



教育部103年度

校務研究

辦公室建置與運作實務研討會

103/11/5 (三) 上午9時30分至下午4時00分
國立高雄大學圖書資訊大樓一樓遠距教學教室

時 間	活動內容
09:30-10:00	報到
10:00-10:20	開幕式 致歡迎詞 貴賓致詞
10:20-12:00	專題講座及意見交流(一) 引言人：彭德昭學務長(逢甲大學) 講題：校務研究的內涵、核心內容以及實施環境 講座：常桐善博士(美國加州大學校長辦公室)
12:00-13:30	午餐
13:30-15:00	專題講座及意見交流(二) 引言人：盧展南副校長(國立中山大學) 講題：大學校務研究：理論與實踐 講座：彭森明講座教授(國立清華大學)
15:00-15:10	休息
15:10-15:50	教育部業務推動規劃與意見交流 主持人：教育部馬湘萍副司長 報告人：教育部傅遠智專員
15:50-16:00	閉幕式 主持人：黃肇瑞校長(國立高雄大學)



校務研究的內涵、核心內容以及實施環境

常桐善博士(美國加州大學校長辦公室)

校務研究的內涵、核心內容以及實施環境
國立高雄大學視頻報告

常桐善

加州大學校長辦公室

The University of California Office of the President

2014.11.05

 The University of California

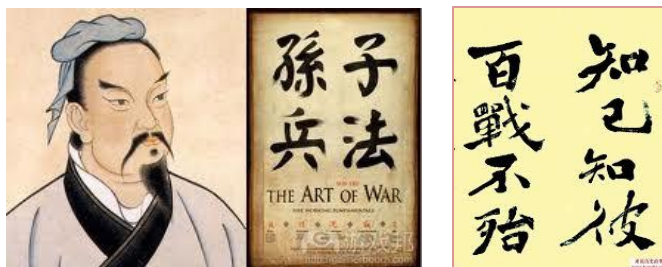
提綱.....

- 為什麼要開展校務研究？
- 校務研究研究什麼？
- 實施校務研究具備什麼環境和條件？

 The University of California

2

為什麼要開展校務研究？



為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式

模式一：官僚主義模式
the bureaucratic model

模式二：學院型模式
the collegial model

模式三：政治型模式
the political model

模式四：有組織的無政府型模式
the organized anarchies model



為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：官僚主義模式

- 通過理性的過程尋求解決問題的方案，並可能選擇有利于組織目標的策略。
- 前提假設是決策者擁有決策過程所依賴的組織信息、相關職業技能以及制定決策的權威。這也是在官僚主義決策模式中決策者應該具備的理性認知能力。
- 決策者的個人意向和主觀見解對決策有很大的影響。

為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：學院型模式

- 大學是由個體和不同的群體組成的“集團”，如管理層、教師、學生等。每個成員或者群體擁有不同的專長，在組織內扮演不同的角色，但他們所追求的大學發展目標是相同的。
- 在決策的初級階段可能持有不同的主張，但為了共同的愿望，他們會擱置爭議，達成共識。決策過程是一個“合意”（consensual）過程，所以制定的決策可能會代表大多數決策者的利益，但并不一定是“足夠好”或者“最好的”決策。

為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：政治型模式

- 大學的管理層、教師、學生等各代表了一個“權利集團”或者“利益”群體。他們試圖為了各自群體的利益來影響決策過程。
- 與“學院型”模式不同的是，他們的爭端是難以通過“合意”程序解決，而必須通過“擴散”（diffused）程序完成，如對抗、折中、談判，甚至法律手段。決策過程錯綜複雜、效率低。

為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：有組織的無政府型模式

- 大學是由“有組織的無政府”機構組成，權利結構易變，組織缺乏運行目標，人們無法達成共識。因此，決策程序無章可循，是隨意性的。
- 這種決策模式又被稱之為“垃圾桶”（garbage can）模式，決策方案多，但成效低。

• William H. Taylor. The Nature of Policy-Making in Universities. The Canadian Journal of Higher Education. Vol. XIII-1, 1983.
• J. D. Millett. The Academic Community. New York: McGraw-Hill, 1962.
• J. V. Power and Conflict in the University. New York: John Wiley & Sons, 1971.
• M. D. Cohen & J. G. March. The American College President. San Francisco: McGraw-Hill, 1974.

為什麼要開展校務研究？

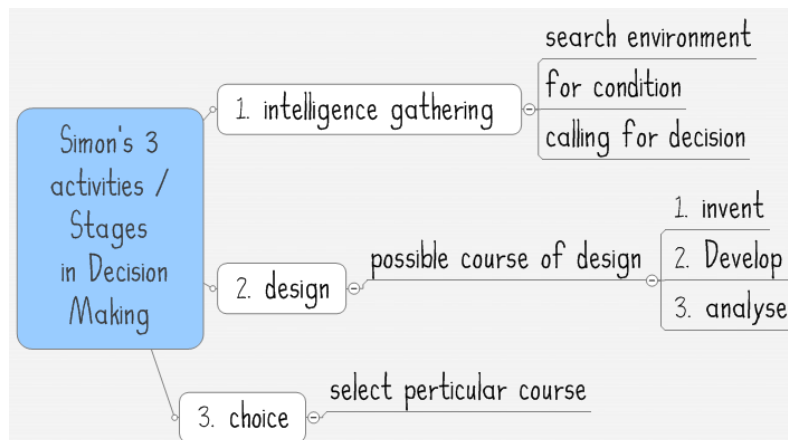
傳統的決策模式：缺點

- 基於“理性”理論的決策，其弱點是缺乏決策支撐依據。
- 管理者實際上僅僅以“有限理性”（bounded rationality）為基礎努力做“足夠好”（good enough decisions）的決定而已。

—Herbert Simon

為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：改進方案



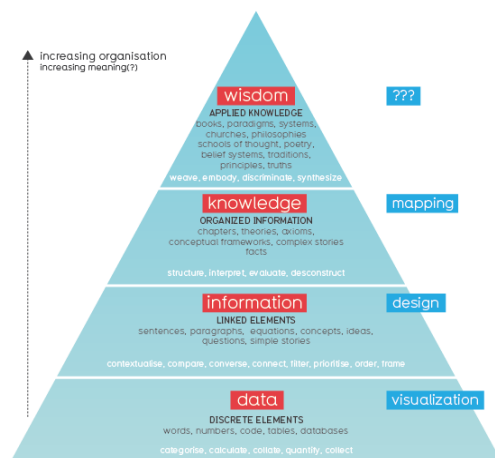
為什麼要開展校務研究？

傳統的決策模式：改進方案

- 為了突破“有限理性”的束縛，人們努力從數據中挖掘有價值的信息來補充決策者的知識和智慧，為決策過程提供更加有效的依據。
- “循證”決策模式（Evidence-Based Decision Making）。
- “數據驅動”決策模式（Data Driven Decision Making）。

