

臺灣校務研究辦公室運作調查結果 後續的反思

■ 文／傅遠智·教育部高等教育司專員

臺灣校務研究專業協會在2017年以146所大專學校院為調查對象，針對臺灣校務研究辦公室運作進行全國範圍的現況調查（傅遠智、李政翰、周懷樸，2018），調查結果顯示，全臺灣共有76所大專學校院設立校務研究辦公室或是類此功能性的專責單位。

建置國家型教育數據資料庫 提供一站式數據分析平台

臺灣校務研究在短時間內快速發展，與教育部政策引導有直接關係。近年來，配合大學評鑑逐步的轉型，校務研究以強調大學內控及自我課責的功能（黃榮村，2018），獲得多數大專學校院的支持。於此同時，包括指標性的競爭型計畫，例如高教深耕計畫內相關考核指標的設計，以及評選過程中使用校務基本資料庫的各校數據作為評選時的參考，這些具體作法都藉由外部環境的力量，逐步提升校務領導層重視校務研究辦公室在校務治理中的功能。

另一方面，教育部預見到發展全國性共同欄位以及建置國家型教育數據庫，是支持校務研究、促成校務治理現代化至關重要的基礎建設工作，故從2016年開始，在校務研究發展的第三階段委託國立臺北科技大學發展建置「高等教育校務研

究跨域整合資料庫」。期間也著手與相關部門洽談規劃取得包括高等教育階段入學前以及畢業後各項事實性數據的串接，提供校務研究辦公室分析人員一站式的數據分析平台。

預期建置完成的國家型教育數據資料庫，將可大幅降低校務研究人員在收集外部數據的負擔，推展校際間標竿學習，發掘有效的大學治理策略，以共同提升國內的高等教育品質。

從數據分析走向議題感知與脈絡掌握

臺灣校務研究全國性發展迄今已近三年，相較於美國高等教育在校務研究領域的發展經驗，包括「全國性高教綜合校務資料系統」（Integrated Postsecondary Education Data System, IPEDS）的建立、大專校務研究辦公室的建置、大專校務研究專業協會的發展、校際間校際數據交換聯盟的形成、校務研究與大學評鑑的整合，甚至基於服務大專校務研究領域而產生的各種相關的數據產業與服務，例如「全國學生資料庫」（National Student Clearinghouse），這些建構整體高等教育數據環境的基礎建設，都可在臺灣看到不同程度的實踐，以及計畫開展的期程。

隨著與數據有關的硬體建設逐步成形，作為稱職的校務研究分析人員所需要的軟實力，也應逐

步被重視。從Terenzini (1993) 的觀點來看，我們對於校務研究分析人員的期待，也需要從單純的數據分析能力，走向議題感知與脈絡掌握等高層次的專業素養，才能讓校務研究發揮更好的功能，有效協助校務治理。

加強議題感知能力 解決未來挑戰

首先是議題感知能力，哪些議題是不久的將來校務治理勢必會面臨的挑戰？或者這些挑戰已經浮現，只是尚未有很好的解答？至少就校務研究分析人員來說，學雜費補助體系便是一項涉及招生成效與校務財政健全的關鍵議題。

美國高等教育藉由「聯邦學生補助免費申請」(Free Application for Federal Student Aid, FAFSA) 的數據連結體系，有效整合學生家庭對於就學成本的預期貢獻、政府層級對個人的補助及貸款計畫、學校層級對個人的獎助學金，甚至銀行的就學貸款計畫。整合後的學雜費補助體系使得美國高等教育能在考量不同原生家庭學生，在就讀不同校系、不同就學狀態的就學成本下，以及對應科系畢業後的就業條件與薪資所得，給予各個學生足額的學費資助。

然而，從臺灣校務研究辦公室的運作調查來看，學校財務資料卻是大部分校務研究辦公室鮮少有權限取得的數據資料來源，調查結果也顯示會計與財務單位亦是校務研究辦公室較少發展夥伴關係的職能單位。從分析議題來看，亦僅有少部分校務研究辦公室開始涉入學生就學成本的推算、學生就學貸款分析以及學生就學補助分析。

臺灣高等教育由於目前仍採取平抑學雜費政策的方針，各校對於學雜費補助資助體系的運作成效尚不若實施高學費高補助的美國大學重視。然而，隨著高等教育以外的生活物價水準持續增長，即便大學本身的學雜費沒有調漲，學生就讀

