

美國院校研究辦公室主任 之能力分析

■ 文／楊法先·美國南卡羅萊納大學
院校研究與分析辦公室主任

一個人，無論做什麼工作，無論在哪裡工作，這個人都需要兩類能力，或稱為實力。第一類是軟實力；另一類是硬實力，兩類實力將互為影響。一個人如果僅有硬實力，而沒有軟實力，則顯得乾癟，如同一個瘦骨嶙峋的人。反之，一個人僅有軟實力，而沒有硬實力，則不能安身立命。因此，軟硬實力必須兼備，只是在不同工作崗位，對於這兩種能力的要求的比例不同而已。一般而言，越是接近全局的領導者、決策者，需要的軟實力越多，但是軟實力多不等於不需要硬實力。例如，幾乎所有美國大學的校長和教務長都曾經做過大學教授。這種教學經歷使得他們對於大學的管理有更深刻的體會與理解，在這裡，教學經歷就是他們的硬實力。反之，作為一名大學裡的普通工作人員，則需要較多的硬實力。這些人的軟實力也同樣至關重要，只是所佔比例少了許多而已。例如，唯有每一位基層工作人員都懂得與人合作，才能形成一個團隊，這種與人合作的能力就是一種軟實力。

大家對於中國漢朝劉邦與韓信的各種故事都早已耳熟能詳。其中韓信點兵，多多益善的典故，對於我們今天的題目很有借鑒意義。《史記·淮陰侯列傳》詳細地記載劉邦與韓信的對話：上問



▲院校研究辦公室主任應兼具軟、硬實力才能讓自己不斷成長及完善。（杜奕廷／攝）

曰：如我能將幾何？信曰：陛下不過能將十萬。上曰：於君如何？信曰：臣多多而益善耳。上笑曰：多多益善，何為為我擒？信曰：陛下不能將兵，而善將將。此乃信之所以為陛下擒也。在這裡，排兵布陣，帶兵打仗，運籌帷幄，決勝於千里之外是硬實力；而任人唯賢，管理將軍則是軟實力。值得注意的是，按照韓信的估計，漢高祖劉邦還有帶領十萬兵的硬實力。言歸正傳，院校研究辦公室主任需要的軟實力和硬實力比例是什麼呢？這個問題因校而異，因人而異。沒有一個統一標準或答案。根據我的體會與經驗，軟實力包括以下八個方面：

校園內所需之軟實力分析

一、知人善任

尺有所長，寸有所短。讓每一個人都能夠最大

限度地發揮作用，這是大的原則。作為院校研究辦公室主任，招聘工作人員是一項經常性的工作。不同的學校面臨不同的境況。多數情況下，在著名的大學，是幾十人申請一個位置。而其他大學，則是很難找到合適人選。對於前者，是對每一申請人的申請資料，嚴苛到吹毛求疵。最後選出最佳人選。而對於後者，則著重看申請者是否可教也，是否有學習如何學習（Learn how to learn）的能力。即使秉持因材施教的原則，但也不是每一位新招來的人，都可成為合格的院校研究人員。例如，我曾問一位候選人是否有完成美國政府高等教育數據系統報告（IPEDS）的經歷。此人滔滔不絕地告訴我ipad在社交媒體中的重要性，可說是風馬牛不相及。

二、語言交流能力

這部分的能力包括英語語言表達能力和語言表達技巧。就英語語言表達能力而言，第一步是具備準確的英語口語和書面用語的表達能力，避免辭不達意。第二步，不斷提高自己的英語水平，力求做到盡善盡美。我們的工作環境是美國大學，一些老師喜歡用很生僻的詞彙來表達他們的意念，對於我們就是更嚴酷的挑戰。如果英語不是自己的母語，又不是英語專業畢業，在這方面的努力就要永遠沒有止境。語言表達強調要和顏悅色，心平氣和地表達自己的想法，用對方可以接受的語言和思路來表述自己的觀點。要做到這一點，設身處地的站在對方角度來考慮問題，適當察言觀色不可或缺。如果實在說不通，也要輕聲說重話，柔中帶剛，為進一步交流留有餘地。

三、把握時間

這一點，與院校研究辦公室的工作性質息息相關，成為第一分鐘完成項目的人，而不是最後一分鐘，這是保障工作質量的重要因素。在心急火燎，急急忙忙的狀態下，難免發生本可以避免的