為什麼要開展校務研究？

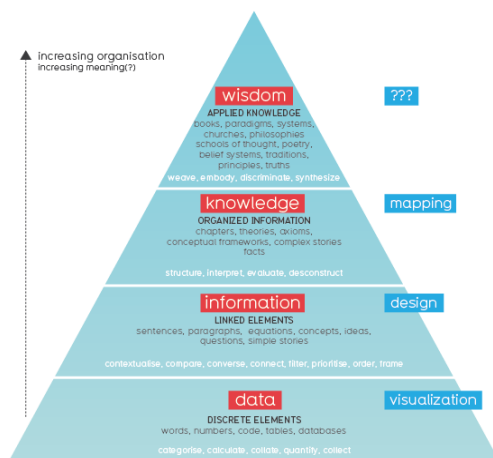
“數據驅動”決策模式



数据居于“金字塔”底部，是人们通过对研究对象或者与解决问题相关的事进行观察、了解从而获取的有关资料。

為什麼要開展校務研究？

“數據驅動”決策模式



信息是对收集到的数据和资料加以梳理和整合，并对数据之间的关系进行分析所获得的资讯，是制定相关政策的基本依据。

為什麼要開展校務研究？

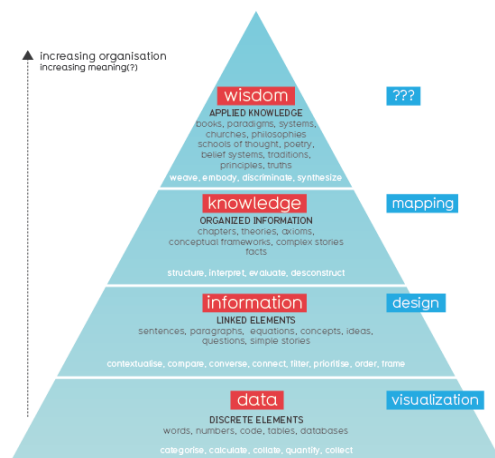
“數據驅動”決策模式



知识是將信息與組織職能相結合，并将信息的功能从单纯的“使用性”转换到“指导性”而產生的一种更加有價值的結果，用來解答复杂问题、提高決策效率。

為什麼要開展校務研究？

“數據驅動”決策模式



智慧是人们在现实生活中使用上面阐述的“知识”，并进行高度提炼和自我反省所得到的总结成果。它在决策制定模式中发挥的作用是“由近及远，由表及里”。

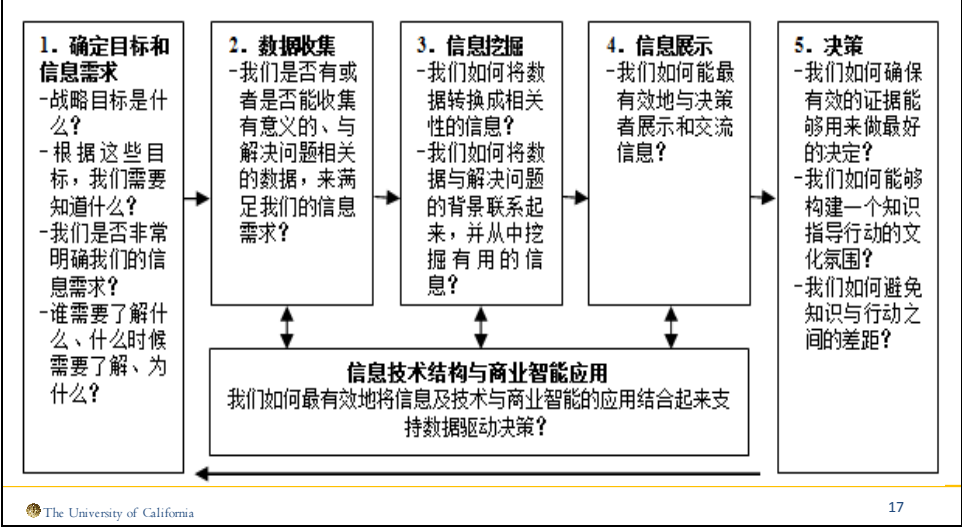
為什麼要開展校務研究？

校務研究

美國大學的**校務研究**幾乎與計算機技術相伴而生，並與“商業智能”理念同步發展。這種以大學自查為目標的研究活動為改進傳統的理性決策模式提供了重要依據。

為什麼要開展校務研究？

校務研究—決策支持程序



為什麼要開展校務研究？

知己知彼
以據為策

校務研究研究什么？ 校務研究“金三角”功能

- 校務報告 - 政策分析

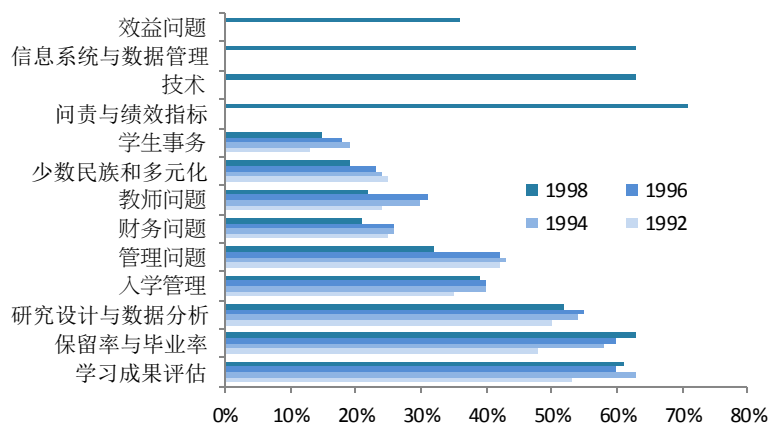


- 規劃
- 入學管理
- 財務管理
- 質量保障
- 專業評價
- 認證支持
- 成果評估
- 績效提高

Source: J. Fredricks Volkwein (2011), Gaining Ground: The Role of IR in Assessing Student Outcomes and Demonstrating Institutional Effectiveness

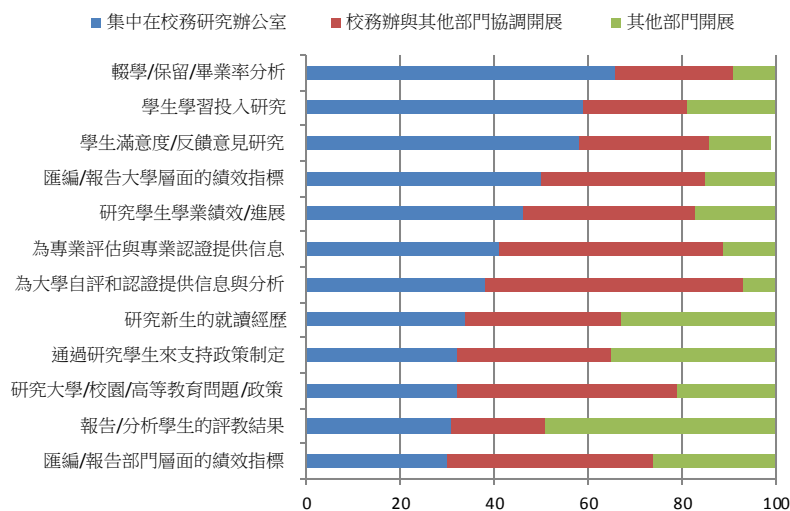
校務研究研究什么？

美國校務研究學會會員對其研究範疇的重要性評價



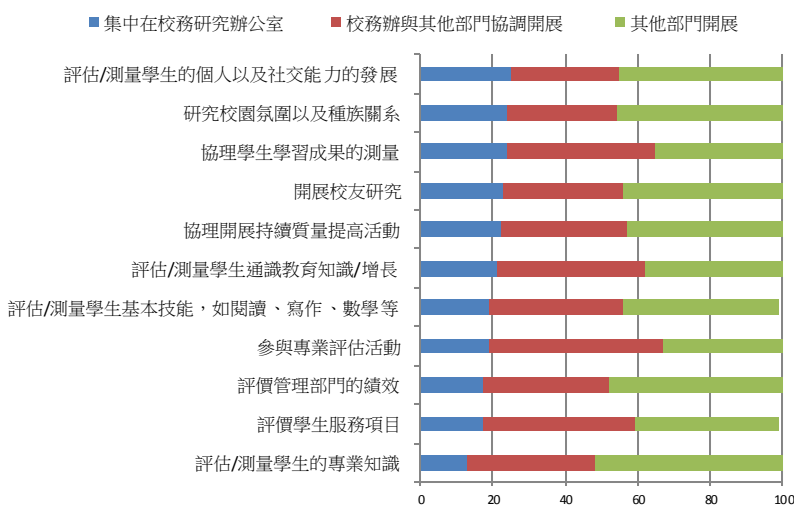
Source: Sarah B. Lindquist, A Profile of Institutional Researchers from AIR National Membership Survey, New Directions for Institutional Research, No. 104, Winter 1999, Jossey-Bass Publishers.

