



深耕教學基本功 高醫大、東吳各有良方

文／張明華

高等教育評鑑中心6月底公布的97年度下半年大學系所評鑑結果中，有不少學校表現讓人驚豔，例如高雄醫學大學就是此次全數系所皆「安全過關」的「唯二」學校之一，為評鑑結果寫下新歷史；而老字號的東吳大學也不遑多讓，除了一系所因剛轉型不久而處於師資結構調整期外，其他系所皆獲認可通過，展現出深耕教學的具體成效，讓人不禁好奇，辦學各有特色的高醫大與東吳是怎麼做到的？

「即使是醫學大學，也不能忘記創新與深耕教學是讓高等教育更上一層樓的基石！」高雄醫學大學校長余幸司一語道出學校辦學精神。

他笑著說，很多人以為高醫應偏重研究，其實早在多年前，高醫就力行教學卓越計畫，要讓「教學」與「研究」相輔相成。他形容教學與研究就像是火車的雙軌般，須齊頭並進才能行得穩、走得遠，無論是「教學型大學」抑或是「研究型大學」，都不能偏廢教學基本功，對教學型大學而言更是重要，先把教學顧好，才能

來談辦學成效。

高醫大辦學宗旨 教育研究服務

余幸司表示，「教育、研究、服務」是高醫大的創校精神也是辦學宗旨，其中「教育」就是「教學」，是高醫大辦學的首要之務，教學做的好，才能培養好的研究人才，進而服務社會。

他強調，在教育資源有限的情況下，學校的願景目標要有很清楚的定位，目標明確後，才能擬定適合的教學計畫。在各系所成立之初，就要制定好該系所發展的短、中、長期發展目標，目標確立後，就要努力讓辦學與研究計畫去符合所設定的系所目標，如果彼此不能相配合，就會導致教學與研究偏離預設軌道，反而導致系所目標「失焦」、特色無法凸顯。此外，校方也要清楚瞭解各系所優弱勢為何，才能藉由資源挹注與教學改革來發揮強勢、彌補弱勢。

學生為主體

教學卓越主軸呼應系所評鑑指標

他指出，「以學生為主體」一直是高醫大辦學主軸，以此為出發點來規劃一系列的教育革新。余幸司說，在教育部教學卓越計畫補助下，校方也研擬七大主軸來推動教師、學生、課程、資源與組織等多面向的教育改革。

8月1日起開始接任研發長的前教務長楊瑞成表示，教學卓越計畫七大主軸面向包括「擴展文化視野」、「提升教師素質與知能」、「推動創新與整合型課程」、「創新專業技能教學」、「營造開放互助學習社群」、「加強學生職涯知能教育」、「加強國際合作交流教育」等類項，七大主軸下又涵蓋28個子計畫，每個子計畫都有教師負責策劃與推動，每一計畫指標都訂定了SOP作業流程，讓各系所可以深入執行，並定期檢討各系所的執行成效。

