

# 大林慈濟醫院

## 師資培訓課程

### 360度評估

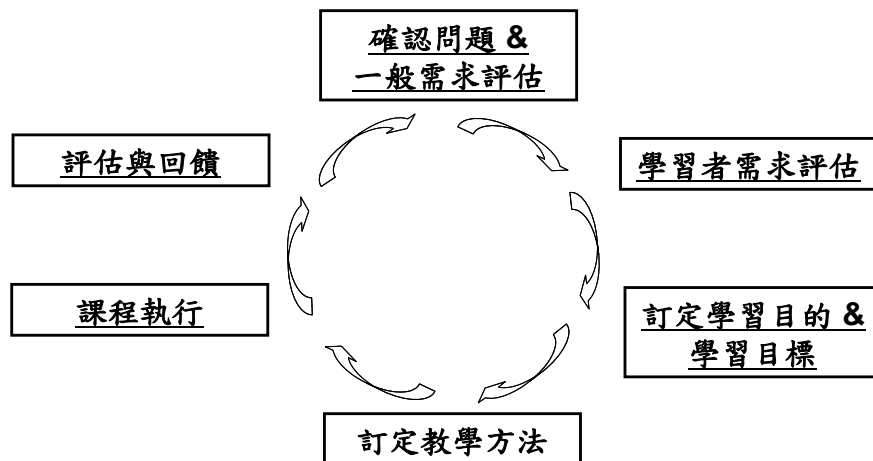
台大醫院教學部

蔡詩力

2010/08/12

## 為何要360度評估？

醫學教育之課程與發展六步驟



Curriculum Development for Medical Education: A Six-Step Approach. David E. Kern MD MPH, Patricia A. Thomas MD, Donna M. Howard RN DrPH.

# 為何要360度評估?

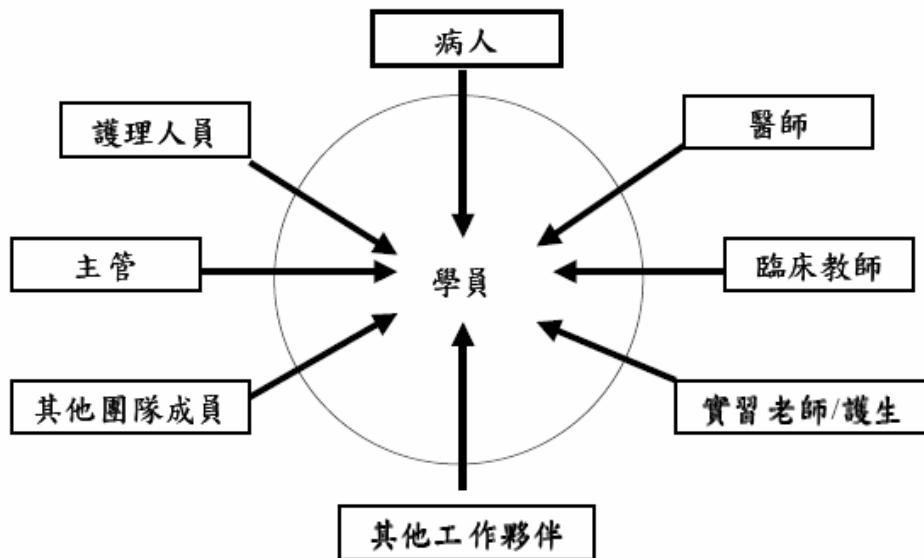
PGY 100各訓練課程結束時必須完成下列評估方式

評估方式	Mini-CEX	CbD	DOPS	360度評量	其他
訓練課程					
3個月內科	至少3次	至少1個	—	至少1次 (註1)	—
2個月外科	—	至少1個	至少2次	至少1次 (註1)	—
1個月急診醫學科	至少1次	—	—	—	至少1次(註3)
1個月兒科	至少1次	至少1個	—	至少1次 (註2)	—
1個月婦產科	—	—	至少1次	至少1次 (註2)	—
2個月社區醫學科	—	—	—	—	口試 (註4)
1個月內科	至少1次	至少1個	—	至少1次 (註2)	—
1個月選修科：外科、婦產科、骨科、神經外科、泌尿科、整形外科、急診醫學科	—	—	至少1次	至少1次 (註2)	—
1個月選修科：耳鼻喉科、眼科、麻醉科、內科、兒科、皮膚科、神經科、精神科、復健科、家庭醫學科、職業醫學科、放射診斷科、放射腫瘤科、	至少1次	至少1個	—	至少1次 (註2)	—

