

建立校務專業管理體制：連結校務研究、校務發展與自我評鑑

何希慧

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所副教授

一、前言

大學評鑑不論對學校處室或系所單位，其歷程確實讓校內教職員感到沉重負擔；從數據事證的收集、資料檔案的建立，到自評報告的撰寫，同仁需投入很多時間因應準備，單位主管更是疲於開會督導，致使原賦與其職責應思考之未來校務規劃，也因準備各類評鑑工作而被耽誤。

從財團法人高等教育評鑑中心辦理一般大學各項評鑑計畫的目標發現（2016），面對社會大眾對學校辦學成效的監督及其品質保證相關資訊揭露的要求，大學確實需透過評鑑制度與結果處理，來對外說明績效展現與改善進度。另一方面，為落實大學自主，立基於第一週期系所評鑑和校務評鑑成果上，教育部於 101 年訂頒「試辦認定大學校院自我評鑑機制及結果審查作業原則」（2013），讓符合條件的學校，透過自辦外部評鑑，將自我品管、內部稽核與持續追蹤改進的運作模式，融入校園組織文化中，使成為校務治理的一環，以利學校永續經營發展。

雖然如此，大學評鑑的範疇與項目仍是眾多，以統合視導項目為例，即有 12 件訪視表單要填，其他尚有校務評鑑、通識評鑑、師資培育評鑑等。由於評鑑結果與教育部行政獎懲及多項競爭型計畫申請資格做連結（高等教育評鑑中心，2016），甚至招生宣傳與學校形象皆會受其影響，致使各類評鑑對學校而言，都是樣樣重要且位居關鍵。而且，教育部鼓勵大學建立自我評鑑機制，希冀各校能自主管理並發展特色，評鑑制度的運作與成效改善的追蹤早已成為校內各單位工作共識與常態業務。

有鑑於此，在「通識教育暨第二週期系所評鑑」將近尾聲，和「第二週期校務評鑑實施計畫（草案）」進行全國說明會之際，作者提出一個校務研究（Institutional Research, IR）、校務發展計畫和大學自我評鑑三角關係運作連結的概念；亦即透過校務專業管理體制，整合數據資料庫並完備各項訊息管理，再藉由資料分析與策略計畫（strategic planning），做為學校推動以數據/事證為本的校務規劃與決策模式。從自我定位出發，進行中長程校務計畫以發展辦學特色，再透過校務研究，建立教學品保及回饋改進機制，以因應評鑑質量化數據資料的彙整，及回應各類評鑑項目之績效表現與追蹤改善說明。

二、校務研究連結校務發展計畫和辦學自我課責

從高教評鑑中心提出之「第二週期大學校院校務評鑑實施計畫草案」之規劃內容發現（高等教育評鑑中心，2016），有鑑於第一週期的缺失檢討，未來評鑑仍是採用 P（辦學目標）、D（達成目標之具體作為）、C（確保目標達成之檢核機制與成效表現）和 A（持續自我改善策略）品質循環圈概念。在尊重各校自我定位基礎下，強調學校特色發展和追蹤改善的永續經營品保機制。另在第二週期校務評鑑項目及其指標部分亦將進行簡化，將分為「校務治理與經營」、「校務資源與支持系統」、「辦學成效」和「自我改善與永續發展」四大項。各評鑑項目下僅列 3-4 個共同且必要評鑑的核心指標，其他相關指標則由學校自行擬訂，亦即鼓勵學校發展自我特色並展現成果。

如此宏觀的改變，反映過往大學評鑑指標缺乏彈性且一體適用，致使侷限各校特色呈現的省思。雖然如此，當評鑑中心不再提供參考效標做為評鑑項目的指引時，學校如何據以提出辦學特色與內涵？相關佐證資料如何呈現？及其與學校定位、校務發展計畫和自我追蹤改善機制間的關聯性為何？確實值得學校做一全面性檢視與規劃。

再者，回應社會趨勢及教育部多項競爭型計畫的引領，大學校院的發展已朝向多樣化與分殊化。系所在對接學校定位、產業發展、評鑑結果和

學生就業職能要求下，多有轉型、精緻化和建立辦學特色的規劃準備。另為因應各項評鑑，學校對學習品質保證、內控稽核制度、和自我課責管理已有初步概念，亦即認同以學生學習成效為主要辦學目標，強調內外部互動關係人（stakeholder）意見回饋與追蹤改善的效益性。