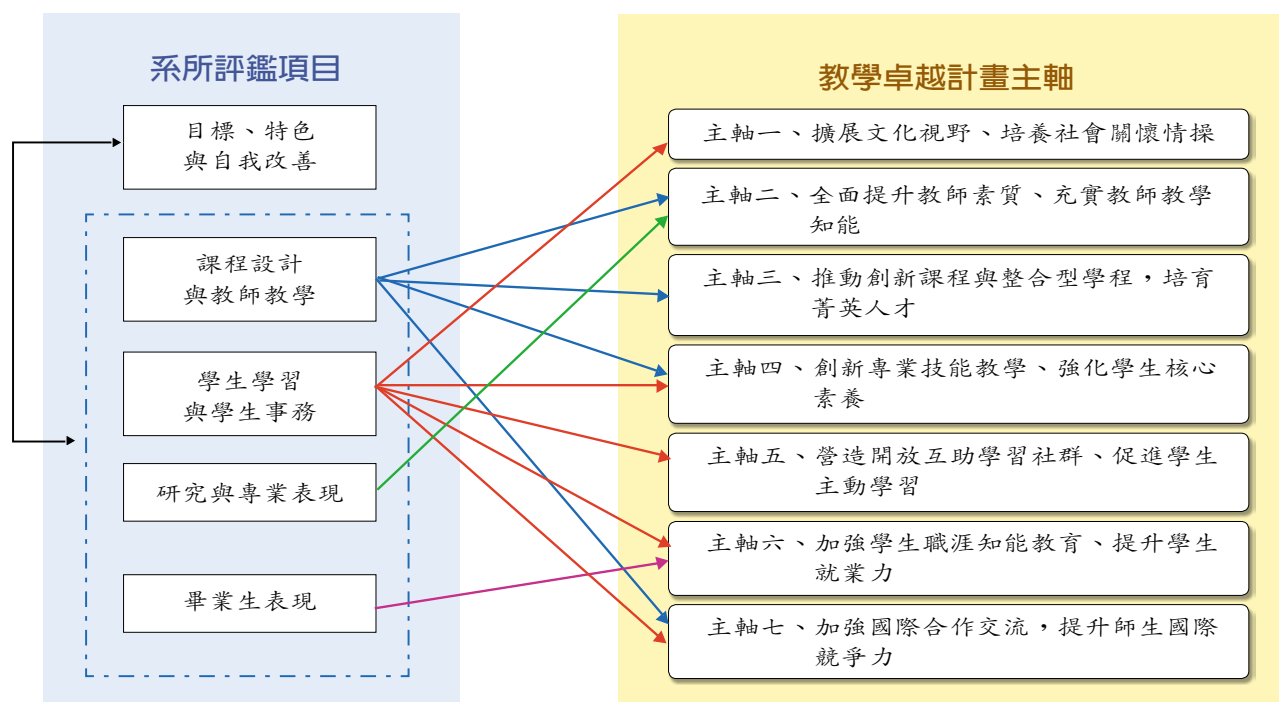
他強調，任何計畫都不能只推動而不問成效，須定期檢討、時時檢視，找出問題

加以改善，才能確保方向無誤，「就如同公司企業要隨時掌握營運績效般，對大學來說也是如此」。

而針對高醫大在此次系所評鑑中得到好成績，楊瑞成笑著說，有部分要歸功於教育部所推動的「教學卓越計畫」。以高醫大來說，針對教學卓越所規劃的七大主軸，正好也和系所評鑑評量的「目標、特色」、「課程設計與教師教學」、「學生學習」等多元指標相互呼應，因此校方長期推動「教學卓越」的成效也會反映在系所評鑑中。

辦大學如同企業管理 忌諱多頭馬車

楊瑞成表示，為了在教學上有所突破、創新，高醫大在校長領導下，結合行政單位與各系所共同擬定一套「PDCA循環模式」，透過Plan、Do、Check、Act等步驟，來讓每個計畫可以妥善規劃、執行、



圖一 高雄醫學大學教學卓越主軸規劃圖

確認問題、改善與貫徹目標，藉此提升計畫成效，達到永續發展。

他指出，辦大學就像經營企業一樣，最忌諱的就是「多頭馬車」。楊瑞成強調，各單位可以「各司其職」，但不能「各做各的」，因此「一以貫之」與「定期檢視」很重要，這也是為什麼高醫大會特別要求七大主軸下的28個子計畫都要有教師負責推動，而教務處等單位也會在每一季針對計畫執行來檢討，從中瞭解問題出在哪、如何解決，同時檢視每個子計畫是否有達到當初規劃的目標與預期成效，才能避免愈走愈遠、偏離主軸。

全系總動員 學生意見不遺漏

這樣的辦學理念與推動模式不只行政單位要努力執行，對各系所而言亦然。於8月1日接任教務長的前高醫大呼吸治療系系主任鍾飲文表示，系所評鑑不單單只是校長室、教務處、研發處的工作，各系所同樣責無旁貸，必須要全校總動員、齊心投入，才能真正讓辦學成效有所提升。