## 360° evaluation/MSF

- Multi-Source Feedback in England
- Patient survey (or patient satisfaction questionnaire in USA)
- Peer assessment tool (PAT)
- Team assessment of behavior (TAB)
- 由學員提名評分者
- 包括：導師、教師、護理、同儕及其他醫療人員

## 360度評估



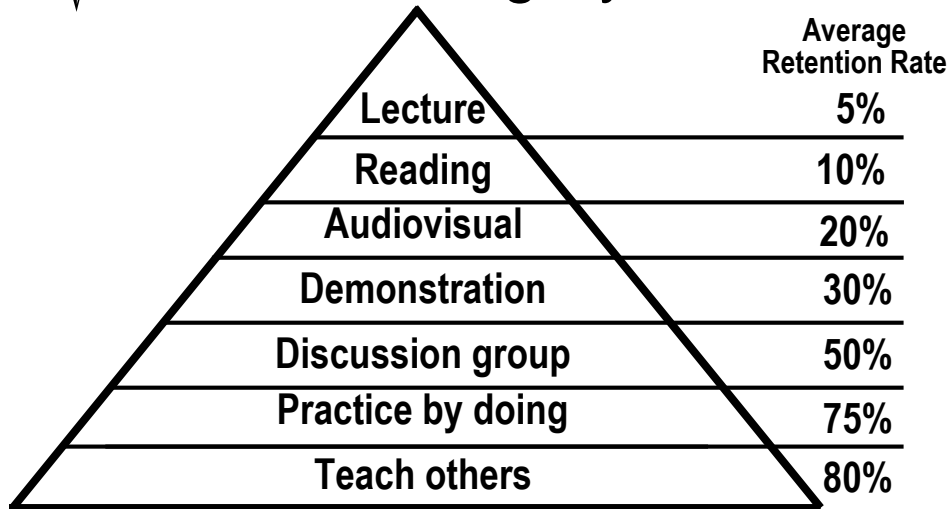
## 360度評估的應用

- 升遷
- 獎金
- 薪資

評量帶動學習



## The Learning Pyramid



National Training Laboratories, Bethel, Maine, USA

## 臨床能力評估工具分類

- 筆試 paper-based test  
MCQ, short essay...
- 口試 oral examination  
Standardized oral exam, CbD/CSR...
- 情境模擬 simulation  
OSCE, simulator, screen-based simulation, virtual reality...
- 實地評核 workplace-based evaluation  
DOPS, Mini-CEX, PAT, patient survey, MSF...

# 360° evaluation/MSF

- 360-Degree Evaluation in USA and Canada
- 由最近經常接觸被評量者的人評分
- 評分者可包括
  - 上-主治醫師、護理長、總住院醫師
  - 下-實習醫師、見習醫師
  - 左-其他住院醫師、護理人員
  - 右-病人、家屬

## 360度評估的歷史

- 二次大戰時 德軍對其部隊成員首先採用
- 美國商業界愛德華&埃文等在80年代提出
- 1993美國《華爾街時報》與《財富》雜誌引用於企業評估員工之方式，開始得到廣泛關注與應用。
- 可以幫助人們提高對自我的洞察力，更加清楚自己的強項和需要改進的地方，進而制定下一步的人力發展計劃（Tornow, 1993）
- 可以激勵人們不斷改進自己的行為，尤其是當360度評估和回饋與個人發展計畫的制定能夠結合時，效果更明顯，從而激發員工向上的動力(Tornow, London & CCL Associates,1998)

