

以校務研究為校務決策之本

■ 文／劉孟奇·國立中山大學教務長

2015年可以說是臺灣高等教育的「校務研究元年」。隨著校務研究觀念的快速推廣，教育部宣示在高教政策中推動校務研究的決心，並推出「大學提升校務專業管理能力計畫」，許多大專校院都已經設置校務研究單位，並開始進行相關工作。

急起直追的臺灣校務研究發展

雖然校務研究才剛開始在臺灣形成風潮，在美國卻已經有超過半個世紀的歷史。以最具規模的「校務研究協會」(Association for Institutional Research, AIR) 為例，其成立於1965年，擁有4千多位會員，在美國各州、歐洲、澳洲、加拿大、中東、北非、南亞、南非等區域都有分支協會。東亞鄰國日本也從十年前就已開始推動校務研究。臺灣的校務研究正處於急起直追、迎頭趕上的階段。

校務研究在高等教育中興起的背景，首先是高教評鑑制度與文化在各國逐漸形成，青年就業、學歷價值、學習成效等議題日益重要，不論是政府或各方利害關係人，對於大學的績效責任 (accountability) 與資訊公開程度的要求都持續提高。除此之外，高等教育的全球競爭日益激烈，各種國際評比或入學指南需要學校提供多樣



▲校務研究組織應配置具有管理資料倉儲、熟悉統計分析與調查研究的專業人員。(陳秉宏／攝)

化數據，這些都要求學校必須具備系統化蒐集、整理與分析大量校務資料數據的能力，並能由此向外界有效說明校務治理情形與成果。

此外，許多國家與臺灣相似，都面臨少子化與政府財政能力吃緊的問題，大學在招生與尋求經費來源上的壓力大增。學校必須針對經營問題，根據實際證據進行分析，以做出正確的校務決策，提升經營效能。舉例而言，美國有不少大學不僅學費高，占學校收入的比例也高，如果學生入學卻有相當比例中斷學業，將不只影響學校聲譽與日後招生，也會對學校眼前的收入與營運造成嚴重衝擊。因此，透過校務研究找出減少學

生流失與提高畢業率的有效對策，就成了這些學校校務研究人員的重要工作。

校務研究主要功能與組織

目前一般的校務研究通常須具備四個主要功能。第一是資料管理與技術支援，能夠將學生資料庫、個人資料庫、財務資料庫等做整合性的資料倉儲管理，並在軟體上提供專業技術支援。第二是提供外部與內部報告，例如填報給政府主管單位或官方大學資料庫的校務數據、提供給大學評比排行機構或入學指南刊物出版商的數據資料、支援校內單位接受評鑑時所需的資料與分析報告、於網路或以書面發布學校績效責任報告等。第三是協助規劃與決策，例如在校內系所進行招生或課程調整決策之前，透過研究予以支援；針對條件相似的學校表現進行標竿分析（benchmarking）；針對註冊率、留校率、學校收入進行預測分析等。第四是研究與發展，例如針對專案計畫或政策推動成果進行評估、畢業生調查研究、校園氛圍研究、校務效能研究與發展建議等。

與以上功能相對應，一般而言，校務研究組織中應有三種任務導向的單位，並配置相對應的專業人員。第一是負責整合管理資料倉儲的單位，其中應有熟稔資料庫建置、整合與管理的資訊專業人員；第二是負責資料蒐集、分析、呈現、應用的單位，其中應有熟悉統計分析與調查研究，受過社會科學研究方法訓練的工作人員。這些人員應當對於校務運作流程與重要議題有相當了解，才能有效與校內外對象溝通其分析發現與提出可行建議。這些人員也最好能具備良好的資料視覺化呈現能力；第三是負責結合校務研究與校務策略及發展規劃的單位，其中應當納入校內具有決策權的行政與學術單位主管，並有專業人員

知道如何協助主管或教師將校務研究結果連結至校務決策、發展規劃、課程教學改進等，此專業人員也必須能根據校務決策與學校發展需要來設定校務研究優先議題。

由於校務研究單位經常需要整合學校由不同單位建置管理的資料庫，並且需透過校內跨部門之間的合作才能充分運用其分析發現與落實其建議，因此，許多學校都交由副校長級的學校主管來指揮督導校務研究單位。