他以呼吸治療系為例，系上就將所有教職員都納為評鑑計畫成員，每個計畫的執行都有相對應的教師與工作人員來負責，就連學生也會幫忙處理評鑑相關事務，既有助於增進學生對系所評鑑準備工作的瞭解，也可將學生的想法與建議納進系所評鑑的改善範疇中，讓高醫大的系所評鑑計畫更貼近「以學生為主體」的辦學宗旨。

校務資訊系統扮整合平台 展現系所辦學歷程與成效

為了讓行政體系與各系所之間能相互整

合、相輔相成，高醫大特別規劃了「校務資訊系統」來連結至「系所資訊及評鑑系統」，並進一步整合「學務」、「研發」、「人事」等資訊系統以及系所評鑑資料管理專區。各系所會將與系所評鑑相關的資料、統計數據、辦學成果放進系統的專區中，藉由分門別類的歸納與呈現，不但可讓行政體系一目了然，也有助於系所檢視自身是否已達到目標與成效。對學校來說，這就是一個跨越行政體系與各系所的整合平台，讓辦學歷程與成效具體展現。

鍾飲文表示，對系所來說，提升教學成效是幫助系所往前邁進的原動力，為了達到教學卓越目標，各系所會召集老師每學期召開「教材審查會議」，並要求老師將教材內容與課程大綱都放入學校在網路上所建置的e-learning專區，讓師生可以隨時上網觀看。同時，校方也會透過教學評量方式，讓學生填寫教師評量與課程評量問卷，以瞭解教師教學能否符合學生所需。

除了透過學生來評量外，鍾飲文說，行政體系也會主動瞭解各系所教師的教學情況，若發現教師教學成效不如預期，就會協助各系所啟動「教學輔導機制」，瞭解問題出在哪裡？為何無法達到教學目標？再由「教師發展暨教學資源中心」針對問題來開立藥方，透過教學成長課程、教學技巧工作坊等方式來提升教學知能。

事實上，不只高醫大有自成一格的教學創新模式，歷史悠久的東吳大學亦早在多年前就以邁向「一流教學大學」自許，在此目標下研擬出一系列循序漸進的執行計畫。

東吳以學生為本位 邁向一流教學大學

「高等教育要站在學生學習的本位出發，才能讓教學更契合學生所需」，東吳大學教務長趙維良認為，要邁向一流教學大學，不能只重視老師「教」得好不好，更要注重學生「學」得好不好。

趙維良說，要讓教學成效提升，不是用「說」的就能做到，因此「反求諸己」也就格外重要，學校必須很真實去面對自身在教學上所面臨的各種疑難雜症，才能找出問題、對症下藥。

為此，東吳很早就開始規劃「自我評鑑機制」，藉由自評來檢視各系所的教學績效，確認是否有達到具體目標，才能整體提升學校的辦學成效。而這樣的自評機制也為大學系所評鑑打下良好基礎，透過自評的多元化評量指標，不只能呈現各系所的教學實況與整體特色，亦與系所評鑑指標相呼應。趙維良表示，這也是為什麼東吳能在這次評鑑結果中受到好評的重要原因之一。

自評機制充分運作 重視跨領域互評與友校意見

參與自評機制規劃的東吳教學資源中心主任何希慧表示，一所大學要正向發展，當中有不可或缺的運作機制，內容涵蓋「老師與學生」、「課程與教材」、「評量機制」三主軸，這三者間就如同鐵三角般環環相扣，缺一不可，而位居其中就是良好的e化系統與行政體系。藉由行政體系的整合與資源挹注，讓鐵三角可以相輔相成、達成良好循環，激發出龐大的教學

能量。

何希慧表示，為了找出教學上的核心問題加以改善，東吳的自評機制從規劃之初就抱持相當嚴謹的態度，除了以大學系所評鑑的項目指標做為自評機制的基本架構外，更依據東吳的辦學願景與系所特色來量身打造專屬平台，讓學生的能力指標可以與各系所課程相互對應，從中瞭解學生是否有將課堂所學「內化」成實質內涵。

