

## 臺灣大專校院校務研究單位之發展現況

林鴻銘

明新科技大學企業管理系教授/校務研究中心主任

池伯尉

明新科技大學企業管理系助理教授/校務企劃中心主任

### 一、前言

教育部於 2015 年推出「大學提升校務專業管理能力計畫」，補助並鼓勵大專校院設立校務研究（**Institutional Research**; 簡稱 **IR**）單位，期待藉由專業化管理與分析校務資料，推動以數據為本的校務治理文化。在歷經三年的政策引導後，前項計畫於 2018 年退場，緊接著由為期五年的高等教育深耕計畫（以下稱為高教深耕計畫）接手，其中，計畫目標「提升高教公共性」內容中，明確指示大專校院需定期公開辦學資訊，並落實校務研究及自主管理機制，積極提升校務治理績效（教育部，2021）。近年，臺灣的校務研究便在高教深耕計畫提供實踐場域與動能，以及臺灣校務研究專業協會（**Taiwan Association for Institutional Research, TAIR**）（於 2016 年成立）開設工作坊、觀摩會、研討會等活動的推動下開始運行。

過去，為廣泛地了解臺灣大專校院校務研究中心/辦公室的運作情形，傅遠智、李政翰與周懷樸（2018）曾以 **TAIR** 之名義，對國內各大專校院之校務研究辦公室的結構與功能進行調查分析。林思吟、林靜慧與何希慧（2021）則延續利用 **TAIR** 於 2020 年所執行之第二波調查，分析臺灣校務研究辦公室之運作情況。在有效問卷回收率為 66% 的情況下，回收 96 份問卷，作者們的分析結果顯示，約有三成的學校將 **IR** 單位編制為校內一級行政單位；執行分析的研究多為學生學習成效、招生等教務相關議題；單位主管主要為校內資深教師兼任（66%），而研究分析人員，主要係由碩士級助理（48%）或博士級研究員（含博士後研究員）（37%）擔任。

為期 5 年的第一期高教深耕計畫推展將於 2022 年進入尾聲，我國政府正戮力規劃第二期之高教深耕計畫，其中各校 **IR** 單位的展望更是備受關注的議題。近年，隨著校務數位化的導入、少子化威脅的加劇，與產業人才需求的更迭，**IR** 單位所肩負的校務數據研析與問責逐漸加重，至今全國各校 **IR** 單位之業務運作情形與人員配置為何？為了解至今全國大專校院 **IR** 單位之發展現況，本文透過逐一盤點各校網站之方式，收集調查全國大專校院校務研究權責單位之運作情形，據以了解目前我國整體 **IR** 單位之現況，以作為未來規畫推動校務專業管理之參考。

## 二、IR 單位現況調查

本文以國內大專校院為調查範圍，排除已被教育部停辦、停招以及列為專輔學校，共計 151 所（涵蓋空中大學、宗教學院、專科學校）。經由各校網站，盤點負責校務研究之業務單位，盤點時間為 2022 年之 8 月 16 日至 2022 年之 9 月 16 日止。過程中由兩位研究者針對有無 IR 業務、隸屬單位名稱、組織層級、有無分組、單位任務以及單位配置人數等六項主題，進行獨立編碼，在編碼後討論不一致的部分，直至達成共識，評分者間信度達 98.2%。

由表 1 得知，目前全國有推動 IR 業務的學校共有 135 所（89.40%），顯示透過近年高教深耕計畫之推展，大專校院已正視 IR 單位之必要性。另有 16 所學校（10.60%）並無將 IR 業務納入行政組織業務內，進一步觀察沒有將 IR 業務納入行政組織業務的 16 所學校，本文發現學校性質大多為專科學校（5 所）與宗教學院（6 所）。

在隸屬單位名稱方面，本文發現，IR 業務以直接隸屬於校務研究辦公室的學校為最多（59）、校務研究中心（33）次之。有些學校會賦予該業務單位其他業務，因而出現複合式的單位名稱，像是校務研究暨社會責任辦公室、創新教學暨校務研究中心等。此外，推動 IR 業務的學校中，亦可能因規模或是人力考量，並未直接成立一個 IR 單位，而是將 IR 業務納入既有的單位中，例如：技術服務組、教學服務組等。改以隸屬之單位層級來看，將 IR 單位規劃為一級行政單位之學校有 75 所（56.82%）為主要之規畫方式，二級行政單位有 54 所（40.91%），另有 3 所學校之為 IR 單位為任務編制（2.27%）。其中，二級之 IR 單位所隸屬的一級單位，以秘書室（處）和研究發展處最為常見，各有 20 所學校，3 所是隸屬教務處居次。

