

# 校務研究在中小學學校革新應用之研究

蔡進雄<sup>1</sup> 王令宜<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員

<sup>2</sup> 國家教育研究院教育制度及政策研究中心助理研究員

## 摘要

中小學學校問題俯拾皆是，舉凡學生問題、弱勢學生輔導、行銷招生、教師教學、少子女化、資源運用整合及學校特色發展等均可透過校務研究加以改善或精進，是故校務研究的內涵及精神不僅適合高等教育，也可轉化於中小學之自我研究與探索，惟仍面臨中小學教育人員對校務研究的認知、研究人力、研究能力、研究意願等相關問題，有必要進一步探析。具體而言，本研究的目的主要如下：1.探究校務研究應用於中小學學校革新之功能。2.探究校務研究應用於中小學學校革新之相關問題。3.探究校務研究應用於中小學學校革新之應用策略。依據本研究之文獻探究及焦點團體座談，本研究匯聚歸納出以下結論：1.中小學校務研究可提升決策品質及具有說服力，並可解決校務問題；2.中小學校務研究面臨人力、經費及政策支持等問題；3.教育資料庫是中小學校務研究的重要工具；4.藉由培訓以提升中小學教育人員對校務研究的知能；5.中小學校務研究可融入校務評鑑及學校自我評鑑之機制。最後依據研究結論，提出中小學學校革新及中小學教育政策研擬之相關建議。

**關鍵詞：**自我研究、校務研究、學校革新

## 壹、研究背景及目的

校務研究 (institutional research) 的出現是為了蒐集大學內外部相關實徵資訊 (scientific evidence) 並加以整理分析, 進一步提供給各級決策者 (校長等), 作為改善與創新行政及教學等決策上的重要依據, 可見校務研究是大學校院追求卓越不可或缺的有效機制 (彭森明, 2013; 楊武勳, 2014)。校務研究並非新的概念, 但隨著高等教育大眾化, 資訊發達與大學品質保證的推動, 已成為大學經營與教學改善不可或缺的工具 (楊武勳, 2014), 故關於校務研究之理論與應用大都是集中於高等教育 (王麗雲, 2014; 何希慧, 2016; 常桐善, 2014a; 彭森明, 2013; 傅遠智, 2016; 楊武勳, 2014; 蔡國春, 2006; Burley, ed., 2012; Igor, 2013; Knight, Moore, & Coperthwaite, 1997; Taylor, Webber, & Jacobs, 2013; Volkwein, 1999), 較少應用在中小學校務經營, 然因校務研究是在於對學校各項重要事務所進行的研究, 是故反求諸己之校務研究應該也相當適用中小學在精進校務發展的參考, 甚至可視為是中小學治理的新利器。

校務研究可透過數據/證據分析為基礎, 來建議學校各項方案策略的規劃與改善 (何希慧, 2014), 以證據領導是我國教育改革與教育政策必須努力的目標 (林明地, 2007), 惟國內對校務研究觀念尚處於啟蒙階段, 如何發展校務研究, 營造個別學校以實證資料為依據之校園決策文化、建立校務資料庫及啟動校務研究議題等, 是教育機構迫切應有的作為 (蕭玉真、林逸棟、劉其璋, 2014)。易言之, 將行政研究融入於工作中, 能有效輔助學校進行證據為本的決策 (evidence-based decision-making), 更可體現績效責任、深值自評文化、自我改善、設定標竿並達到自我超越的校務經營 (黃淑玲、Wolff, 2013)。事實上, 我們較為熟悉的全面品質管理早就倡導學校應不斷蒐集、分析整理可信賴的資訊, 並建立易於存取的資料庫, 以作為持續改進的依據 (鄭宏財, 1999)。此外, 學校經營的新思維為 (趙志成、何碧愉、張佳偉、李文浩, 2013): (1) 從探究學校效能的領域解放出來, 轉移為從學校改進的領域看問題, 不只是問為什麼

(why?) 還提出如何做 (how)；(2) 從單一或數個改進模式，轉為分析學校本位的改進個案，並體會到每所學校的獨特性及條件的差異。而校務研究正能呼應學校改進的理念。

學校面臨的問題與挑戰愈來愈複雜，往往需要藉由校務研究提供豐富之實徵資訊，幫助學校領導者及各級主管做適當的決策 (彭森明, 2013)，且校務研究已逐漸發展屬於自己的概念、方法與技能 (Peterson, 1985)，透過校務研究，學校的行動較能以證據為基礎，提供較為深入的思考，這些都是校務發展的點滴工程 (王麗雲, 2014)，而學校行政過程常充滿主觀價值判斷及依直覺行事，因此若能與實證研究資料相互印證，則更能有效提升校務決策品質，故校務研究可說是中小學學校革新的新利器。