校務研究研究什麼？ 被調查的校務辦公室中承擔評估活動的%



Source: J. Fredricks Volkwein (2011), Gaining Ground: The Role of IR in Assessing Student Outcomes and Demonstrating Institutional Effectiveness

校務研究研究什麼？ 被調查的校務辦公室中承擔評估活動的%



Source: J. Fredricks Volkwein (2011), Gaining Ground: The Role of IR in Assessing Student Outcomes and Demonstrating Institutional Effectiveness

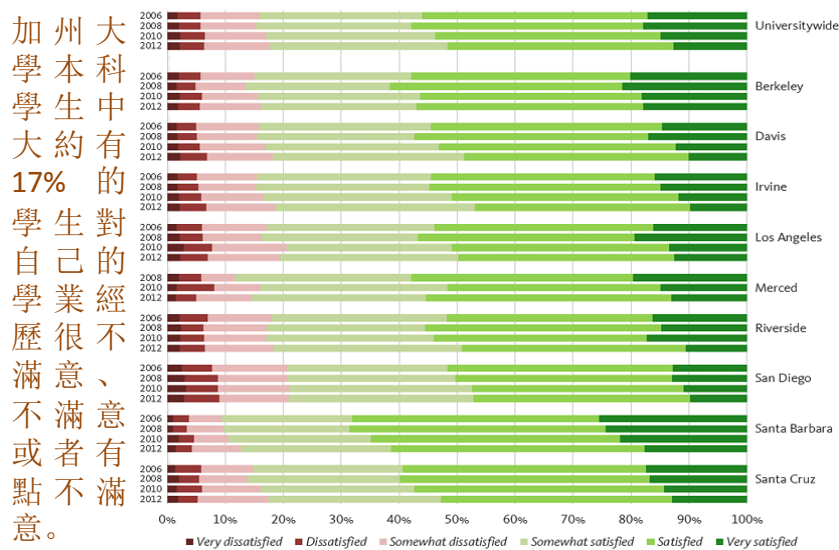
校務研究研究什麼？加州大學校長辦校務辦問責報告



問責報告

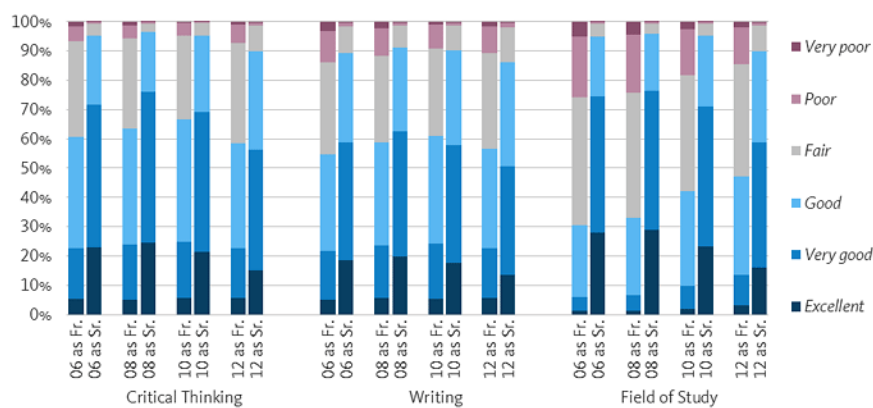
- 年度報告
- 14章，138項指標
- 內容涵蓋大學各個領域
 - 大學規模
 - 招生
 - 學生及其學業完成情況
 - 教師以及教學情況
 - 工作人員
 - 科研
 - 財務管理以及預算
 - 多元化
 - 持續性發展狀況
- 學生學習方面的指標：20多項

校務研究研究什麼？UC 高年級學生對學業經歷的滿意度



校務研究研究什么？ UC 高年級學生的技能自我評價結果

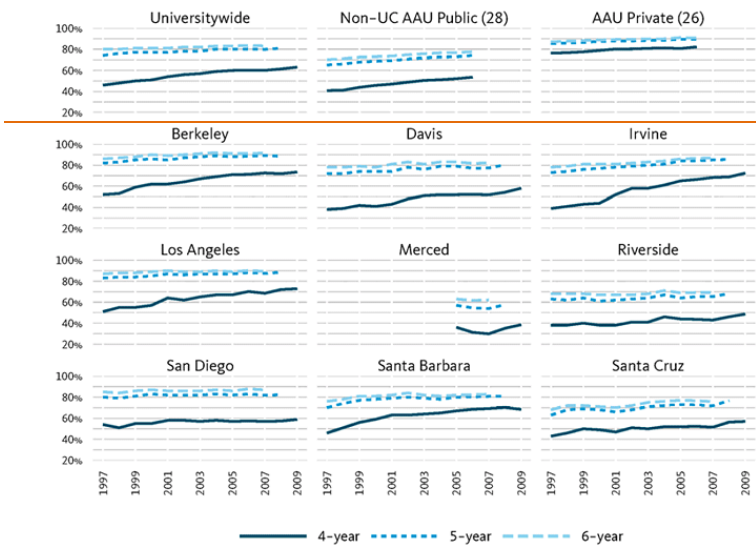
加州大學本科學生對自己的批判性思維能力、寫作以及專業領域的自我評價結果。統計數據展示學生通過新生到四年級階段的學習，這些技能都有非常顯著的提高。



The University of California

25

校務研究研究什么？ UC 本科生畢業率

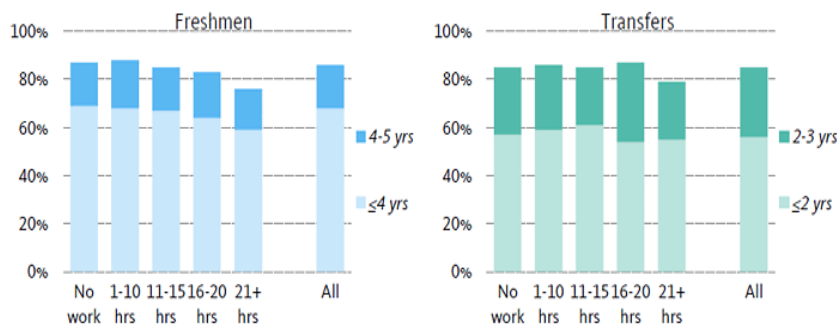


The University of California

26

校務研究研究什么？

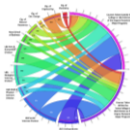
加州大學本科學生從事帶薪工作時間與完成學業之間的關係：如果每周工作20小時以上，對學業的完成有較顯著的影響。大約有10%的學生每周工作20小時以上。