校務研究主題領域

校務研究單位需要處理的主題，大致可以區分成評鑑、報告、決策支援、營運等幾個領域。首先，以美國為例，絕大多數校務研究單位的首要任務即為支援大學評鑑或專業學院認證所需的資料蒐集、管理與分析工作，而此亦為學校對外呈現績效責任的基礎。校務研究單位在此一領域必須特別重視如何評估學生學習成果，同時也必須了解校、院、系所評鑑的方法與理論，並可提供工具、標竿與典範個案。

大學需向外部單位，如政府部門、撥款單位、大學指南與排名出版商等報告數據，以使校務治理具備透明度。一般而言，校務研究單位不只必須負責彙整與填報數據，還必須確定報告提供的數據即時無誤，因此，設計與持續改善單位內與學校內的數據填報機制與流程，以提升管考與報告的效率與正確性，也是校務研究單位的重要任務。

校務研究必須支援系所、院、校的決策，並及時回應校內單位的資料與分析需求。舉例而言，各系所的招生情形如何？畢業生就業情形如何？影響各系所註冊率的因素為何？如何從中找出系所的調整改進方向？學生的學習策略、學習參與，以及學習成果的評估結果為何？相關調查

分析結果又要如何回饋到教學、輔導、課程等的調整改進？創新教學方法或教學軟硬體提升在學生學習上的影響成效如何？參與實習或就業學程學生在畢業後的就業表現有無差異？參與國外交換對於學生的未來表現有何影響？除此之外，學校在學術研究、財務規劃、產學合作、區域影響方面的表現，也都可以是校務研究的對象與決策支援的目標。

校務研究的組織與營運管理並非易事。舉例而言，校務研究辦公室必須追蹤其他單位對於資料與分析的請求，並確保其及時完成。校務研究議題龐雜，互動單位眾多並常有臨時需求產生，日常工作、專案計畫、臨時任務經常雜沓而來，校務研究主管與人員必須能妥善規劃時程表，也需要能有效率的組織與歸檔既有資料、研究與報告，以備不時之需。校務研究主管還需要能夠招攬資訊管理、統計分析、教育行政等專業人才，協調其工作，進行培訓，而如何從校內外取得支持校務研究持續運作發展的足夠資源，也是校務研究主管須面對的一大挑戰。

臺灣的校務研究挑戰

臺灣的校務研究雖然方興未艾，但是過去並非沒有基礎。例如前一陣子不少學校針對不同入學管道的分析，不約而同發現繁星入學不只招收弱勢學生的比例最高，畢業時的學業表現也較好，從而支持繁星制度的持續或擴大辦理，就是很好的校務研究引導校務決策的例證。此外，教育部要求各校填報校務資料與資訊公開已經行之有年，加上評鑑制度實施，學院推動專業認證，頂大與教卓計畫對於門檻指標與畢業生調查都有所要求，這些都為校務研究打下一定基礎。

- 迅速建立校務研究人員培訓體系

不過，臺灣推動校務研究並非沒有挑戰，特

別是在校務研究人才的培育方面。校務研究單位等於是學校各單位的幕僚單位，其需要的許多資訊必須仰賴其他單位提供或配合才能取得，同時其提供的建議又須能具體可行，因此校務研究人員必須能與校內其他單位建立良好的合作關係，並且充分了解與不同單位有關的校務運作流程以及相關的校內外法規制度。

校園資訊系統對校務研究至為重要，但不同期間分階段建置的校園資訊系統很少十全十美，校務研究人員須了解自己學校校園資訊系統的優缺點，找出可行的整合運用方法，並須設法獲得資訊人員的充分配合協助。校務研究人員也必須能爭取到學校高層的充分支持，才能使校務研究有效支援決策。

從以上的這些要求，即可發現校務研究是一個相當複雜的專業，而且優秀校務研究人員的培養並不容易，因此美國即有專門針對校務研究人員的培訓與認證學程。如何迅速建立校務研究人員的培訓體系，應是在臺灣推動校務研究的當務之急。

- 政府補助與校務決策均以證據為本

臺灣推動校務研究的另一個挑戰是如何不讓校務研究變成只是短暫的流行，而無法在大學行政體系與校園文化內扎根。要避免這一點，一方面需要政府在大學重要補助計畫中落實「以校務研究確認需求，以校務研究評估成果」的精神，另一方面也需要學校體認到，校務研究並非只是熱門尖端資訊技術的表演舞台，而是校務推動日常工作的一環。回歸到校務研究的基本，也就是透過可靠的資料與分析來驅動教與學提升與校務進步。學校能夠習於運用證據為本的分析來展現教學成效與學習成果，並在校務決策與推動專案的過程中時時以校務研究為本，這才是校務研究可以永續發展的堅實根基。✿