## 360度績效評估的準備階段

- 宣導實施360度評估的目的和作用，進而建立起對該評估方法的信任。

## 360度績效評估的評估階段

1. 建立360度評估團隊。  
受評者的同意=受評者對結果的認同和接受。
2. 評估者回饋技巧的培訓。設計360度回饋問卷。
3. 實施360度評估回饋。  
上級對下級的評估不保密之外，其他幾種類型的評估最好採取匿名方式  
匿名評估的方式下，人們往往願意提供更為真實的訊息。
4. 統計並呈現結果。匿名保護。各類人員至少3人以上以確保其科學性

## 360度績效評估的回饋和輔導階段

- 邀請外部專家或顧問參與回饋，較容易形成一種“安全”
- 受評者較不擔心是否會受懲罰的氛圍下，有利於與受評者深入交流。

## 360度評估可以評什麼？

以商業企業為例~

1. 團隊合作
2. 人際溝通
3. 專業能力
4. 責任感

## 案例一：○○通訊管理公司的 360度績效評估應用

- 通過考核來發現績效優異的員工並給予相對應的報酬，這是一個有效激勵員工的良性競爭的方式。許多公司實施績效考核的目的就是為了激勵員工。
- ○○通訊管理公司有員工近千人，在舊的考核過程中，員工不知道公司對他們的期望是什麼，也未能保證公正與公平。
- 然而，總有經理或員工認為考核是一個雖然必要，但卻毫無結果和令人討厭的過程。○○通訊管理公司在1994年改革之前就處於這種情形之中。

## 案例一：○○通訊管理公 司的360度績效評估應用

- ○○通訊管理公司做的改變是，績效考核不再僅僅是一種對員工“打分”的制度，更是給員工重要回饋的訊息來源。
- 每年，所有的員工都與他們的上級坐到一起討論訂定今年的個人目標。績效考核系統實際上成為了一種重要的協調工具。
- ○○通訊管理公司中，團隊工作變得越來越重要。為促進員工相互間的合作，公司要求所有員工以一名團隊成員的身份來分別回答一系列有關公司發展的問題。
- 績效考核中，不僅由上級進行考核，同事和下級也要對其進行考核。
- 僅由上級考核也許成本更低、更節省時間，但360度績效評估對於團隊運作很重要的公司來說非常有價值。此外，增加考核者的人數會提高考核的準確性。



## 360度評估可以評什麼？

以醫師養成為例~

1. 專業能力？
2. 專業知識？
3. 團隊合作？
4. 人際溝通？
5. 責任感？

## 360度評估對象

- 教授？一級主管？
- 主治醫師
- 護理長
- 科部主任
- 住院醫師 護理師 藥師
- 醫學生
- 基層工作人員

## 360度評估成功的要素

- 正確看待360度績效評估方法的價值
- 高層領導的支持
- 企業的穩定性
- 建立信任
- 建立長期的人員能力發展計劃

## 360度評估可以評什麼？

以台大醫院標準化病人指導員為例

1. 專業能力？
2. 專業知識？
3. 團隊合作？
4. 人際溝通？
5. 責任感？

## 什麼是標準化病人(臨床助教)？

- 由健康人來培訓
- 能夠準確地重覆模仿相應症狀與情境
- 能反映出學生筆試以外的能力

## 標準化病人之招募

- 以非醫學系背景人士為主
- 主要對象：附設醫院志工團隊、附設醫院門診病友及家屬、台灣大學教職員工、社區大學、民間戲劇社團。
- 酬勞：交通補助費
- 權利與義務：定有合約規範

## 標準化病人之招募

- 面試要點 -- SP的理想特質
  1. 有興趣與熱誠來幫醫學生發現自己
  2. 能輕鬆地進行角色扮演
  3. 聰行 有彈性 反應快
  4. 能依循與配合指引
  5. 準時 可靠 演出一致
- 試鏡

## 台大醫院標準化病人的...

- 願景 – 將醫療回歸人文
- 使命 – 發現自己
- 任務 – 呈現考題
- 角色 – 一般民眾的感受 醫師做不到的
- 定位 – 多種評核的方式之一

# 台大醫院標準化病人進階辦法

- 面談與試鏡 → 教學部會議討論 → 通知參加概念課程 → 開始認證與累積時數
- 準標準化病人 → 簽約後成為標準化病人 → 標準化病人指導員訓練(2008.1第一屆) → 筆試與口試 → 認證合格成為標準化病人指導員