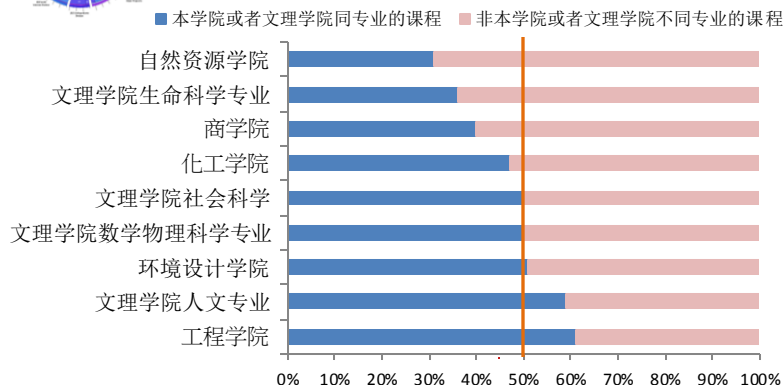
The University of California

27

校務研究研究什么？ UC Berkeley畢業生課程組成



UC Berkeley畢業生所完成的課程中，有**54%**的課程是從非畢業生所在學院開設的課程中修習的。

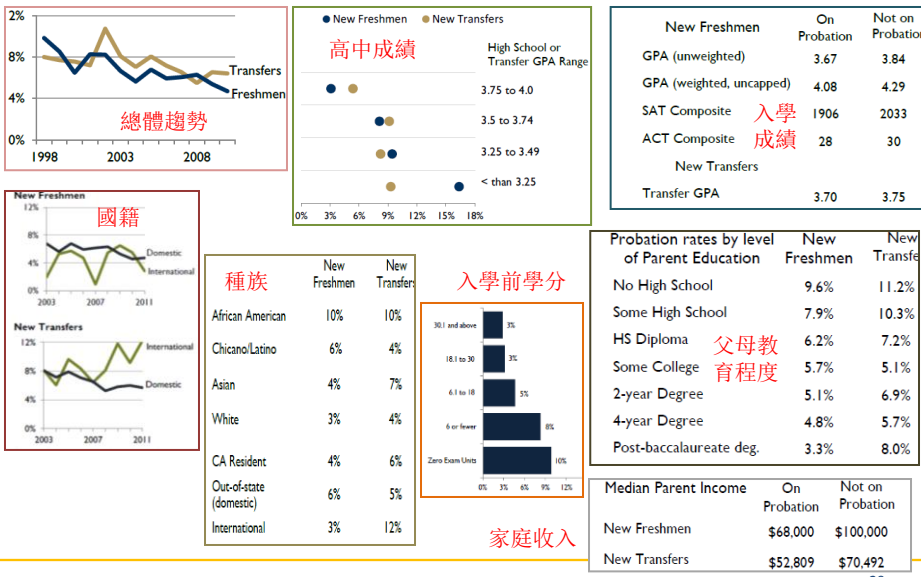


Source: UC Berkeley: 2011-22 Financial Report

The University of California

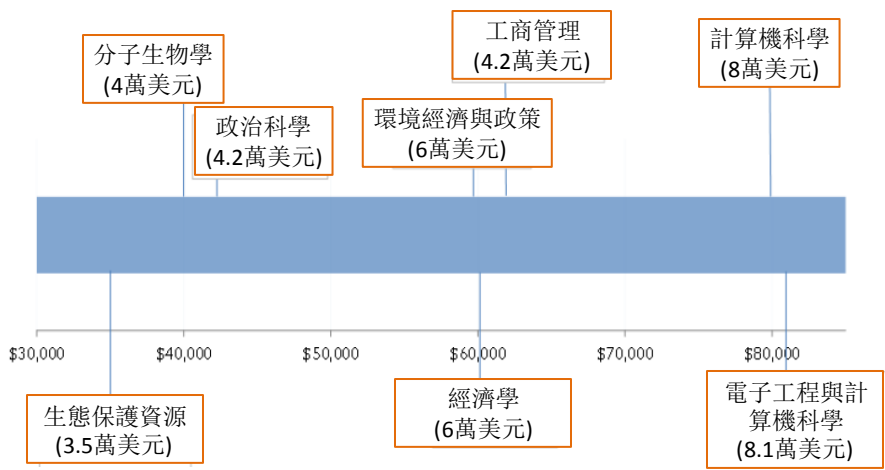
28

校務研究研究什麼？ UC Berkeley 學生留校察看 (GPA<2.00) 分析



The University of California

校務研究研究什麼？ UC Berkeley 畢業生年工資情況



The University of California

校務研究研究什么？ 最近完成的项目

- UC applicant eligibility structure （申請學生合格性結構設計）
- Climate study at UCOP （校長辦公室氛圍研究）
- Graduation rates of underrepresented minorities （少數種族學生畢業率）
- SAT median of enrolled students in the fall term of 2014 （SAT中位值）
- Neighborhood diversity index （社區多元化指標體系）
- Projections of graduation rates （畢業率預測）
- Student satisfaction with academic experience at UC （學生就讀經驗滿意度）
- Faculty ratings on the climate at UC （教師對校園氛圍的評價）
- Factors that affect student success （影響學生學業成功的因素分析）
- Compare favorably analysis of CA resident admits versus non-resident admits （加州居名與非居民錄取學生學業成績比較）
- Undocumented student success and experience at UC （父母無合法入境學生的學業與經歷）
- LGBT student success and experience at UC （同性戀學生的學業與經歷）
- International students at UC （加州大學國際學生）

校務研究研究什么？

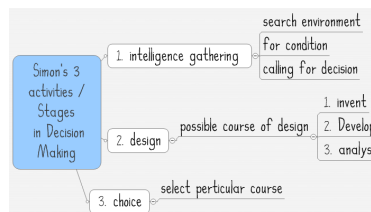
包羅萬象

教育績效與成果為主

實施校務研究具備什麼環境和條件？

管理與決策理念

- 科學決策模式
- 決策程序透明
- 信息共享理念



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力

- 組織結構
- 人力資源
- 財力資源
- 數據資源

POWER.

實施校務研究具備什麼環境和條件？ 校務研究力—組織結構

校務研究已有 50 年的歷史，
幾乎遍布美國所有的高校……

The field of institutional research (IR) is over 50 years
old and
is embedded in nearly every college and university
in the United States...

Source: 美国院校研究学会网页介绍, <https://www.airweb.org/AboutUs/Pages/default.aspx>

實施校務研究具備什麼環境和條件？ 校務研究力—組織結構

校務研究辦公室的名稱

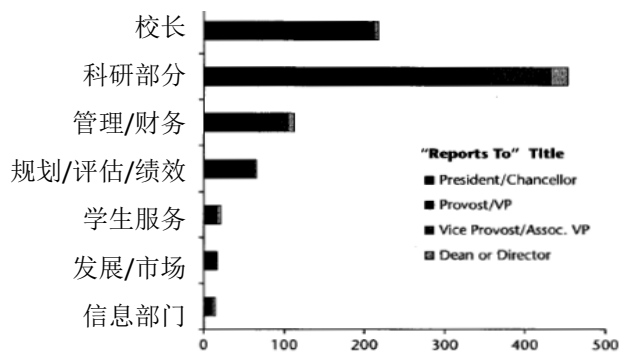
- | | |
|-----------|------------------------------------|
| • 研究 | • Research |
| • 院校研究 | • Institutional Research |
| • 研究与信息 | • Research and Information |
| • 研究与规划 | • Research and Planning |
| • 战略规划 | • Strategic Planning |
| • 学术规划 | • Academic Planning |
| • 院校规划 | • Institutional Planning |
| • 评估 | • Assessment |
| • 评价 | • Evaluation |
| • 分析 | • Analysis |
| • 预算分析 | • Budget Analysis |
| • 效率 | • Effectiveness |
| • 院校效率 | • Institutional Effectiveness |
| • 入学管理 | • Enrollment Management |
| • 入学研究与规划 | • Enrollment Research and Planning |

J. Fredericks Volkwein, The Foundations and Evolution of Institutional Research, New Directions for Institutional Research, no. 141, Spring 2008 © Wiley Periodicals, Inc.

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—組織結構

校務研究辦公室所在部門



Source: Volkwein, Liu, Woodell. The Structure and Functions of Institutional Research Offices

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—組織結構

校務研究辦公室負責人的職務名稱

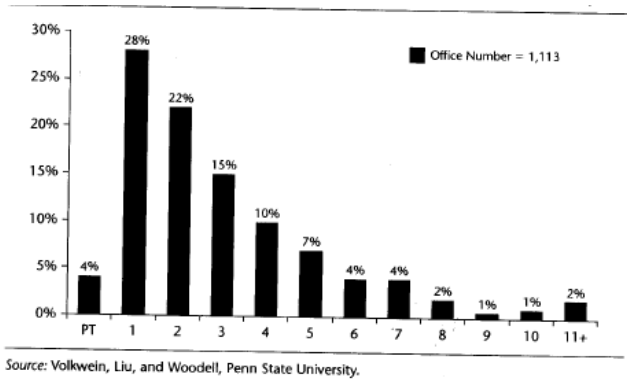
- | | |
|----------|------------------------------|
| • 主任 | • Director |
| • 副校長 | • Vice President |
| • 助理校長 | • Assistant to the President |
| • 協理副校長 | • Associate Vice President |
| • 協理教務長 | • Associate Provost |
| • 副教務長 | • Vice Provost |
| • 協理副教務長 | • Associate Vice Provost |
| • 助理副校長 | • Assistant Vice President |
| • 院長 | • Dean |
| • 高級主任 | • Senior Director |