大學的成本也會連帶其他周邊的開銷而隨之增長，對於學生大學階段的求學經驗都會帶來直接且顯著的影響。為了提供理性討論學雜費調整的對話空間，完善校內學雜費資助體系，就必須務實的在考量學校財務條件下進行精算，以估算合理的學雜費標準，以及相對應的補助體系。甚至在此基礎上由校務管理層擬定募款計畫，發展機構型的獎學金，以長期資助確實有需要的學生族群。

增進脈絡掌握能力 提升與外部環境對接程度

其次是脈絡掌握的能力，大學治理與校務運作以及外部環境的走向有著緊密難分的關連，特別臺灣高等教育是倚賴政府補助為主的財務結構，因此，政府所擬定的高等教育政策往往直接影響學校的校務方針。這項特質也考驗著校務研究分析人員與外部環境對接反應的程度。

以新南向政策為例，招生已從境內招生、赴大陸招生走向赴新南向國家招生，而有關權責單位也從過去被動處理行政事務的註冊組，明顯的朝向國際處。國際處從過去負責國際交流，轉向承擔更多境外招生的任務。而因應陌生的境外招生市場，校務研究分析人員不僅無法從國內既有數據庫中取得可供分析的數據，本身對於境外招生環境的陌生，都會使得校務研究分析人員在當前校務運作的重要事項中失去輔佐的角色與功能。

面對此一問題，與職能部門主管及資深職員發展建設性的夥伴關係應能予以彌補，並擴展校務研究分析人員分析視野的方式。例如參與國際處對於境外生輔導的工作，系統性的對境外生進行訪談，從質性研究的手段著手收集境外生選擇本校就讀的原因，這些科學研究中發展成熟的手段，都能很好的被應用，替國際處的招生事務發

掘有用的訊息。

系統性訪談與質性研究法 是校務研究分析人員可以參考的手段

校務研究分析人員往往過於專注數據分析，而忽略觀照事務的全貌。舉例來說，實證研究指出，住宿學生相較於通勤學生更不容易中途休退學，學業成績也較好（Schudde, 2011）。但住宿本身亦有可能導致學生發展不良的學習習慣，例如在美國校園裡常見的酗酒問題（Baer, 1994），以及臺灣校園內常見的熬夜上網等。校園內任何一項安排都有可能導致截然不同的結果，但從校務研究分析人員的立場，需要更仔細的去了解導致結果的影響機制為何？所獲得的訊息才對校務治理有正面的幫助。而在了解影響機制的過程中，職能部門的人員，例如宿舍輔導老師，就能以其長期的觀察，為校務研究分析人員在詮釋數據上提供洞察。

從調查結果顯示，在臺灣校務研究辦公室擔任專任分析職位的人員中，有很高比例具有研究所以上的學位，這表示對於科學方法與程序的掌握具有相當程度的專業訓練。或許校務研究的發展受到數據時代的驅動，校務研究分析人員以數據分析能力為選任的標準，但質性的研究方法在了解運作機制上仍有不可忽略的功能，特別是在沒有清楚既有理論架構的引導下，透過系統性訪談的探索，亦是校務研究分析人員可以參考的手段。

超越數據分析 參與職能部門日常工作

臺灣推動校務研究的初衷即是為了校務治理現代化奠定厚實的基礎，以確保校務治理的決定能有效利用教育資源，實現校務發展方針。隨著少子化對於整體高等教育影響時序的逐步逼近，校

務治理更有賴職能部門與校務研究辦公室間發展緊密的合作關係，使得數據分析所擬定的計畫能化為實際的行動。研究、計畫、行動與結果回饋之間的迴圈要能更為緊密的結合，則有賴校務研究分析人員能超越數據分析的工作，主動參與職能部門的日常工作，並回頭檢視計畫的合理性，使得迴圈的運行更為順暢。

然而，我們也不得不面對，唯有人力充足的校務研究辦公室，才能使校務研究分析人員有餘裕加強與職能部門的合作關係。根據調查結果顯示，在76個校務研究辦公室中，仍有近半數的校務研究辦公室僅有1人或沒有專任的專業分析人員。專業人力資源上的不足難免將校務研究辦公室的功能限制在最基本的數據分析與報告上，而無法開展更為積極的功能。

