

變! 變! 變! 如何變!

蔡淳嫻/加拿大卡加利大學醫學院醫學教育所

When you have faults, do not fear to abandon them— Peter H. Harasym, Ph.D.

當一個學校逐漸“老大”，創新積極的朝氣必然逐漸沉澱，而變得日益“沉穩保守”。有時些許問題浮現，多數人會在努力過後，全部包容忽視之，於是日積月累，大家終於分不清楚這些問題是大是小，到底重不重要，應不應該改。大家只是護衛著這還亮著的“傳統燈火”，專注沉重地前行。埋首踏著前人的命定腳步，有無限強壯的理由，雖然已經看到了醫學教育上的種種問題，但抬起頭來看向改革的叉路，總是因著陌生惶恐而躊躇不前。陌生的是不曾經驗的遠景、惶恐的是要重新裝備的能力與不確定的未來。這應該是今日大多數成人面對“革新”的光景，積極樂觀描繪改革遠景的只是少數，極力保守反對變革的應該也不多，多數人則仍在觀望，只是還不知道要觀望多久。

面對當今醫學教育的種種缺失，應該記取嚴長壽先生說的：“我想只有一個方法：不要忽視問題，而要去正視它的存在。”才能夠扭轉邁向老舊積弊的宿命。在成大進入二十歲生日的日子，醫學教育改革的列車，即將滿載希望出發。為此文提供“進行課程變革”的可能過程，以表深摯的祝福。

I. 成立課程改革委員會

對一個大規模的課程改革，成立一個健全有效的領導機構，對成功推行與維持改革是絕對必要的。此課程改革委員會的主要任務有二：領導改革的方向與推動及維持改革的進行。正式的改革委員會下應設有兩大組：



A. 變革領導組(TLT: Transformation Leadership Team): 其成員將負責描繪改革的願景與目標、擬定執行方法、負責執行、並提供改革中需要的資源。

B. 研究監督組(ART: Action Research Team): 負責監督執行中的改革缺失、以協助整個改革能朝預定的目標進行。

II. 釐清變革的需要:

這是TLT的重要工作之一，是變革計畫的第一步。需要收集各種資料、舉辦系列演講及研討會、整理師生及校友意見(web, e-mail, 問卷)等。然後就可以：

1. 列出目前的問題所在
2. 決定改革需進行到什麼程度
3. 釐清哪些單位需要被改革

III. 描繪遠景

當核心組員心中有了清楚的藍圖後，必須推展出去，認清這是一件需要全院師生戮力合作的工程，美麗遠景需被描繪在多數人心中。主要工作為：

1. 說服大眾，取得共識與信心，建立憧憬。
2. 建立變革後的組織圖
3. 擬定短期的(執行)目標

IV. 釐清現況:

“知己知彼，百戰百勝”，認清自己是成功的第一步。需了解自身優點、缺點、具有的機會、可能遇到的危機、挑戰、威脅……等。需要釐清的是：

1. 自身條件如何？學校的文化背景、校

方與師生的價值觀、人才資源、組織架構效率、……等。

2. 變革中及變革後可能出現的問題。

V. 評估現況與變革後狀況的落差:

了解了現況與變革後的遠景後，就要列出現況與理想的落差，需要具體而明確。以此落差帶動整個學校成長與革新的動力，並作為下一步——決策與擬定變革藍圖的依據。

VI. 擬定變革的計劃

變革計畫的好壞是決定變革的重要因素，這彷彿是建築的設計藍圖，牽動著施工的正确性與效率。ART此時加入TLT的運作，這個計劃藍圖的內容應該包括：

1. 預定的最終目標
2. 實踐的方法/進度表
3. 列舉助益推動變革及攔阻變革的因素
4. 遭遇攔阻的處理方式
5. 維護助益變革的力量
6. 釐清每一相關人物的責任範圍

VII. 執行 (Implementation)

變革的執行在學校中，應分三個層次著手進行：

1. 個人：一個改革若沒讓每一個相關的個人，接受並進行這革新，終將失敗。我們可以使用各種工具(如：問卷、訪談觀察……等)，來了解個人的執行動力、配合的意願、以及個人在變革進行中的處理能力，用以扶持個人的成長。
2. 小組(小團體)：在各個工作小組中，不要忽略其共同目標及價值觀的維持，建

議秉持下列五個原則，來鞏固小組：

- a. 相互信任
- b. 接受並尊重組員間的個別差異
- c. 能給予並接受回應(fee dback)
- d. 組員要能夠共同有效地解決問題
- e. 忘記過去(尤其是負面的，不計前嫌)

3. 整個學校：學校的層面，著眼於整合各小組間、個人間之運作關係，以及執行與校外機構之整合。

VIII. 維持變革的進行/處理轉形期的問題

變革的過程可能是漫長的，固然其進行將成為一常規狀態，但是維持運作中的動力也需要格外致意。經由清楚的執行目標，建立明確的要求標準，找出成功/失敗的地方，“賞罰分明”，不斷地由現實與理想的落差中尋求進行的動力。另外，要由個人以及小組的反應，時時注意變革環境中阻礙變革進行的因素，並設法改善之。

IX. 監督評估變革成效:

監督及評估並不是變革工程最終的驗收工作，而是整個變革過程中要持續進行的，經由此工作可以儘早發現問題，導正方向，已助益進行的順利。ART主導此監督評估過程，提供評估管道、設計評估工具、收集資料、並分析判讀，獲致結論。其主要工作列舉如下：

1. 收集資料、整理分析
2. 分享大家的回饋、判讀結果
3. 針對問題擬定對策、並監督執行
4. 定期評估