準此，為確保大學校務治理品質，建立以數據/事證為基礎的校務決策模式和學生學習成效分析系統，教育部鼓勵大學建立校務專業管理體制（教育部，2015），即校務研究，初期規劃與推動內涵包括：（1）建置以個人（如教師、學生）為資料串接單位的校務系統，以利資料整合與管理；（2）發展系統性與邏輯性學生學習成效資料收集架構與評量工具，據以反應學校教育對學生能力加值的成果；（3）學生學習成效分析結果與應用緊密結合校內教學輔導措施、校務資源分配和教師升等制度；和（4）提供數據分析結果供校務決策使用，並據以提出改進策略與作法。更重要的是，透過校務研究機制，大學可利用資料的累積與管理，數據挖掘與分析來瞭解並說明學校內部在相關發展議題（含專案與稽核）的成效表現與問題因素，提供訊息做為學校在政策形成、方案支持、決策制定、評鑑佐證和追蹤改進的依據（何希慧，2015）。

Howard, McLaughlin 與 Knight（2012）指出，校務研究的分析議題內容涵蓋廣闊，凡指學生事務（如學生資助、就讀經驗調查、學生續讀率）；教師聘任升等與工作量；學生學

習成效（如專業評估、態度技能）；空間與資源分配；成果評量；互動關係人調查研究；校園氛圍研究；校務規劃與效能；招生預測；入學管理；畢業生研究（如畢業率、流向追蹤、雇主滿意度）；決策支援研究（如調查工具與技術、策略規劃）；標竿分析；預算分析；課責與績效指標；效益監督及永續發展等，都是其應用範疇。尤其在訊息分析檢視後，學校提出自我改善計畫，並對校內外互動關係人/機構，如政府部門、計畫補助/撥款單位、國際排名機構等外部單位進行數據呈報，說明其辦學成效與社會貢獻，並提供大學簡介與自我評鑑報告，其目的除使校務治理透明化，亦藉由數據/事證為本的校務規劃運作模式，透過校務研究的資料管理、問題發掘、策略計畫、追蹤回饋與定期報告，使校務發展計畫、教學品保機制、內控稽核管理和自我課責改善，都能在有效的校務專業管理體制下，根據學校定位發展，找到自己的辦學亮點與特色。

總之，學校應善用資料倉儲、資料視覺化和其他商業智能技術，以提高資料的正確性、可靠性及相關互動關係人對資料的可近性（王麗雲，2012）。尤其在大學評鑑時，校務研究的數據可提供做為評鑑檢核重點的佐證來源，使學校在撰寫自評報告時，減少向不同單位索取資料的不便性，及因操作定義不同、收集時間不一所造成的數據分析錯誤。

三、結語

教育部推動校務專業管理體制，確實能連結校務發展規劃、自我改善機制與大學自評運作。而學校如何在這一波推動過程中，建立校務研究專責單位，明確其設立宗旨與功能定位；建立以數據/事證為本的決策原則，並能獨立於校務決策者與方案執行單位，以提升決策品質、客觀回饋與機構效能，是為該體制運作成功的關鍵因素，亦是支持大學建立自我評鑑機制，連結資料管理、校務決策、辦學品質、追蹤改善和永續發展的重要策略與作法。

參考文獻

- 王麗雲（2012）。大專校院校務研究與資料庫應用。載於吳清山等著，**我國高等教育評鑑發展與實務**（121-149頁）。臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會。
- 何希慧（2015）。大學建立校務研究體制之建議：以學習成效評估及提升機制為例。**評鑑雙月刊**，57，38-41。
- 財團法人高等教育評鑑中心基金會（2016年1月18日）。**高教評鑑理念【線上論壇】**。取自 <http://www.heeact.edu.tw/lp.asp?ctNode=1905&CtUnit=1162&BaseDSD=7&mp=2>

■ 財團法人高等教育評鑑中心基金會（2016年1月20日）。第二週期大學校院校務評鑑實施計畫草案說明會。取自：
<http://www.heeact.edu.tw/public/Attachment/61209475985.pdf>

■ 教育部（2013）。教育部試辦認定大學校院自我評鑑機制及結果審查作業原則。取自
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000677>

■ 教育部（2015）。教育部補助大學提升校務專業管理能力計畫審查作業要點。取自
<http://ir.ord.ncku.edu.tw/ezfiles/387/1387/img/2316/857695165.pdf>

■ Howard, R. D., McLaughlin, G. W., Knight, W. E., & Associates. (2012). *The handbook of institutional research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

