

## 校務治理憑什麼？數據驅動決策的校務研究

林琬琪

國立暨南國際大學校務研究中心專任助理

林松柏

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授

### 一、前言

2015 年聯合國宣布永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs），其中，SDG 4 優質教育目標為「確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習」，可見教育品質已是全球關注的議題之一，而為提升教育品質，校務治理便是重要的工具（Ayad et al., 2020）。校務治理能透過校務研究（Institutional Research, IR）所蒐集的數據，幫助學校瞭解辦學情形，進而做出有效決策以改善教育品質。有鑑於校務研究的重要性，教育部於 2015 年提出「教育部提升校務研究管理計畫」，帶動全臺進行校務研究的風氣，隨後在 2018 年、2023 年推動高等教育深耕計畫，推動學校領導者以數據為核心的校務治理。而在「第三週期大學校院校務評鑑」中，同樣揭示校務研究於校務治理中的作用，並強調「落實辦學自我品質保證與風險控管機制與作為」及「展現大學校院辦學成效與善盡社會責任」（財團法人高等教育評鑑中心基金會，2023）。然而，校務研究並非只是為了執行各項計畫而存在，在校務治理中原本就存在著校務研究，因此本文將探討校務研究和校務治理間的關係，以作為未來進行校務治理之參考，更為彰顯校務研究的意義。

### 二、校務研究的基本概念

校務研究係指針對學校經營與管理的關鍵問題，有系統地蒐集資料並深入分析探究，以利有效地進行校務決定和解決學校問題，進而提高學校辦學績效（吳清山，2014）。其功能在於了解校務現況、發現問題、發現真相、解決校務問題以及擬定校務發展方向（王麗雲，2014）。主要目的在於解決校務問題，提升學校辦學效能。

Association for Institutional Research（2024）指出，校務研究包括(1)確定資訊需求、(2)蒐集、分析、解釋及報告數據及資訊、(3)計劃及評估、(4)擔任數據及資訊的管理者、(5)教育資訊生產者、使用者及消費者等五個層面。黃建翔（2018）提出校務研究的六個面向，包含學生事務與輔導、教師教學與課程、人事管理與運作、學術研究與產學合作、財務預算與設施管理以及國際交流與校際合作，顯示校務研究多樣性。

即使校務研究呈現出多樣性的特色，但做為校務治理的核心理念是不會改變的，它可以被視為一個循環式品質管理的歷程。首先瞭解校務現況，發掘問題，之後進行資料蒐集及清理，依據數據分析實際現況，提出改善策略以解決問題，此過程不僅促進校務經營改善，亦是提升高等教育品質的重要依據，並能涵蓋各種不同的面向。

### 三、校務評鑑應用於校務治理

校務治理被認為是提升高等教育品質的重要工具(Ayad et al., 2020)，Wyman (1974)指出，校務治理是指學校內各單位透過正式的方法對學校決策活動進行參與或影響的方式，而校務治理與校務評鑑息息相關，因此教育部訂定《大學評鑑辦法》，希望透過定期的校務評鑑以作為學校調整發展之參考。「財團法人高等教育評鑑中心基金會」（以下簡稱高教評鑑中心）於 2011 年（第一週期）及 2017 至 2018 年（第二週期）曾進行大學校院校務評鑑，第三週期則在 2023 至 2025 年推動，主要結合當下高等教育政策的推動，檢視校務發展的執行成效及應對辦學風險的策略與作為，期待高等教育在高度競爭下能確保教育效能及辦學成效（財團法人高等教育評鑑中心基金會，2023）。

第三週期評鑑項目包含校務治理與經營、教師教學與學術專業、學生學習與成效、社會責任與永續發展，高教評鑑中心在各項目上皆詳細提出核心指標檢核重點及參考佐證資料，供學校在彙整校務評鑑資料時依循。除發展學校特色外，也希望各大學校院利用校務研究或內部品質保證機制來佐證學校的辦學成效，並運用 PDCA 品質循環圈的管理精神，持續精進辦學品質，作為校務治理依據。

### 四、校務研究於校務治理之角色

《大學法》第 39 條規定略以：大學校務資訊，除依法應予保密外，以主動公開為原則。《大學法施行細則》第 27 條規定略以：應於學校網頁建置校務公開專區，並指定單位或專人，辦理校務資訊之定期更新及管理。這些規定皆明確要求學校應負有校務資訊公開責任，此與校務研究所提倡的校務資訊公開透明的理念密切相關。

在校務治理過程中，校務評鑑強調學校應具備且定期公開年度校務成果報告，以展現學校的社會責任。因此，校務研究與校務評鑑在推動校務資訊公開透明方面扮演了重要角色，促進學校自我督促並持續改進。此外，實證數據的支持相當重要，而校務研究透過系統化的資料蒐集與分析，提出客觀性的數據支持。校務研究可以發現並解決學校經營管理問題，更清楚理解學校的運作情況。