表 1 IR 單位組織概況

主題	內容與統計數據
IR 業務	有（135, 89.40%），無（16, 10.60%）
隸屬單位名稱	校務研究辦公室（59）、校務研究中心（33）、校務研究發展中心（5）、校務研究發展組（4）、校務研究與發展中心（3）、校務研究處（2）、校務研究室（2）、校務發展中心（2）、大數據暨校務研究中心（1）、研發暨校務計畫組（1）、校務研究暨企劃辦公室（1）、校務研究暨社會責任辦公室（1）、校務研究暨策略處（1）、創新教學暨校務研究中心（1）、校務研究與管理處（1）、校務研究暨規劃室（1）、校務研究小組（1）、校務機構研究組（1）、校務研究暨發展組（1）、校務資料組（1）、校務大數據研究中心（1）、校務資料分析中心（1）、校務研發中心（1）、校務中心（1）、技術合作組（1）、技術合作處（1）、研究發展組（1）、研究發展處（1）、研發企劃組（1）、校務企劃組（1）、校務發展推動中心（1）、教學服務組（1）、綜合企劃組（1）、學術服務組（1）
單位層級	一級行政單位（75, 56.82%）；二級行政單位（54, 40.91%）；任務編組（3, 2.27%）

註：調查期間有 4 所學校從網頁上無法辨識單位層級和單位任務。

在人力配置方面，如圖 1 所示，配置 2 名-5 名人員，為最為常見的人力編制方式，共有 70 所學校。值得注意的是，編制人員數在 10 人以上的學校亦不在少數，據本文之統計共有 9 所學校，其中更有 1 所學校之 IR 單位編制高達 17 人。然而，相對的亦有 6 所學校之 IR 單位僅編制 1 人。

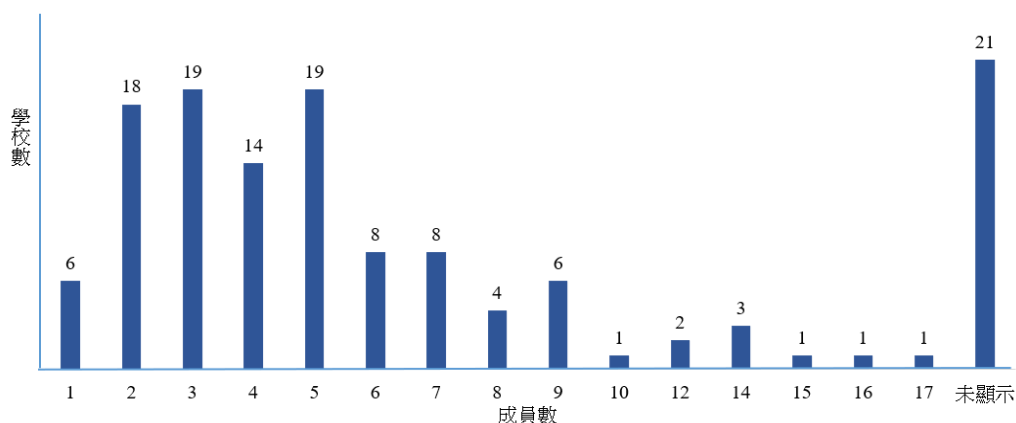


圖 1 各校 IR 單位配置人員數

鑒於校內行政單位之人力配置，常與其承辦之業務量有關，本文亦統計了各校 IR 單位所負責的業務。可以發現除了推動校務研究此項基本業務外，IR 單位亦多被賦予的其他業務（如圖 2 所示），當中以推動高教深耕計畫為最多，有 36 所學校，其次則是校務評鑑有 12 所，教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費（教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫）有 14 所，校務基本資料庫（或校院校務資料庫）有 12 所，有 1 所學校被賦予總量管制業務。