透過自評機制的建立，東吳除了要求各系所須將教學的課程規劃、教材、目標績效等相關資料放進系統平台內，更要求各學院、各系所要進行「跨領域互評」，例如商學院與管理學院就進行雙向式自評與互評，藉此找出彼此的優缺點。

此外，其他友校所提供的「真知灼見」也不可或缺，在各系所自評告一段落後，校方會再邀請臺大、清大、輔仁、淡江等公私立大學來扮演「評審委員」的角色，避免陷入「當局者迷、旁觀者清」的窠臼中。

「友校提供的意見真的很一針見血，但也因此為東吳注下一劑強心針！」何希慧笑著說，友校評審委員「有話直說」的風格，有時的確讓東吳有些招架不住，但也多虧這些委員一一挑出毛病所在，才能讓東吳的自評機制可以真切對照出辦學的優缺點，以免流於形式化的虛應故事。

而不只是友校評審委員的話要聽，東吳也很注重學生的心聲。何希慧說，為瞭解各系所教師的教學實況，校方特別因應各領域的教學內涵，設計出13種不同類型的教學評量問卷，避免將同一種評量模式套用在不同領域的系所身上，讓教學評量

可以更客觀中立，更能真實呈現實際的教學情況。

「教」「學」雙管齊下 相輔相成

除了在「教」下了許多功夫，東吳也沒有忽略「學」的重要性。為提供多元化的學習資源，何希慧說，校方特別從學生的學習角度出發，建置了「英文寫作學習網」、「線上補救教學」與「學習輔導」等學習管道，幫助學生打通學習上的任督二脈。

以踏出校門求職為例，不少畢業生在撰寫英文履歷時，常面臨不知如何下筆或是語氣無法連貫的窘況，為此學校特別建構「英文寫作網」來提升英文寫作功力，由老師編撰教材，並透過線上作文批改平台幫學生分析寫作結構、指點迷津，而師生間亦可透過網路討論區來分享英文寫作技巧。

「線上補救教學」則扮演為學生找出學習盲點的輔導角色，校方除了在網路學園建置補救教材，讓學生進行線上學習外，還培養多位學長姐成為能輔導學弟妹的教學助理（TA），利用課餘時間來擔任學弟妹的「學習家教」，讓老是在及格邊緣徘徊的成績可以往上提升。

然而，儘管高醫大和東吳都各有一套提升教學成效的良方，但兩校也不諱言，在「大學自主」的教育精神下，能否建立全校教職員共識與凝聚向心力，亦是決定教學改革成功與否的重要關鍵。

同舟共濟開誠布公 教改成功重要關鍵

以高醫大為例，余幸司表示，校方每學期都會舉辦「共識營」，邀請行政單位與各系所主管齊聚一堂「開誠布公」進行討論，一方面藉由彼此的互動交流來建立共識，一方面也讓行政體系瞭解各系所面臨的問題，共同研擬改善之道。

而東吳則是透過定期舉辦「知行座談」來凝聚全校向心力、達成共識。

何希慧表示，東吳同樣也是由校長帶領行政主管與各系所主任、所長一同召開座談會，針對各系所辦學提出建議與看法，並共同規劃學校下一階段要走的方向與預期遠景，營造開放式的「對話空間」，讓行政體系與教學單位可以溝通無礙。

透過系所評鑑 反思辦學之路

余幸司語重心長表示，要辦好一所大學的確是任重而道遠，身為帶動學校往前衝的火車頭，他坦言大學系所評鑑確實會讓不少大學面臨辦學壓力，但也帶來更多實質助益，藉由系所評鑑讓各大學可以回頭檢視辦學之路上所走過的一步一腳印，從多元評量指標中更清楚知道自己哪裡不足、哪裡做得不夠好，督促自己面對問題、加以改善。

對此，趙維良亦有同感。他形容大學系所評鑑就如同是大學的「嚴師」與「益友」，藉由各類項指標的一一評比，讓各大學可以知己知彼、反求諸己，好好去思考更長遠的辦學之路。