## 標準化病人指導員

- 參加資格：已具備標準化病人資格，並且實際參與演出六次以上或跨三科部以上者。
- 如何成為標準化病人指導員：
- 參與台大醫院教學部主辦之標準化病人指導員訓練課程完訓，並經筆試、360度評估與試教通過者。
- 資格之維持：
- 每年協助標準化病人訓練課程時數達二十小時以上，得以維持指導員資格。

## 標準化病人指導員--六大核心能力

### 每月一次整合訓練課程

- 標準化病人的概念
- 病史詢問&車頭車箱理論
- 身體檢查&角色切換
- 症狀演出技巧
- 小組帶領技巧
- 回饋技巧

## 標準化病人指導員ABC

- Ability – 六大核心能力
- Baby sitter -- 幫助SP  
進入狀況 發現自己
- Coordinator -- 主持SP  
各項活動



# 臨床老師對標準化病人之回饋問卷

親愛的老師您好

首先感謝您撥空給本部指導，關於標準化病人(Standardized Patient, SP)的演出與客觀結構式臨床測驗(Objective Structured Clinical Examination, OSCE)，我們懇切企盼有您的寶貴意見與指導，以提供未來修正、改進我們執行臨床醫學訓練之參考。

以下是簡易的問卷請老師能不吝幫忙填寫，在此致上萬分的謝意！

科部：\_\_\_\_\_ 所在診間：\_\_\_\_\_ 時段：\_\_\_\_\_

演出 SP：\_\_\_\_\_

這是您第\_\_\_\_\_次參與 OSCE 評核，也是第\_\_\_\_\_次參與由志工演出的 OSCE 評核

有關於 SP 的演出，您覺得	非常不好	不好	普通	很好	非常好
1. 每次演出的一致性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 能不擅改劇情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 能充分表現劇情之互動性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 能充分呈現考試的重點(冷場或離題時)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 能適時引導應考學生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 能不操弄(Manipulate)訊息，不刁難學生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 能再邀請她來參加演出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 360度評估項目如何訂定？

- 文獻回顧
  - 企業文化與價值
  - 專家共識會議
1. 德菲法
  2. 焦點團體/名義團體技巧(Focus Group/Nominal Technique)

## 思考情境

您是一位區域教學醫院新聘的某科部主任，受邀將360度評估納入機構的員工評核的專家會議，

- 請先設定設實行三年、五年、十年後之預期效果

接著請以醫師為例思考：

- 要評什麼？
- 誰能夠評？
- 多久評估一次？
- 何時機評？
- 如何評？
- 評估結果誰能夠看到？
- 評估結果要做什麼用？

## 醫學專業之六大核心能力

- 病人照護 (Patient care)
- 醫學知識 (Medical knowledge)
- 從工作中學習及成長 (Practice-based learning and improving)
- 人際及溝通技能 (Interpersonal and communication skills)
- 制度下的臨床工作 (System-based practice)
- 專業素養 (Professionalism)



# 住院醫師 360 度評估表

一、住院醫師：R\_\_\_\_\_

二、工作病房：

三、工作期間：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

評量人員：病人本人；病人家屬；護理人員；營養師；藥師；其他專業之本院員工，請註明職別\_\_\_\_\_。

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

四、住院醫師表現評估

	是 (2分)	勉強 (1分)	不是 (0分)	無法評量
1. 這位醫師是否尊重並關心同事？	_____	_____	_____	_____
2. 這位醫師是否與醫療團隊合作良好？	_____	_____	_____	_____
3. 這位醫師是否主動協助病人或家屬了解病情？	_____	_____	_____	_____
4. 這位醫師是否尊重病人隱私與生活文化差異？	_____	_____	_____	_____
5. 這位醫師是否全力照顧病人，不分身分與地位？	_____	_____	_____	_____
	總分：_____ (請蓋章)			

五、評語

---

---

## 360度評估之國外經驗-UK

- Foundation programme and Royal Colleges use it in the assessment of trainees in UK
- Designed to assess key qualities as laid down by the GMC
  - Team work
  - Communication skills
  - Accessibility
  - Trustworthiness