Source: Christina Leimer, IR and IE: What's Needed to Meet Today's Challenges?, 36th Annual CAIR Conference Presentation, Nov. 9, 2011, Rohnert Park, CA

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—組織結構

校務研究辦公室人員數



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—組織結構

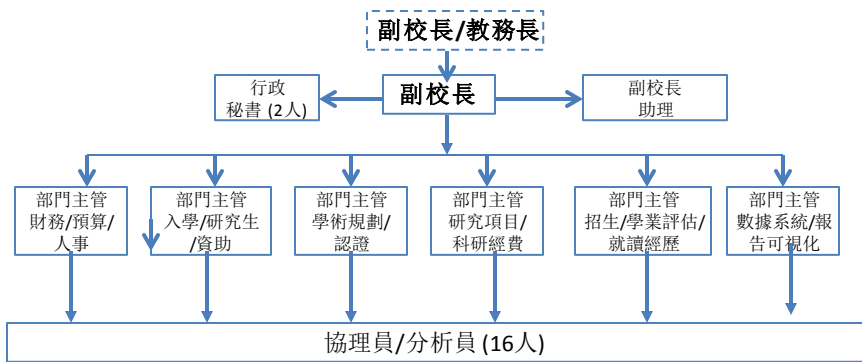
加州大學校務研究辦公室人員

- Institutional Research and Academic Planning at UCOP 26人
- Planning and Analysis at Berkeley 10人
- Institutional Research at Irvine 7人
- Institutional Planning and Analysis at Merced 9人
- Institutional Research at San Diego 3人
- Institutional Research, Planning & Assessment at Santa Barbara 6人
- Analysis and Information Management at Los Angeles 6人
- Strategic Research and Analysis at Riverside 4人
- Institutional Research, Assessment, and Policy Studies at Santa Cruz

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—組織結構

加州大學校辦校務研究辦公室組織結構



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：個人背景

	1980s	1990s	2008	2008
	All Staff	All Staff	All Staff	Office Heads
最高學位				
博士	33%	38%	25%	46%
碩士	46	50	45	44
專業領域				
社會科學	39	34	30	33
教育	26	31	19	30
工程科學	14	13	23	15
工商管理	11	16	18	16
文及其他	8	6	10	6
工作經歷				
0-2	20	19	26	14
3-5	20	16	22	19
6-10	21	25	23	26
11+	39	40	29	41
20+	na	na	12	19

實施校務研究具備什麼環境和條件？
校務研究力—人力資源：基本知識與技能
校務研究專業人員具備的基本知識與技能

校務研究人員必須具備三方面的知識和能力：
技术与分析、大學事務、大學背景

Institutional researchers must be competent in three tiers of intelligence:
technical and analytical intelligence,
issues intelligence, and
contextual intelligence.

资料来源：Terenzini, P. "On the Nature of Institutional Research and the Knowledge and Skills It Requires." *Research in Higher Education*, 1993, 34(1), 1-10.

實施校務研究具備什麼環境和條件？
校務研究力—人力資源：基本知識與技能
校務研究專業人員具備的基本知識與技能

- | | |
|-------|--|
| 院校背景 | <ul style="list-style-type: none">了解高等教育以及本校的文化，包括大学的历史演变和理念、教师和组织文化、正式和非正式的校园政治结构、规章制度、行政体制、决策程序以及传统习俗知道大学的运行机制以及主要人物、人们的价值观、处事态度、对学生教师管理人员董事会成员学生家长等感激和尊重程度。了解地方、州、国家、国际环境；大学组织的知识和智慧。 |
| 院校事务 | <ul style="list-style-type: none">制定入学目标、教师工作量分析、资源分配、校园规划、管理和维修计划确定收费标准、工资以及公平问题、专业和大学层面的规划、专业评估、制定预算方案中高层管理人员遇到的问题、熟悉大学功能和决策程序、了解非正式的权力结构和奖赏制度 |
| 技术、分析 | <ul style="list-style-type: none">计算学生、教师、财务、设施数里的单位，相关概念，计算规则和公式数据文件的结构、元素名称、定义、编码习惯等研究设计、抽样方法、统计学方法、测量、定性研究方法入学规划、预测、教师工作量分析、学生流程模型、大学评估、专业评估图书查询技能、问题综述能力、口头和书面交流能力、大学的基本组织和行政结构数据库管理的能力、统计学软件、图表设计软件等 |

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：基本知識與技能 知識和技能（加州理工大學主任招聘要求）

- 至少五年的從事高等教育、規劃或評估工作經歷，包括三年的管理和領導經歷
- 具有設計和親自實施院校研究不同階段工作的經驗，特別是在學術評價和學生學習成果評估領域的工作經驗
- 擁有使用各種專業評估方法的成功經驗
- 具有使用數據庫和統計應用軟件的专业知識，例如甲骨文數據庫
- 擁有設計各種問卷、利用問卷收集數據和分析調查數據的专业知識
- 理解和掌握高等教育評估原則及其實踐方法
- 曾經參與過認證活動
- 據有和不同級別的團隊以及各種委員會良好合作的工作能力
- 出色的書面和口頭表達能力

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：基本知識與技能 知識和技能（加州理工大學主任招聘要求）

- 出色的書面和口頭表達能力
- 具有同時管理多種項目的能力
- 理解和掌握院校研究和數據收集方法
- 具有分析數據能力，並能依據數據分析和評估需求為規劃和決策者提供建議
- 具有分析定性定量數據的能力
- 掌握質量提高、學生評估、評價基準的知識
- 具有規劃、組織、指導別人的能力
- 擁有領導和管理技能
- 具有與學校各個部門的工作人員建立良好工作關係的能力
- 具有教育研究或應用統計博士學位的候選人優先

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力－人力資源：培訓機會

大學	學分	課程
Ball State University	15	1. 院校研究 (Institutional Research) 2. 研究方法 (Research Methodology) 3. 統計學 (Statistics) 4. 研究方法或者統計學 (任選一門) (An Elective of Research Methods or Statistics) 5. 院校研究實習 (Practicum or Internship in Institutional Research)
Florida State University		1. 院校研究介紹 (Introduction to Institutional Research) 2. 院校研究實踐 (Institutional Research Practicum) 3. 數據為基礎的政策決策理論 (Data Driven Decision Making) 4. 數據挖掘 (Data Mining) 5. 本科教育成果 (Outcomes of Undergraduate Education) 6. 大學生的成功 (Student Success in College) 7. 院校研究數據分析 (Data Analysis for Institutional Research)
Pennsylvania State University		1. 應用統計學 (Basic Applied Statistics) 2. 院校研究基礎 (Foundations and Fundamentals of Institutional Research) 3. 院校研究設計 (Designing Institutional Research Studies) 4. 選修課
University of Missouri-St. Louis	Online	1. 教育方法與設計 (Educational Research Methods and Design) 2. 高級教育研究設計 (Advanced Research Design in Education) 3. 定量研究方法 (Quantitative Research Methods I) 4. 院校研究問題 (Issues in Institutional Research I) 5. 院校研究問題 (Issues in Institutional Research II)