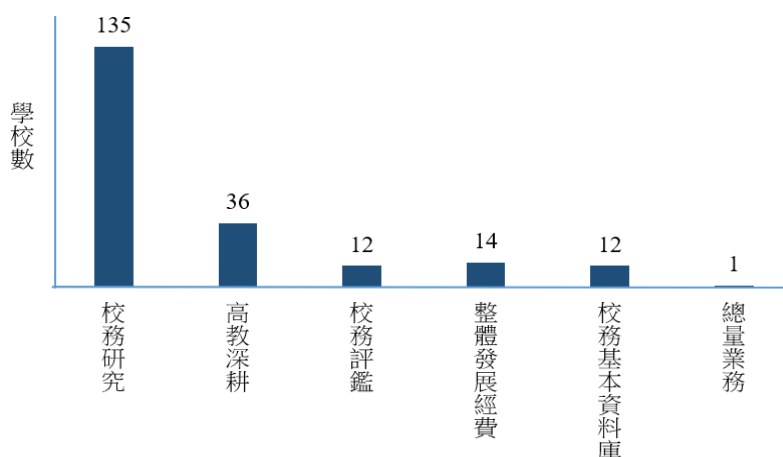


圖 2 IR 的業務項目

註：圖中整體發展經費係指教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費或教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫；校務基本資料庫則係指校務基本資料庫或校院校務資料庫。

特別一提的是，高教深耕計畫目標中「提升高教公共性」，明確揭露大學應建立完善校務專業管理（IR）機制。根據本文之調查，在 36 所學校肩負高教深耕計畫「提升高教公共性」項目統籌的 IR 單位中，有 10 所學校之 IR 單位亦同

時負責了全校之高教深耕計畫推動。正因如此，其所配置的人力亦相對較高，例如圖 1 中編制 16 名人員的學校，即負責了該校高教深耕計畫的推動。

圖 3 呈現的則是各校 IR 單位所出現的業務組合。整體而言，除了校務研究外，135 所學校中有 48 所學校（35.36%）的 IR 單位需要再承接其他業務，其中，再承接一項業務有 28 所學校，以結合高教深耕計畫推動的 22 所為最多；再承接兩項業務的有 13 所學校，其中以結合高教深耕計畫與校務評鑑的 4 所為最多；再承接三項業務的學校有 7 所，其中以結合高教深耕計畫、教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費（或教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫）與校務評鑑，以及結合教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費（或教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫）、校務評鑑與校務基本資料庫的 2 所最多。