## 360度評估之國外經驗-UK

- 為提供建設性的回饋
- 對溝通技巧有正向的效果
- 點出學員的問題

## 360度評估之國外經驗-UK

### 反思

- 不同表格各有優缺點
- 回饋的品質才是360度評估的關鍵
- 回饋也可能不明確無建設性甚至負面的效果
- 評估與回饋者的選擇影響回饋品質甚鉅

## 360度評估之國外經驗-UK

### 反思

- 評估與回饋者的投入以及事前的訓練，是360度評估成功的基本要素
- 評分表採1-5分的方式有效性可能會打折扣，因為評分者會傾向於給中等分數以表自己的評分公正

## Form A

ATTITUDE AND/OR BEHAVIOUR	No concern	You have some concern	You have a major concern	COMMENTS: Anything especially good? If you cannot give an opinion due to lack of knowledge of the tutors say so here. <b>You must specifically comment on any concerns</b>
<b>Maintaining trust / Professional relationship with Trainees</b> Listens. Is polite and caring. Shows respect for trainees' opinions, and confidentiality. Is unprejudiced. Shows empathy, offers constructive advice.				
<b>Verbal communication skills</b> Gives understandable information eg eportfolio expectations. Speaks good English, at the appropriate level for the trainee.				
<b>Team-working / Working with trainees</b> Respects others' roles and F1 responsibilities between differing posts. Demonstrates leadership Is unprejudiced, supportive and fair.				
<b>Accessibility to trainees</b> Accessible. Takes proper responsibility for role as clinical tutor. Does not shirk duty. Responds when called.				

# Form B

Poor = 1 Excellent = 5 Not Applicable = X

• <b>A) Attitudes</b>	
• Is approachable	1 2 3 4 5 x
• Respected by trainees	1 2 3 4 5 x
• Has a sympathetic approach when asked for help with trainee problems	1 2 3 4 5 x
• Supports trainees where appropriate	1 2 3 4 5 x
• You feel your clinical tutor represents you	1 2 3 4 5 x
• Actively addresses your problems	1 2 3 4 5 x
• Promotes education as a trust priority	1 2 3 4 5 x
• Is willing to learn and develop the CT role	1 2 3 4 5 x
• <b>B) Behaviour</b>	
• Is a good team player, valuing the opinions of junior grades and other professions	1 2 3 4 5 x
• Maintains education on the agenda in many fora	1 2 3 4 5 x
• Keeps in touch with the deanery, national bodies and passes on appropriate information	1 2 3 4 5 x
• Attends medical educational meetings	1 2 3 4 5 x
• <b>C) Educational Leadership</b>	
• Is a useful source of help in resolving educational problems	1 2 3 4 5 x
• Maintains and seeks to develop a good educational program for the trust	1 2 3 4 5 x
• Recognises the potential of eportfolio	1 2 3 4 5 x
• Is proficient in appraisal techniques	1 2 3 4 5 x
• Has good interpersonal skills	1 2 3 4 5 x
• Is a useful source of information about educational and training matters	1 2 3 4 5 x
• Is aware of the impact of organisational change in education	1 2 3 4 5 x
• Is knowledgeable about the EWTD	1 2 3 4 5 x
• Shows enthusiasm	1 2 3 4 5 x
• Is proactive in encouraging trainees	1 2 3 4 5 x
• Is seen as an authoritative figure within the trust	1 2 3 4 5 x
• Can inspire trainees	1 2 3 4 5 x
• <b>Additional Comments</b>	

## 360度評估之國外經驗-UK

- B表多半會打四-五分
- 兩種表都提供了評論的機會
- A表較多文字回饋，且多數是正向中性或具建設性
- 評估者B表會看較久，評完B表再評A表意願不高
- B表提供較多正向評分的機會
- B表較能反應優缺點質的部份