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力－人力資源：培訓機會

North Dakota State University	Face to Face	1. 需求評估規劃與實施 (Planning and Conducting Needs Assessment*) 2. 院校分析技巧 (Institutional Analysis Techniques*) 3. 大學質量控制 (Institutional Quality Control*) 4. 教育研究基礎 (Foundations of Educational Research*) 5. 定性研究與專業評估 (Qualitative Research and Program Evaluation*) 6. 以案例為基礎的教育研究和統計方法 (Case-Based Educational Research and Statistics*) 7. 多元化與教育政策 (Diversity and Educational Policy*) 8. 教育機構評估技巧 (Assessment Techniques for Educational Institutions) 9. 計算機數據管理與決策程序 (Computer Data Management and Decision Making) 10. 專業評估研究 (Program Evaluation Research) 11. 定量與問卷調查研究 (Quantitative and Survey Research) 12. 結構模型基礎 (Structural Equation Modeling Fundamentals) 13. 高等教育組織管理 (Organization and Administration of Higher Education) 14. 大學學生事務與入學管理 (Higher Education Student Affairs and Enrollment Management) 15. 高等教育財務管理 (Financing Higher Education) 16. 高等教育法 (Higher Education Law)
-------------------------------	--------------	--

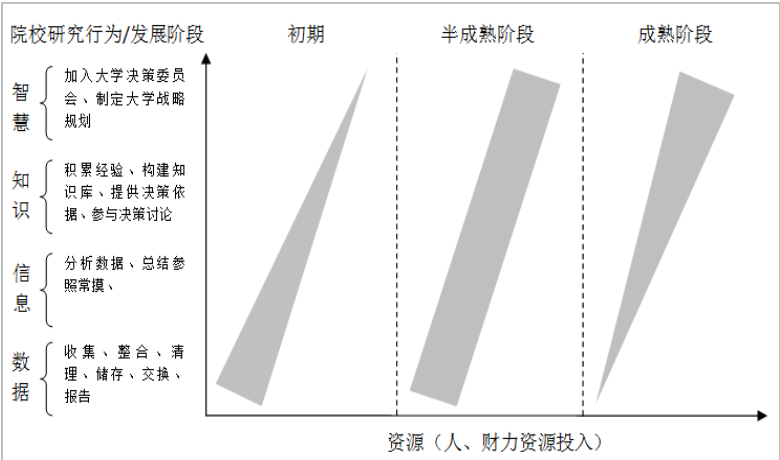
實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：培訓機會

培訓內容分類	培訓內容
Technical/ Analytical Intelligence 技術/分析	1. Designing Effective Tables and Charts: Theory and Practice (圖表設計) 2. Data Mining: An Intensive Introduction (數據挖掘) 3. Excel Macros Boot Camp for Spreadsheet Automation (Excel) 4. Introduction to Statistics Using SPSS (統計學/SPSS) 5. IR Best Practices: Reporting and Using IPEDS Data for Office Efficiencies 6. Fundamentals of Logic Models and Evaluation (統計/評價) 7. Dashboards in Excel: An Introduction and Advanced (Excel/Dashboards) 8. Qualitative Research: Best Practices (定性研究方法) 9. Balanced Scorecards: Development and Use in Strategy Execution (方法) 10. Data Mining: Clustering and Predictive Modeling Techniques (數據挖掘) 11. Data Warehousing: An Introduction (數據倉儲)
Issues Intelligence 事宜	1. Basics of Program Evaluation (專業評估) 2. Improving Student Success: A Closer Look at a Successful Institutional Change Model (提高學生的成功機率) 3. Assessing Student Learning in the Major: Strategies and Instruments (專業課評估) 4. IPEDS Data and Benchmarking: Supporting Decision Making and Institutional Effectiveness (決策/院校績效) 5. Assessing Institutional Effectiveness: A Basic Toolbox

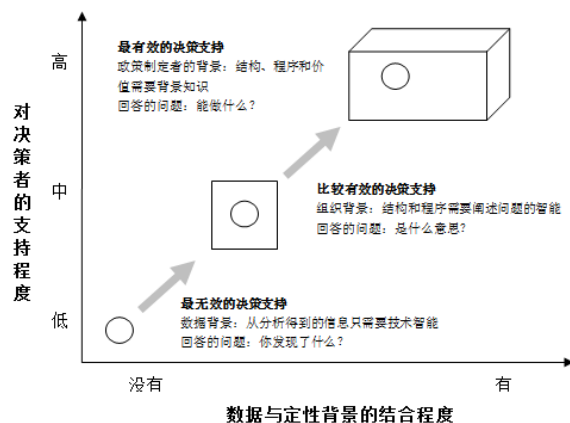
實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：資源分配



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—人力資源：研究績效



資料來源：Integrating Qualitative and Quantitative Information for Effective Institutional Research, NEW DIRECTIONS FOR INSTITUTIONAL RESEARCH, no. 112, Winter 2001 © John Wiley & Sons, Inc.

The University of California

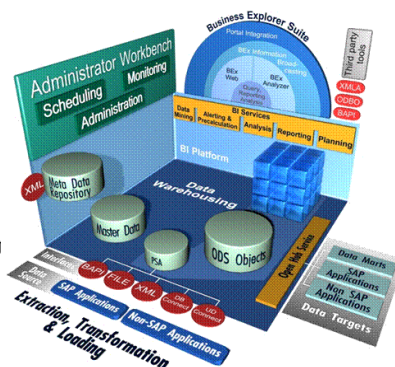
51

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源

如果没有量化数据和其他“硬”信息，大学现在不会，可能从来也不会得以正常运行。

Colleges and universities do not now and probably never have been operated without quantitative data and other types of “hard” information.



Source: Joe L. Saupe and James Montgomery, The Nature and Role of Institutional Research: Memo to a College or University, Association for Institutional Research, Nov. 1970.

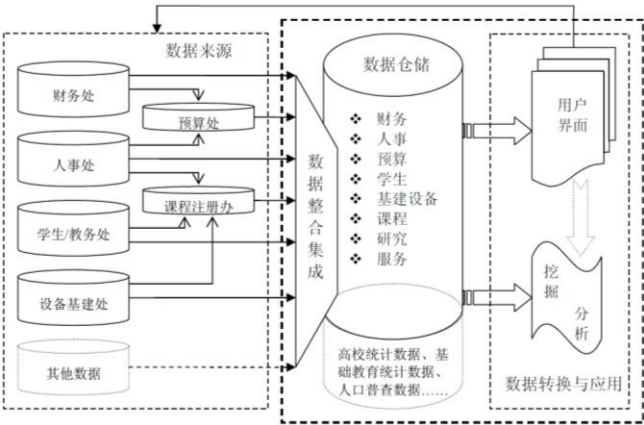
The University of California

52

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源

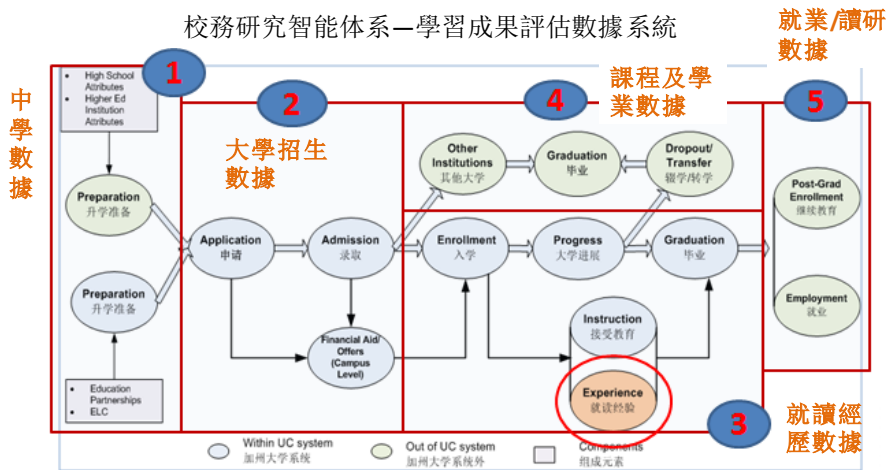
校務研究智能體系 institutional research intelligence system