錯誤。要做到事無鉅細，面面俱到，就需要把項目盡量地往前趕。與此同時，一定要具備同時完成多個項目的能力，當面臨多個項目時，一定要分清輕重緩急。唯如此，才能做到舉重若輕，保質保量，完成各個項目。

四、人際關係

和諧的辦公室氣氛是保障完成項目的重要條件。前幾天，一名美國同事家的空調壞了。他問是否可把家裡的兩條狗帶到辦公室？事實上，答案是顯而易見的。但還是通融一些為好，這裡涉及的就是所謂人際關係（People Skill）。中午與同事外出吃飯就是融洽人際關係的有效手段，學會看懂美式橄欖球，棒球，籃球比賽，與美國同事聊聊球，很可能是最大眾化的話題。在新英格蘭地區工作，如果能和美國同事談論一下紅襪隊（Red Sox）的最新賽況，就會有許多好朋友。

五、適當的權威性

院校研究辦公室主任需要保持適當的權威性，作為完成IPEDS的辦公室，這個辦公室的數據是正式的、代表校方的，並擁有最後解釋權。在與辦公室同仁關係和諧的前提下，與下屬工作人員適當地保持一定距離。過分地強調水乳相容（buddy-buddy）的關係，並不利於日常工作。

六、學習高等教育的知識

除了佛羅里達州立大學可以授予院校研究的碩士學位以外，美國沒有任何一所大學授予與院校研究有關的學位。因此，絕大多數從事院校研究的人員，所學專業並不是院校研究。那麼既然來到了這個行業，最好是幹一行，學一行，愛一行。不能僅僅是做一個程序員。不要把院校研究辦公室的工作僅僅當成養家糊口的手段。而是要不斷學習，如堅持閱讀《高等教育紀事報》（The Chronicle of Higher Education），理解美國高等教育的發展和面臨的挑戰，把院校研究辦公室的工作

作當做在美國從事的事業。我在新澤西工作時的上司是原來一所研究型大學計算機系的教授，自從負責領導院校研究辦公室以後，他閱讀了大量與院校研究或高等教育管理的書籍，他對院校研究的理解和這方面的知識遠遠多於一般院校研究辦公室主任。院校研究辦公室主任能夠做到的，對我們是否有更多的啓發呢？

七、不斷地完善自己

楊紫瓊在《臥虎藏龍》中扮演俞秀蓮，其中一句話「劍道的功夫在劍外」耐人尋味；中國商朝開國君主成湯在洗澡盆上刻下了「苟日新，日日新，又日新」，就是要每天不停地反思自己，同時不斷地學習。除了前段提到的學習高等教育領域的知識以及不斷地更新日常工作所需知識以外，閱讀自己感興趣的某個領域的書籍或閱讀《紐約時報》、《華爾街日報》、英國《金融時報》、英國《衛報》中的一種報紙，注意科技發展的最新動態，雖然很多學習並沒有立竿見影的效果，但是長此以往，必有不同的斬獲。我在北卡羅萊納大學教堂山分校工作時，我招聘來的一名工作人員曾對全辦公室的同仁說，不包括可聽的書籍，她每年閱讀不少於五十本書籍，從知識的廣度和深度兩個方面完善自己，學而不思則罔，培養和提高獨立思考的能力，堅持學習，善於觀察，勤於思考，不斷總結。順便說一句題外話，許多同仁希望把自己的孩子送到美國最好的大學，為此，他們不辭勞苦，不怕花錢。其實，為實現此目的，第一步是從自己做起，畢竟，父母是孩子的第一任老師，言傳身教，以身作則的道理就在於此。

八、與上司的關係

首先應當清楚自己的位置。院校研究辦公室主任最重要的職責就是完成各項報告，做不到這一點，別的無從談起。例如，如果不能完成12個

IPEDS報告中的任何一個，學校不僅被罰款，而且會面臨聯邦政府的懲罰。反之，有了這一點，一切好商量。其次，上司領導意圖是做好工作的另一個的要求。具體來說，就是要明白為什麼上司要做這樣的報告，不僅能夠完成今天上司下達的任務，而且可以預見到上司明天可能會提出什麼樣的要求。而要具備這樣的能力，既要保持與上司經常性的溝通與交流，更要如前二段所述，不斷地在各方面充實自己。