# References

- 1) Mabin D. The Role of the Clinical Tutor. Career Focus: BMJ. Dec 1999, p2-3.
- 2) Pant M, Nesargikar PN, Cocker DM. Team Assessment Behaviour (TAB) as an assessment tool: A critical evaluation. BJMP 2009; 2(3): 35-37.
- 3) Wood L, Hassell A, Whitehouse A, Bullock A, Wall D: "Literature review of Multi-Source Feedback systems, leading to principles for their design". Med Teach 2006; 28: 662.
- 4) General Medical Council. Good Medical Practice. London: GMC; 2006
- 5) Andrew Whitehouse, Andrew Hassell, Laurence Wood, David Wall, Mike Walzman, Ian Campbell. "Development and Reliability Testing of TAB, a Form for 360° Assessment of Senior House Officers' Professional Behaviour, as Specified by the General Medical Council." Med Teach 2005; 27: 252-258.
- 6) Joshi R, Ling FW, Jaeger J. Assessment of a 360-Degree Instrument to Evaluate Residents' Competency in Interpersonal and Communication Skills. Acad Med 2004; 79(5):458-463.
- 7) Brinkman WB, Geraghty SR, Lanphear BP, MD, Khoury JC, PhD; Gonzalez del Rey JA, DeWitt, T, Britto MT. Effect of Multisource Feedback on Resident Communication Skills and Professionalism: A Randomized Controlled Trial. Arch of Pediatr & Adolesc Med 2007; 161(1):44-49.
- 8) Whitehouse A, Hassell AS, Bullock A, Wood I, Wall D. 360 degree assessment (multisource feedback) of UK trainee doctors: Field testing of team assessment of behaviours (TAB). Med Teach 2007; 29: 171-176.
- 9) Bullock AD, Hassell A, Markham WA, Wall DA, Whitehouse AB. How ratings vary by staff group in multi-source feedback assessment of junior doctors. Med Educ 2009; 43: 516-520.
- 10) Byatt K, Long A. Developing 360° Feedback in UK Postgraduate Clinical Tutors Professional Development. NACT.
- 11) Potter TB, Palmer RG. 360-degree assessment in a multidisciplinary team setting. Rheumatology 2003; 42: 1404-1407.
- 12) Allerup P, Aspergen K, Ejlersen E, Jorgensen G, Malchow-Moller A, Moller MK et al. Use of 360-degree assessment of residents in internal medicine in a Danish setting: a feasibility study. Med Teach 2007; 29: 166-170.
- 13) Wood L, Hassell A, Whitehouse A, Bullock A, Wall D: "Team Observation: A six year study of multisource feedback in Obstetrics and Gynaecology in the UK" Med Teach 2006; 28: 663.
- 14) Whitehouse AB, Wall DW, Walzman M. "Pilot Study of 360° Assessment of Personal Skills to Inform Record of In-training Assessments for Senior House Officers" Hosp Med 2002; 63(3):172-175.

## 問題一

- 360度評估可應用在下列那些時機?
  1. 決定升遷參考
  2. 給獎金參考
  3. 給薪資參考
  4. 教育意義考量時
  5. 以上皆可

## 問題二

- 有關360度評估下列何者為非？
  1. 不同評估表格各有優缺點
  2. 回饋的品質才是360度評估的關鍵
  3. 回饋也可能不明確、無建設性甚至負面的效果
  4. 評估與回饋者的選擇並不影響回饋品質

## 問題三

- 下列那些項目適合以360度評估的方式來考核？
  1. 病人照護
  2. 醫學知識
  3. 人際及溝通技能
  4. 專業素養

## 問題四

- 下列有關360度評估的敘述何者錯誤？
  1. 評估與回饋者的投入以及事前的訓練都是360度評估成功的基本要素
  2. 評估前的紮實訓練可彌補評估與回饋者的投入不足
  3. 評分表採1-5分的方式時，有效性可能會打折扣
  4. 評分表採1-5分的方式時，評分者會傾向於給中等分數以表自己的評分公正

## 問題五

360度評估項目如何訂定？

1. 文獻回顧
2. 參考企業文化與價值
3. 德菲法或焦點團體/名義團體技巧
4. 開會討論
5. 以上缺一不可

## 360度評估項目如何訂定？

- 文獻回顧
  - 企業文化與價值
  - 專家共識會議
1. 德菲法
  2. 焦點團體/名義團體技巧(Focus Group/Nominal Technique)

敬請指教！