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源

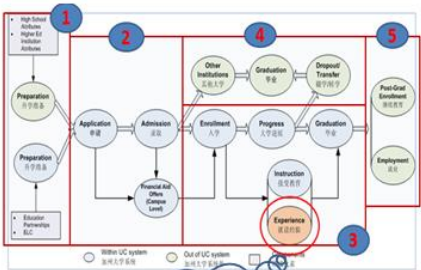
校務研究智能體系—學習成果評估數據系統



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源

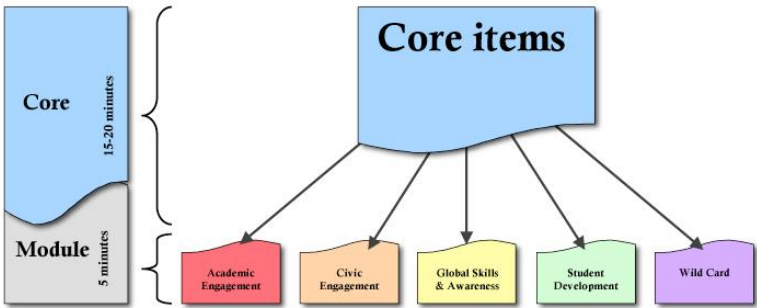
校務研究智能體系—學習成果評估系統



實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源

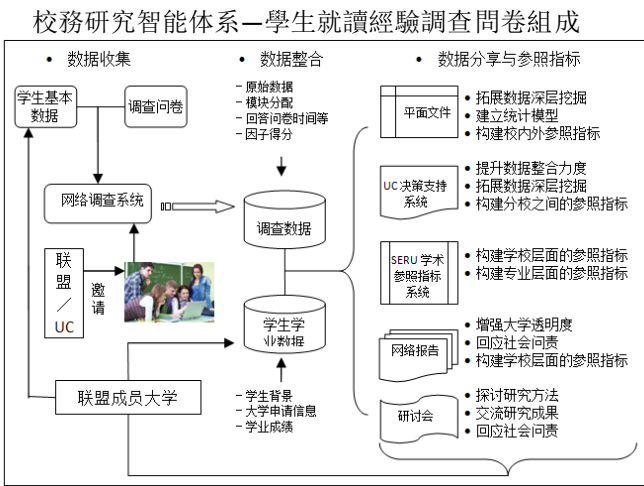
校務研究智能體系—學生就讀經驗調查問卷組成



核心 學習參與 社會活動參與 全球化技能 學生發展 大學個性化問題

實施校務研究具備什麼環境和條件？

校務研究力—數據資源



實施校務研究具備什麼環境和條件？

科學決策模式

人力資源

海量數據

為什麼要開展校務研究？

知己知彼
以據為策

校務研究研究什麼？

包羅萬象
教育績效與成果為主

校務研究 → 院校績效

實施校務研究具備什麼環境和條件？

科學決策模式
人力資源
海量數據

謝謝大家！

常桐善博士
加州大學校長辦公室
Tongshan.Chang@gmail.com



大學校務研究：理論與實踐

彭森明講座教授(國立清華大學)

大學校務研究:理念與實踐

彭森明

2014年11月05日

前言(1)

推展系統性、科學化的校務研究，
我們已比許多國家慢了幾十年，
但我們可以迎頭趕上，
並駕其驅，
或超過他們，
因為。。。。

前言(2)

因為每個大學實際上都有一些校務研究的經驗，
比如頂尖大學計畫書，卓越教學計畫書，以及系所自評計畫書等，都有校務研究的過程，包括

- 各層級人員的參與，
- 相關資料收集與分析，
- 多方意見的整合，以及
- 審慎檢視自己和同儕的強項與弱點。

這些計畫書其實就是一種校務研究的成果。

前言(3)

我們欠缺的只是完整的概念，永續性的機制，以及系統性與科學化的運作。

只要改善這些缺失，我們就可以大大地發揮校務研究的功能。

我們要將校務研究成為校務發展與品質管控的GPS (定位與導航機制)。

前言(4)

因此，這節研習會主題為：大學校務研究：理念與實踐。將以下列議題來說明：

- 什麼是校務研究，
- 校務研究的緣起，
- 校務研究範疇，
- 校務研究的功能與具體職責，
- 如何推展校務研究，
- 總結：系統性、科學化的校務品質保證機制。

什麼是校務研究 (1)

源自institutional research,也有些學者稱之為校院研究或機構研究

綜合言之，它是

- 運用學校之校務資料，包括行政運作、環境設施、教師教學措施與學術研究、學生學習歷程與表現以及師生背景等過去與現在的質化與量化評量資料，
- 進行彙整、分析與闡釋，使之轉換成為有用的資訊，
- 一方面展示校務狀況及優勢與缺失，
- 一方面做為政策制定，研擬改進方案以及行動措施等決策依據，

所演化而成的一種研究領域、技能與服務。

因此，校務研究往往是學校為追求卓越，品質保證，而進行改革之前置工作；是學校追求卓越的主要機制與原動力。

什麼是校務研究 (2)

它的特質是:

- 研究對象固定，以個別學校之人、事、物為主軸。
- 研究目標清楚，聚焦於提升學校行政效率、教師研發績效、教師教學與輔導及服務品質、學生學習成效、以及學校發展策略。是一種應用性行動研究。
- 需統合運用多種學術領域的知識與技能來解答大學問題。
- 以實徵資料為基礎 (evidence-based decisionmaking process)。
- 研究方法合乎科學化與學術研究標準 (scientific inquires)。

校務研究的緣起 (1)

- 美國大學校院早在1940-1950年代即推展校務研究，
 - 主要是因為當時大學教育快速發展，州立大學紛紛設立，衍生出許多問題，諸如學校行政與教學績效與學生學習品質等受到質疑，需要科學化的研究來幫助學校策劃改善學校面臨的挑戰。

校務研究的緣起 (2)

以前台灣的大學校院幾乎沒有需要校務研究，
因為大學營運與管理方式主要由中央統籌規劃，學
校沒有太多自主發展的空間，
一切依照中央規章辦理即可。

校務研究的緣起 (3)

但近年來由於大學教育鬆綁，自主權擴增，
學校得自行面對許多挑戰，比如學校財政、招生競
爭、以及績效責任等壓力，
往往需要藉由校務研究提供充分的實徵資訊，協助
學校各級主管做適當決策，以便有效地保證學校
品質與推展校務發展。
因此推展校務研究應是順應大學教育及社會變遷自
然發展的必要措施。

校務研究範疇

凡是與學校有關的議題，都可納入校務研究的範疇。

有些項目可訂為例行性工作，有些是特殊議題或突發事件。議題的選擇各校不盡相同，而且議題的優先順序，可依其急迫性與嚴重性而定，由學校決策者與相關單位與人員商討決定。

校務研究的功能與具體職責(1)

整體功能與職責，視學校規模與需求自主訂定，可多可少，例如：

Office of Institutional Research, Ohio State University, is **to provide central information and analytical support for university planning management, and assessment activities to help Ohio University fulfill its mission.**

Office of Institutional Effectiveness, Pepperdine University, is **a research engine, by facilitating evidence-based decisions and a culture of assessment, designed to advance the mission and values of Pepperdine University.**

Office of Institutional Research and Effectiveness, Drexel University, is **to support the achievement of the University mission by providing timely, accurate, and unbiased information for institutional decision-making, assessment, effective management and strategic planning.**

校務研究的功能與具體職責(2)

綜合言之，具體功能包括：

- 提供充分即時資訊，協助學校各級決策人員瞭解校務現況以及國內外大學發展趨勢，據以檢視學校本身之優勢與弱點，並
- 協助訂定學校未來發展標竿，規劃改進策略，以便開創新局。
- 蒐集、彙整、倉儲與傳播校務資料，以促進資料之使用及社會大眾對學校之瞭解。

因此是學校的智庫與資訊服務中心，是學校品質保證之基礎與基本機制。

校務研究的功能與具體職責(3)

為達成上述功能，具體工作項目可分下列五類：

1. 蒐集、彙整、闡釋與傳播學校資訊
2. 體檢與報導學校脈動與變遷
3. 規劃與執行學校優缺點診斷工作
4. 檢視與彙集國內外大學教育發展趨勢資訊
5. 規劃與執行特殊議題研究及構思改進與發展方案