高教評鑑中心（2023）強調，第三週期校務評鑑理念為運用賦權增能的評鑑模式、運用 PDCA 品質循環圈的做法，以及重視自我品保與展現辦學成效。在實際校務研究的運作時，學校在準備校務評鑑前，根據每個核心指標的檢核重點，提出學校 PDCA 實際案例，藉由 Plan（計畫）、Do（執行）、Check（查核）以及 Action（行動）建立 PDCA 循環圈。此循環機制不僅提升校務決策準確度，亦促進品質的持續改善。本文以精準招生與協助經濟或文化不利學生為例，說明實際運作的模式：

PDCA 案例一：精準招生，某校期望提高招生準確度，依據校務研究資料進行學生戶籍縣市、生源學校以及競爭學校分析，制定針對重點生源學校的招生策略，例如辦理研習、到校開課及專題研究指導，並調整大學多元入學博覽會的參展地區。這些策略通過 PDCA 循環進行持續評估和改進。

PDCA 案例二：經濟或文化不利學生的資源挹注，針對經濟或文化不利學生，學校透過數據分析其學習表現及助學金需求，決定提供更多工讀機會。由於經濟或文化不利學生表現優異，學校亦在特殊選才及願景計畫積極招生。這些策略亦持續通過 PDCA 循環進行持續評估和改進。

在評鑑過程中，評鑑委員會關注學校在自我評鑑時尚待改善的問題及相對策略，而校務研究的數據及分析能提供最直接的支持，透過連結教育部大專校院校務資料庫與大專校院校務資訊公開平臺，委員能清楚地瞭解學校的自我評估及改善情形，提升評鑑結果的客觀性及一致性。評鑑的重點在於過程而非結果，在校務研究的概念下，校務評鑑不是增加教師的工作量，而是透過巨量數據的分析達成行政減量。優良的大學治理對學生滿意度具有正向且顯著的影響（Muhsin et al., 2020），而校務研究在校務治理的支持，能有效促進學校自我督促、持續改進及以數據為本位的辦學決策，提升學校辦學品質。

## 五、結語

在現今高等教育的普及下，確保高等教育品質已成為我國重要課題，我國透過校務評鑑制度以保障學生的學習權益，並請學校提出辦學績效證明，以作為校務治理之成果。為使校務評鑑的需求更為清晰，校務評鑑實施計畫提出核心指標、核心指標檢核重點及參考佐證資料供學校有所依循，在佐證資料的呈現，學校便可利用校務研究的執行成果用以佐證，並遵循 PDCA 循環式品質管理的精神，使學校能持續改進，有效解決校務問題以提升學校辦學品質。

未來，學校應持續強化校務研究的實施，並透過校務治理的推動持續自我反思及調整校務經營的策略，以達更高的辦學品質及優異的辦學成效，此舉不僅能

促進學校發展，亦可為高等教育做出積極的貢獻。

### 參考文獻

- 大學法（2019年12月11日）。
- 大學法施行細則（2024年6月24日）。
- 王麗雲（2014）。透過校務研究進行自我評鑑與自我改進。評鑑雙月刊，47，19-23。取自<https://www.airtilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000268-201401-201401090018-201401090018-19-23>
- 吳清山（2014）。校務研究。教育研究月刊，240，157-158。
- 財團法人高等教育評鑑中心基金會（2023）。第三週期大學校院校務評鑑實施計畫。取自<https://www.heeact.edu.tw/media/19386/%E7%AC%AC%E4%B8%89%E9%80%B1%E6%9C%9F%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E9%99%A2%E6%A0%A1%E5%8B%99%E8%A9%95%E9%91%91%E5%AF%A6%E6%96%BD%E8%A8%88%E7%95%AB.pdf>
- 黃建翔（2018）。校務研究應用於高等教育校務經營發展策略規劃與展望。教育行政論壇，10(1)，21-40。取自<https://www.airtilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20161017001-201806-201807030014-201807030014-21-40>
- Association for Institutional Research. (2024). *Duties and functions of institutional research*. Retrieved from <https://www.airweb.org/ir-data-professional-overview/duties-and-functions-of-institutional-research>
- Ayad, K., Bennani, K.D., & Elhachloufi, M. (2020). Evolution of university governance in Morocco: Which impacts? *International Journal of Higher Education*, 9(5), 1-94. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p94>
- Muhsin, M., Martono, S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F. (2020). The relationship of good university governance and student satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p1>
- Wyman, B. T. (1974). *A descriptive study of the semantic connotations toward the*

*institutional governance system at Delaware county community college of the several constituent groups*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?q=+Institutional+Governance&ft=on&pg=3&id=ED099089>

