週期系所評鑑工作，全校性評鑑事務由研發處統籌辦理，安排評鑑時程，並依時程表落實執行每一階段作業，每一作業內容皆有更詳細的工作項目，並依此一一檢核各系所執行情況，務必



圖一 校務發展規劃、執行、管考、回饋流程圖

確認每系所皆完成預定的工作項目為止，並定時召開會議檢討及改善。

● 各方意見回饋→發現問題與真相→落實執行中長程管考及評鑑後續改善

多方參考相關人員建議、會議提議或調查分析結果，作為改善基礎，以達成全面完整性的改善：

1.中長程計畫期中期末管考後，各單位若有未達成指標者即提出改善計畫，並提至會議上協調溝通給予協助，以確保後續達成率，並回饋於計畫的修正。

2.配合校務整體發展及提升營運效率與成果並持續改善，學校成立稽核室，依規定於每學年擬定稽核計畫表，協助檢核內部控制之持續有效實施。

3.進行自我評鑑遇到問題時及委員提出建議事項或實地訪評後，即刻召開相關檢討會議，提出具體改善策略及措施，進行改善及後續追蹤。

4.平時召開各種會議，如策發會議、行政會議、校務會議、教務會議、學務會議等，一發現有任何問題，即刻給予解決。

5.調查收集教職員、學生、家長、畢業校友等之建議，回饋於計畫之修正暨改善。

重要改善成果

● 發覺系所亮點

自二年前，即請各系所重新思考系所特色，希望藉由明確定位系所優勢，進一步朝重點發展。因此，學校特別邀集各系所主管及代表，進行「系所課程歷程回顧與未來創建」討論，商討出各系所的特色。這期間也促成了「應用化學系」更名為「醫學應用化學系」以及部分課程的整合。此外，只有內部的觀點可能會有所偏誤，因此透過中區聯盟學校與逢甲大學行銷學系策略

結盟，由該系師生以學校系所為範例，進行系所行銷，合作二年來成果豐碩。

不僅如此，校方也請各系每年辦理「系友回娘家」活動，並徵詢畢業系友對課程規劃的意見回饋，幫助各系所進行課程修正。這些措施推行起來雖不容易，但在所有教職員工的努力下，已從第二週期系所評鑑全數系所通過的成績中，看到實質效益。

● 深耕師資培育

過去校內研習活動徒具形式，內容未必符合教師成長需要，對教學幫助也有限，因而無法激發教師參與學習及成長的動機。有鑑於此，這二年來學校不僅在組織上將「教師資源暨教師成長中心」提升為一級單位，並進行人員與組織擴編；在課程內容上也安排符合教師所需，譬如：打造一個全面數位學習的環境，在過程中教師需要學會使用一些軟、硬體，學校即在研習課程中安排相關講解，讓老師們熟悉；又如教師關注升等及論文發表，學校即安排專業有經驗的教師分享投稿期刊論文的秘訣；此外在制度上，也修訂辦法，明訂獎懲規則，讓教師成長成為全體教師均要參與及面對的挑戰。

● 多元、自主、活躍的課外學習

為培養學生軟實力，藉由推動「中山醫能力百分百」制度，提供多元豐富的課外學習機會，培養學生口語、寫作與溝通、資訊科技運用、邏輯與計算推理、人文關懷、倫理涵養與道德思辨、創意與審美等能力，每位學生畢業前皆須自主參與100小時課外活動，以收寓教於樂之效；並善用社團聯盟發起系列活動，如教師節「師情畫伊」活動，培養學生敬師尊師品德；母親節則透過邀約母親到校，使學生親自表達感謝，並藉報佳音活動將祝福帶給醫院的母親與孩童，使其感受來自學校同學的愛與溫暖，推廣友善校園理

念至醫院。

● 關懷輔導齊推動，幸福捕手E起來

學校為全國少數使用電腦化測驗進行學生身心適應普查的

學校，也是少數能將施測對象擴及大一新生以外其他年級（大三）學生。為落實自我傷害三級預防工作，每學年度針對大一新生及大三生實施團體心理測驗，並於施測結束後兩周內將所有測驗結果彙整並依據量表常模，分配「中高關懷名單」交由輔導老師進行電訪追蹤關懷，個別了解其適應上的困難，即早提供適切諮商或醫療協助，並進行心理衛生相關活動宣導。

此外，透過「大手牽小手、愛長伴左右」關懷天使計畫，促進社區輔導資源共享，每年招募並培訓學生（大天使）專業輔導知能與技巧後，由輔導老師帶隊至鄰近崇倫、萬和國中與宜寧高中，透過「班級輔導」、「團體輔導」及「個別輔導」等活動，陪伴校園適應困難的國高中生（小天使），認識生命教育與性別平等意義，學生並可將所學輔導原理與技巧應用於實務，達到自助助人之目標。

● 優質友善的校園文化

「堂皇學府，四海顯榮，慕名國父，拯救蒼生」；校歌開頭的四句歌詞，闡明了中山醫人學習濟世救人的核心思想。學校除醫學專業教育，亦重視學生品格素養的養成，期盼以感恩、感謝、感動的三感精神，活化校園友善氛圍；如推動「正心之聲」活動結合藝術性社團，於週三午間在學校正心樓展演大廳舉辦溫馨藝術饗宴，內容包含古典優美的國樂、氣勢磅礴的管樂合奏、動人心弦的百人合唱、輕柔活潑的吉他演奏與人聲（vocal）演出等，不但孕育校內文化藝術氣息、豐富學生人文素養，並成為校內師生廣為喜