另一方面，76個校務研究辦公室中僅有18個校務研究辦公室設有集中式的校務運作數據倉儲系統，其餘校務研究辦公室仍有數據分散儲存在各個行政單位的情形，這些基礎事項都會限制校務研究發揮其預期的功能。

校務研究辦公室面臨的挑戰與解決之道

總的來說，此次執行的全國性校務研究辦公室運作調查，除了呈現當前的運作現況，也突顯了我國校務研究辦公室在發展初期所面臨的挑戰，包括外部資料串接便利性不足、與職能單位橫向協調較少、校務數據倉儲系統建置成熟程度不同、部分關鍵性議題尚未涉入，以及校務研究辦公室專業人力欠缺等問題。

部分浮現的問題可隨著外部環境趨向成熟之後，藉由外部引導逐步協助學校加以改善，例如藉由全國性共同欄位的建置完成，加速校內校務數據倉儲系統的系統化與標準化；完善外部資料串接體系，提高校內主動開發數據欄位的主動性

等。

除了硬體資源的逐步發展之外，校務研究的品質始終有賴專業人員長期的投入，以及專業人員與職能部門的長期夥伴及信任關係。目前校務研究專業分析人員多半是以數據分析或是數據系統建置作為選任的標準，此種專業人力背景的組成在校務數據系統發展初期，能有效提升數據倉儲建置的速度與品質。但隨著數據系統建置的完成，要促成真正的行動，校務研究辦公室專業分析人員勢必得從分析行政數據參與到職能部門的日常運作；或以提升學生學習成效為工作的重點，與教師發展夥伴關係，參與課堂中的教師教學評量。前述將是校務研究專業分析人員在深入到校務運作過程中預期被賦予的工作項目。

當從初步的分析進入到和職能部門以及現場教師合作的階段，便需要校務研究專業分析人員熟悉現行高等教育法規與政策，掌握職能部門運作時在既有的現行法規規範下，實現校務發展策略的挑戰；或者認識大學生學習理論，與授課教師共同發展合適的評量工具，進而與教師發展持續改善的教學策略。而這些知識基礎都反映著校務研究不僅僅是一項行政事務，更是一項具有學科知識基礎的應用學科。

校務研究作為高等教育的一項應用性學科，在

高等教育領域中已發展相對成熟的知識體系，包括學生學習行為、教師教學策略、學校組織運作、教育行政與政策等，都能為校務研究專業分析人員提供穩固的理論基礎，除了在設定分析議題初期能為變項的選擇提供清楚的指引外，分析之後發展的教學與輔導行動方案也較具體可行，而這也正是印第安那大學推動全國學生學習投入調查，並對提升學生投入提出具體建議的運作方式（National Survey of Student Engagement, 2017）。

從本次調查的76個校務研究辦公室中，大多數辦公室（占54%）規模介在1到3人之間，在有限人力中要兼顧數據分析、系統開發、熟悉各項職能部門的運作、甚至開始運用高等教育領域理論知識確有困難。目前透過臺灣校務研究專業協會所搭建的交流平台，部分學校已主動串連並逐步形成校際間的合作聯盟。校務研究專業分析人員校際間的交流與合作，有助於分攤個別校務研究辦公室的工作負擔，並促進實務經驗的分享。但有鑑於數據分析與行動方案的發展，並提升校務研究建議應用的可行性，未來此類的校際聯盟亦可考慮邀請教育領域各專業背景的專家（例如學生輔導、教師教學、測驗評量、教育政策等）共同參與專題研究，以開展更為深入的研究。✿

◎參考文獻

- 黃榮村(2018)。代序：臺灣校務研究的未來。載於林博文、江東亮(主編)，**臺灣校務研究實務**。臺北市：高等教育出版社。
- 傅遠智、李政翰、周懷樸(2018)。臺灣校務研究辦公室的結構與功能。載於林博文、江東亮(主編)，**臺灣校務研究實務**。臺北市：高等教育出版社。
- Baer, J. S. (1994). Effects of college residence on perceived norms for alcohol consumption: An examination of the first year in college. *Psychology of Addictive Behaviors*, 8(1), 43-50.
- National Survey of Student Engagement. (2017). *Lessons from the field-Volume 4: Digging deeper to focus and extend data use*. Bloomington, IN: Center for Postsecondary Research, Indiana University School of Education.
- Schudde, L. T. (2011). The causal effect of campus residency on college student retention. *The Review of Higher Education*, 34(4), 581-610.
- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education*, 34(1), 1-10.