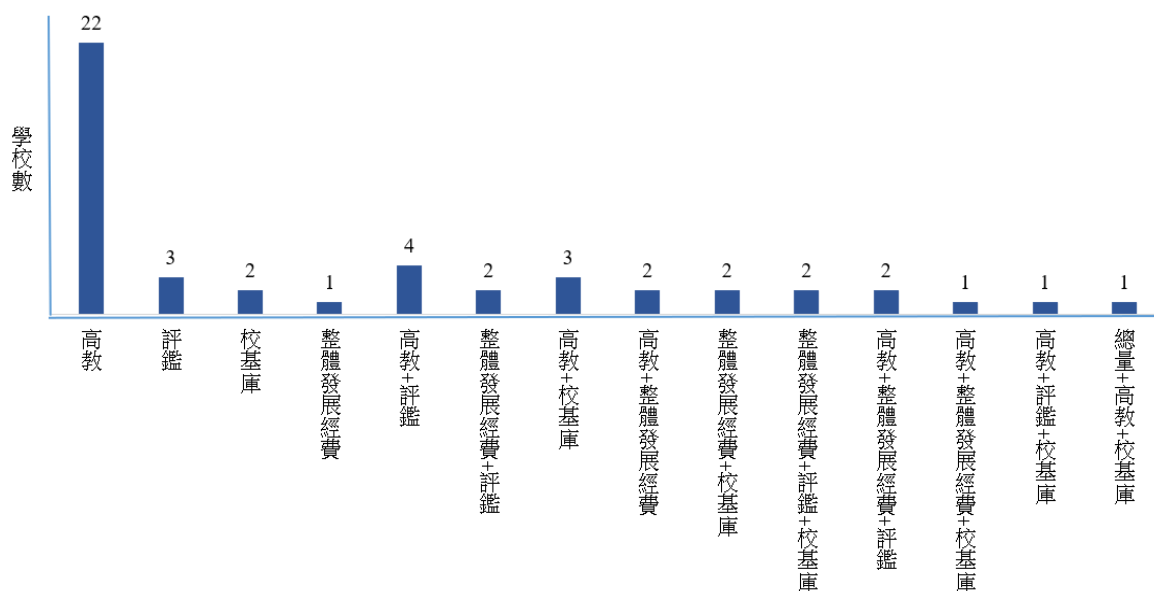


圖 3 IR 的業務組合

註：圖中高教係指高教深耕計畫；評鑑指校務評鑑；整體發展經費係指教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費或教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫；校基庫則係指校務基本資料庫或校院校務資料庫。

### 三、結論與建議

從 2018 年調查至今，大專校院設置 IR 相關權責單位之比率已提升至 89.40%，明顯增加許多。無論是透過高校深耕計畫經費之挹注，亦或是教育部政策驅使，各校已逐步將校務專業管理融入校務治理運作，這對大專校院校務治理是重要的里程碑。

從此次的盤點結果來看，臺灣各校 IR 單位的組織編制與任務似乎並未有固定的樣態。換言之，各校可能因為組織運作、組織文化、對 IR 單位的期待，或是對 IR 單位的依賴程度不同，使 IR 單位在樣態上有很明顯的差異性。臺灣校務研究的推動至今僅邁入第 7 年，相對於美國長達 50 餘年之演進歷史，目前仍屬



於發展階段，因此，樣態上的差異可能反應了各校尚在摸索與適應 IR 單位在校務決策上的功能。

校務研究目的是以科學證據作為校務治理決策的依據（何希慧，2015），舉凡入學招生、學習成效、教師研發、與資源分配等，皆有數據資料提供佐證、幫助決策，並適度回應學校政策推動效益概況之空間。但各項校務決策背後，亦均蘊含了不同的行政組織運作機制。以近年備受關注的經濟與文化不利學生（後稱經文不利學生）完善就學協助機制之成效探討為例，此一議題中對於經文不利學生的身份認定、是否參與就學協助計畫，與學生們的實際參與計畫之成果，相關資料來源至少涉及了學校的財務處（學生就學貸款資料）、教務處（學生註冊資料、學生修課成績資料，與學生休退學資料），與學務處（參與完善就學協助計畫之學生資料）等，而後續數據資料權限的取得，則進一步包含了與圖書資訊處之合作。就目前各校 IR 單位常被賦予複合型業務的情況來看，未來針對 IR 單位人才的能力需求或配置，除了過往單純的數據分析能力外，具備對於校務運作機制之了解，以及跨單位間之溝通協調等較高層次之素養能力，才能讓校務研究發揮更好的功能，有效協助校務治理。

透過數據建立大專校院自身之校務專業管理能力，已被教育部視為現今高等教育機構辦學不可或缺的一部份。近年舉凡高教深耕計畫、教育部獎勵私立大專校院校務發展計畫、教育部獎勵補助私立技專校院整體發展經費，以及即將到來的第三周期校務評鑑，均有專項內容明定需呈現校務專業管理（IR）之實施成效。在本文此次的調查中，亦發現出現複合型業務組合之 IR 單位，其組合形式多與高教深耕計畫、整體發展經費、校務評鑑，以及校務基本資料庫等，競爭型計畫或辦學成效指標有關。顯示，在政策的引導與高教深耕計畫的推動下，確實加強了大專校院對於校務專業管理之重視。而可以預見的是，在持續改善的精神下，未來在這些重大校務營運計畫項目中，IR 單位所扮演的角色將越來越重，亦會成為重大計畫的問責對象。是故，熟悉這些重大校務營運計畫內容、理解計畫之間的脈絡，並充分掌握校務數據有效協助校務治理，將是 IR 單位不可避免的責任與挑戰。

### 參考文獻

- 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。
- 林思吟，林靜慧，何希慧（2021）。臺灣校務研究辦公室運作現況調查問卷分析，評鑑雙月刊，93，42-44。

- 教育部(2021)。高等教育深耕計畫目標及架構。取自<https://sprout.moe.edu.tw/SproutWeb/Project/GoalAndAch>
- 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。