學校自我定位明確、重視系所特色與亮點、課程整合與改革、加強培養學生的軟實力、改善教學環境等等，都是提升學生學習成效的方法。

愛的亮點活動。

此外，實施多方位品德教育，透過有品中山人、品德模範遴選、品格大學堂、千里傳情等活動，活化品德價值與行動，以建構和諧關懷的溫馨校園、多元開放的平等校園、尊重人權的法治校園、生命價值的安全校園，藉此營造「友善、優質、令人尊敬的校園」。

● 空間規劃大躍進

為使師生有更完善充裕之教學與學習空間，學校對空間逐一檢討，大幅改善：

1.教學空間：99年度啟用正心樓，增設數位化教室116間，因應E化教學需求，全數備有數位講桌和單槍投影設備，並足以供全校約7,000名學生同時使用；而10間電腦視聽專業教室更突破傳統架構，導入「多功能智慧型電腦教室無碟系統」，使每間電腦教室都可依科系需求存取網路電腦教學資源。

2.實習空間：100年度啟用汝川醫療大樓，緊鄰校區來往便捷，提升並強化學生臨床學習機會及實習空間。

3.學生活動空間：101年度新建多功能運動場館，整建原有戶外球場，並強化夜間照明及增設慢跑道，師生可無畏風雨就近使用。除體育正課外，其他如演唱會、舞會、授袍典禮等課餘活動均可於場館內舉辦，越加活絡校園體育氛圍。

● 產業課程結合，就業力up！

產學無縫接軌為提升就業率之重要因素，藉由課程內容設計與實習，與產業界做最直接之銜接。以下舉三系為例說明：

1.視光系：視光系依據利害關係人意見調查分析結果，進行內部檢討後，提供多元豐富的實務學習機會，並深化學生溝通表達與外語能力，作法如下：每年舉辦視力篩檢、廠商徵才及當代眼鏡研討會，聯絡畢業校友回校，除調查畢業動向，也促進在學生、畢業校友與廠商之互動；與國外視光學院系交流，供學生短期國外學習，並鼓勵參與國際視光相關研討會，提供優秀獎助學金，為企業所需人才作預先規劃；每年與矯生視光學苑合辦隱形眼鏡體驗活動，一來強化學生隱形眼鏡實務經驗，二來教育大眾正確的隱形眼鏡驗配知識。此外，也與矯生、愛爾康、星歐光學及小林眼鏡公司等產學合作，藉此強化教學資源設備，增進教師產品開發等實務能力，共創產學雙贏。

2.餐飲系：餐飲系率先建立跨領域整合及推動實務為導向之課程，並引導產業深入系所課程、教學活動及研發合作等。該系學生須於畢業前，接受400小時以上之校外實習，系上訂定明確實習目標，透過產業界業師指導，提供豐富完整的實習訓練，許多校友畢業後即被校外實習產業延攬，例如王品集團、85°C、星巴克，乃至於五星級飯店等。

為打造學生就業競爭力，系上並提供餐飲技術、行銷管理及食品科技等相關考照輔導，同時透過產官學合作提升系能見度，例如聯華食品元氣堅果飲、禾明生技糙米麩技術指導等，並申請通過成為衛福部食品藥物管理署認定之「食品安全管制系統訓練機構」，因而創造出餐飲系「學生出路」、「系所價值」及「企業取才」三贏的優勢。

3.醫影系：在學校追求國際化過程中，選送學生與老師出國學習以及吸引國外學生與師資來校就讀及服務，二者均為學校努力之目標；為了學

習先進的醫學影像技術、了解國外醫院的實際運作，以強化我國未來醫事放射技術師的國際觀，進而提升醫療品質與服務，醫影系透過教育部「學海築夢」計畫，選送學生出國實習新技術並觀摩國外醫院運作，加強學生外語能力並提升未來就業競爭力；102年即選送大學四年級學生8名及隨團輔導老師1名至新加坡中央醫院（Singapore General Hospital, SGH）及國立大學附設醫院（National University Hospital, NUH）放射診斷部；近五年來該系畢業校友於新加坡就業人數已超過30名，成果不凡。

因應社會變遷需求 培養優質健康照護人才

近年國內頂尖大學偏向追求研究卓越，教師們也將重心投入研究，以獲取研究計畫補助、研究獎勵與個人升等，相對忽略了教學與學生學習成效的區塊，但第二週期系所評鑑彰顯了學生學習成效的重要性，學校也相對應做出一系列的調整及因應。學校自我定位明確、重視系所特色與亮點、課程整合與改革、加強培養學生的軟實力、改善教學環境等等，都是提升學生學習成效的方法。然而，種種措施都需長期投入，改善成效無法立即呈現，且中山醫大在資源有限及經費預算互有排擠的狀況下，仍然投入鉅資改善教學環境，實背負相當大的壓力。

但為確保教育品質，中山醫大致力於良好評鑑制度、全校教職員的參與、徹底推動與落實執行，以及持續追蹤改善，以落實自我品質保證機制，終能在這次系所評鑑全數通過，其結果令同仁感到欣慰。中山醫學大學的努力希望能被看見，也自許能成為一所「培養符合社會變遷需求之優質健康照護人才」的醫學大學。📖