1. 蒐集、彙整、闡釋與傳播學校資訊(1)

- 校務研究以蒐集資訊為基礎，以傳播資訊供有效運用為終。
- 蒐集之資料包括問卷調查資料、評鑑資料、教師教學與學生學習記錄，其他校務行政作業記錄，以及教職員和學生背景記錄等。
- 美國許多大學將各項問卷調查、學校評鑑工作、校務資料的彙整、以及國內外高教發展資訊摘取，交由校務研究單位統籌負責。

1. 蒐集、彙整、應用與傳播學校資訊(2)

校務研究人員另一職責是將資料分析所得資訊，以最有效方式傳遞給適用單位與人員，以供引用。

傳播方式包括：

- 年度校務統計報告(Digest of Institution Statistics), 詳細敘述學校目前狀況與變化，供學校各部門人員取用。
- 數據文摘 (fact book, or brochure), 將上述報告重要訊息，加上學校簡介，公諸於社會大眾，增進大眾對學校的瞭解。
- 評量與調查結果摘要與參與者分享並向學校相關人員做口頭報告及討論改進策略。

1. 蒐集、彙整、應用與傳播學校資訊(3)

- 利用資訊短文及簡訊(notes and newsletters)即時傳播新訊息給相關單位或人士。
- 專題研究報告 (special study reports)，除了呈報給相關主管之外，亦可考慮摘要公諸於全校師生或以論文方式投稿到適當期刊，發揮學術研究貢獻育與知識交流的功能。
- 呈報評鑑機構、政府單位所需校務統計資料
- 建置與維護校務資訊網站，將所得資，訊倉儲於網站上，方便學校主管、師生及社會大眾取用。

2. 體檢與報導學校脈動與變遷

這是校務研究基本與基礎任務。學校要有所創新與改進，應先對學校的現況與發展有明確的瞭解。

當代的校務工作，要能有效地全盤掌握，最好有一份完整的實證資料(前述之校務數據)，清楚地說明校務現況與變化。這份資料的彙集與整理，在美國是由校務研究單位統籌規化執行。

資料內容主要有下列項目:學生學習事務與成效、課程設計與開授情況、教職員工事務、學校學習機能與環境、行政管理結構與績效、財務管理與節能措施、資源運用、國內外校際交流等。

3. 規劃與執行學校優缺點診斷工作

有了上述資料之後，即可思辨學校各方面的強項與弱點，以便協助學校規劃改善與發展方向與策略。

- 這項任務也許各大學已經做過，校務研究單位則需以新資料更新即可。
- 若需進行深度省思評估，可採用下列方法：
 - 彙集自我與外部對學校的評價
 - 進行系統化客觀分析 (比如SWOT)
 - 與同儕或標竿學校做比較

4. 檢視與彙集 國內外大學教育發展趨勢資訊

- 為掌握大學發展脈絡，有下列方式：
 - 蒐集與彙整相關文獻(如期刊及媒體報導)
 - 參與國際會議 (如AIR年會)
 - 邀請專家專題演講 (是快速學習最佳方式)
 - 與同儕或標竿學校做比較

5. 規劃與執行特殊議題研究及 構思改進與發展方案(1)

需要研究與規劃的議題面向很多，包括學生事務、學生學習成長、教師與員工事務、教師研究能量與成果、學校財政經營、學校環境與設施之建設與運用管理、學校治理與發展規劃等。

一些範例如下：

- 如何提升與確保學生素質？
- 如何提升學生在就業市場上就業競爭力？
- 以何種方式招生？
- 如何提升學校招生競爭力？

5. 規劃與執行特殊議題研究及 構思改進與發展方案(2)

5. 如何強化學生對學校的向心力？
6. 如何輔助入學時程度較低的學生？
7. 如何開源節流，改善學校財政？
8. 如何分配與善用學校空間？
9. 如何輔助教師專業成長，提升提升教學與研究效能？

5. 規劃與執行特殊議題研究及 構思改進與發展方案(3)

- 10. 如何推展線上授課方案，擴大學校教學效能？
- 11. 如何與社區合作，改善學生生活機能與安全？
- 12. 如何美化與淨化校園環境？

- 各議題的重要與迫切性各校的感受程度不一樣，宜設定優先順序，依序研討。
- 視議題性質，可延請專家主持或協助。

如何推展校務研究 (1)

- 從上面這些可能的任務與職責，可知悉校務研究對學校可以有很大的貢獻，但要成功地推展，需要下列兩個相輔相成的條件：
 - 1. 學校的重視與支持
 - 2. 團隊人員能產出高品質的研究成果

如何推展校務研究 (2)

1. 學校的重視與支持

- 積極營造以實徵資料為依據的決策文化，例如要求各學院及系所申請資源補助時，需附上實徵資料分析結果，說明補助的必要性或迫切性。在如此文化環境下，高品質資料才會受到重視，也才會將校務研究成為決策以及校務改革的前置工作。
- 成立校務研究辦公室，直屬學校高層 (如學術副校長)，以便讓校務研究成為學校改善與發展規劃過程的一環，研究才会有實用價值。
- 提供適切的人力資源與經費。

如何推展校務研究 (3)

2. 團隊人員能產出高品質的研究成果

校務研究要受到學校支持與重視，其研究成果必須正確、可靠、完整，其建言與規畫必須具前瞻性與開創性。

要達到此目標，其研究團隊必須由最佳人選組合。團隊的整體知識、技能與經驗應該涵蓋：

1). 基本專業知識與技能

以Ohio State University為例，其團隊有下列領域的人員：
computer programming, statistical analysis, survey design, data management and information presentation。

其他常被提到的還包括熟悉測驗評量原理、良好的溝通表達能力以及人際協調能力。

如何推展校務研究 (4)

2. 團隊人員能產出高品質的研究成果(續)

2). 深悉高等教育理論並具豐富經驗

負責校務研究的人員對大學教育各類理論、宗旨與目標以及各種教學措施，以及對本校之歷史背景與發展願景，要有深入的瞭解，才能提供完美、適切、前瞻的規劃與建言。

如何推展校務研究 (5)

2. 團隊人員能產出高品質的研究成果(續)

3). 一般特質

另外，團隊人員要有高度的服務熱誠與敬業精神，要能夠專注在研究工作上，保持獨立研究者的身份，以保研究的客觀性。

美國著名校務研究學者Suslow (1971) 曾說過：

“The successful practice of institutional research depends upon the individual who has a broad knowledge of diverse disciplines, and intense understanding of his institution, and above all, an attitude which commits him to the value of these institutions' purpose in society.”

以上研究人員應具備的條件應該不會有問題，因為各大學人才濟濟，除可以延請適當教師之外，還可以請優秀研究生協助。

總結:科學性、系統化 校務品質保證機制

- 校務研究是以實徵資訊為本的研究與評鑑機制。
(評鑑是定位，研究是導航)
- 其目的是協助大學追求卓越，確保行政、教學、
研究與服務的有效發展與最佳品質。
- 是順應大學自主化及社會變遷自然發展的校級服
務單位；
- 是大學校院各級決策者的最佳智庫與助手。
- 期盼它能在國內各大學校院順利推展，發揮其最
佳服務功能。

問與答

討論

謝謝聆聽與指教!



103年校務研究辦公室建置 與運作實務研討會

主辦單位：教育部
承辦單位：國立高雄大學、國立清華大學



103年校務研究辦公室建置 與運作實務研討會

主辦單位：教育部
承辦單位：國立高雄大學、國立清華大學



103年校務研究辦公室建置 與運作實務研討會

主辦單位：教育部
承辦單位：國立高雄大學、國立清華大學



103年校務研究辦公室建置 與運作實務研討會

主辦單位：教育部
承辦單位：國立高雄大學、國立清華大學



教育部103年度

校務研究

辦公室建置與運作實務研討會



主辦單位 教育部
承辦單位 國立清華大學、國立高雄大學



國立高雄大學
National University of Kaohsiung