校園內所需之硬實力分析

硬實力應當包括以下七個方面：

一、能夠獨立地完成院校研究辦公室必須完成的各項報告

這些報告包括IPEDS、州政府，以及私立院校協會要求的強制性報告。它還涵蓋校內領導層及院系提出的各類報告，各類社會上商業問卷報告，例如《美國新聞與世界報導》年度問卷報告。獨立完成這些報告僅是做好這項工作的第一步。充分理解這些報告的內涵則需要更多的思考和領悟。只有這樣，才能做到不僅知其然，而且知其所以然。例如，自2018年冬季起，IPEDS要求各校大幅度地增加其成果測定（Outcome Measure）報告的內容，追蹤享受贈款學生的學業表現。了解是什麼原因導致這樣的變化就相當的重要。

二、幫助完成各項報告中數據部分

幫助評估辦公室（Office of Assessment）完成他們必須完成的各項報告中的數據部分，例如，認證（Accreditation）、問責（Accountability）、評估（Assessment），以及專業審核（Program Review）報告中的數據部分。幫助校方和某些院系完成攸關性命的認證報告中的數據部分，是院校研究辦公室義不容辭的職責。問責報告涉及到學校的中

長期規劃，院校研究辦公室在完成此報告過程中發揮著重要的作用，若沒有院校研究辦公室的配合，評估和專業審核無法順利完成。

三、了解美國高等教育目前狀況及發展趨勢

充分認識美國高等教育所面臨的挑戰，並將這種理解與認識結合到日常工作之中。例如，越來越多的美國東岸各州的學生不再參加SAT學術才能測驗考試，轉而參加ACT考試。在這個背景下，今年六月在ACT與SAT學術才能測驗考試舉辦的網絡研討會上，兩個公司宣布調低ACT轉換成SAT學術才能測驗考試的分數，亦即是ACT貶值了。這種最新的動態對於院校研究辦公室幫助校內有關部門預測學生在校期間表現，將會產生何種影響呢？是否會逆轉學生放棄考SAT，轉而考ACT的趨勢呢？人們拭目以待。

四、院校研究辦公室如何配合校方滿足需求

如果是州立大學，必須熟悉該州高等教育對本校的需求，以及院校研究辦公室如何配合校方滿足這種需求；如果是私立大學，應對本類學校的特點要有深刻理解。如果在資助高等教育協會（COFHE）中的某所院校工作，院校研究辦公室就應當充分認識到這些大學在美國高等教育領跑者的地位及影響。2018年6月14日芝加哥大學宣布不再把標準化考試成績作為新生申請入學的必需條件，緊接著2018年7月5日哈佛、耶魯、普林斯頓、達特茅斯陸續宣布也將採取與芝加哥大學類似的招生政策。毫無疑問，這一政策將使更多的高中學生申請這些令人嚮往的貴族大學，隨之而來的是大幅度地降低這些學校的錄取率。與此同時，標準化考試成績不理想，而又想去這些大學讀書的高中生，不用再向這些大學報告他們的標準化考試成績。這將導致這些大學標準化考試成績平均值和中位值的提高。這兩項變化，將促使這些學校的大學排名上升，或起碼不至於

下降。這些發生在Consortium on Financing Higher Education (COFHE) 大學的變化對於其他大學將產生何種影響？目前還不得而知。但是，對於其他COFHE院校的主管，將是一個嶄新課題。可想而知，相應的研究報告，將成為這些大學院校研究辦公室最新的研究項目。

五、編寫程序的能力

這裡的計算機程序可以是SAS、SPSS、SQL、R，或者是任何一種計算機語言程序，要有非常強的能力分析，報告數據。不能把這類工作拱手交給學校計算機中心。因為他們並不了解數據的含義。

六、數據庫

包括PeopleSoft、Banner、Colleague等等，最基本的要求是能夠準確地從數據庫中提取所需要的數據。

七、具備嫻熟的數理統計知識

充分理解懂得統計軟件的分析結果。能夠將數據庫裡的原始數據轉換成信息，然後再將信息變成校方領導層能夠懂得的知識與概念。我在賓夕法尼亞大學工作時的上司曾經在美國某著名高校做過經濟系主任，他把他數理統計的知識應用到辦公室日常報告中去，而不僅僅是讓上司在視覺上可以看懂一些基本的信息，他為學校領導層的決策做出了巨大的貢獻。

具備實力後仍需不斷自我精進

上述這些能力或實力是做好院校研究辦公室主任的基本要素，或者說僅是必要條件，還不是充分條件，我自己也僅僅是努力去做。即使都做到了，也並不一定保障就可以成為一名合格的院校研究辦公室主任，因為有些客觀因素，遠遠超過個人能力所及，而主觀因素，則以完善自己做為終生的目標。🌟