總結而言，中小學學校問題俯拾皆是，舉凡學生問題、弱勢學生輔導、行銷招生、教師教學、少子女化、資源運用整合及學校特色發展等均可透過校務研究加以改善或精進，是故校務研究的內涵及精神不僅適合高等教育，也可轉化於中小學之自我研究與探索，可以預期的是以校務研究為本的學校經營不僅是未來的趨勢，更是中小學學校革新的新利器。而關於校務研究在中小學學校革新應用之研究，迄今並未有系統性的探究，故本研究透過文獻探討及焦點團體座談等方法，深入了解校務研究應於中小學學校革新之功能成效及相關問題，以提供學校精進及教育政策之參考。具體而言，本研究的目的臚列如下：

- 一、探究校務研究應用於中小學學校革新之功能。
- 二、探究校務研究應用於中小學學校革新之相關問題。
- 三、探究校務研究應用於中小學學校革新之應用策略。
- 四、依據研究結果分析，提出中小學學校革新及中小學教育政策研擬之相關建議。

## 貳、文獻探討

文獻探討擬先探討校務研究的意涵，其次比較校務研究與行動研究、社會科學研究、校務評鑑等的差異，之後闡明校務研究的主要特徵及敘述校務研究對精進中小學學校治理的應用，最後提出中小學運用校務研究的問題、解決方式與展望，以奠定本研究之理論基礎。

### 一、校務研究的意涵

“institutional research”一詞有人翻譯為機構研究或院校研究，但目前大多數國內學者專家是翻譯為校務研究，接下來先引述各家的看法，之後筆者再加以歸納定義並闡釋。蔡國春（2006）將校務研究概念定義為研究者基於校本情境，針對學校管理與運行中的實際問題所作之分析與諮詢研究，是高等教育各校為改進管理決策與運行狀況而設定的專門實踐領域。彭森明（2013）表示校務研究是針對個別學校內部之行政運作、管理、環境設備、教學措施、學生學習歷程與表現、學術研究，以及師生背景等過去與現在的資料，進行蒐集彙整、分析及闡釋，並轉換成為學校有用的資訊，供校務規畫、政策制定、方案設計、執行與評鑑等決策論證之用，所演化而成的一種特殊研究領域。Saupe 與 Montgomery 認為校務研究是透過資料蒐集、分析、報告，以及教職職員行動，以促進高等教育機構的運作與決定（引自王麗雲，2014）。王麗雲（2014）指出校務研究的基礎是資料、解讀與行動。吳清山（2014）認為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的問題，進而提高學校辦學績效。常桐善（2014a）則陳述校務研究為大學管理和領導決策模式，從理性「經驗型」轉變向數據「證據型」（evidence-based）提供了最大的支撐。

綜合上述可知，校務研究是對個別學校所進行的資料蒐集、資料分析解讀與資料報告運用之過程，兼具證據為基礎的決策及績效責任之功能，以促進學生學習及學校發展。依此定義闡明如下：

- (一) 對個別學校的研究：校務研究是針對個別學校進行相關問題之深入探討，因為甲校的問題在乙校可能不是問題，故校務研究有其特殊性。
- (二) 資料蒐集、分析及運用等過程：過去我們大都依共識或少數人之意見決定校務方向，而如圖 1 所示，校務研究是經由系統性的資料蒐集、分析及運用之過程，能提供問題解決之策略，並可建立以證據為基礎的校園決策文化。
- (三) 具證據為基礎及績效責任之功能：校務研究最後所得之證據及報告可供決策之參考，以提升決策之正確性，此外研究成果亦可視為一種績效責任之體現。
- (四) 促進學生學習及學校發展：學校存在的目的是學生學習成長及教育進步，故校務研究最終的目的為促進學生學習及學校發展，因此任何校務研究議題或範圍均不能偏離校務研究之目的。

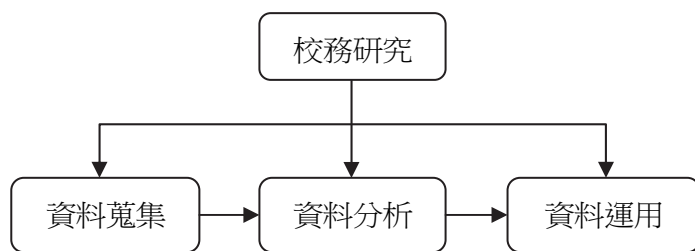


圖 1 校務研究的過程

## 二、校務研究、行動研究、社會科學研究與校務評鑑的比較

校務研究與行動研究、社會科學研究、校務評鑑的差異比較如表 1 所示，並逐一闡明如下。

### (一) 校務研究與行動研究

校務研究與行動研究兩者均在解決學校現場的問題，惟校務研究更強調對學校經營決策的幫助，例如學校針對招生問題進行系統地探究，並提

出招生策略。目前美國全國性之校務研究協會（The Association for Institutional Research, AIR）實際上亦是傾向校務研究以管理研究為主；另一方面，行動研究則強調行動、反省、修改的過程，例如某教師藉由行動研究來反省並改善其教學方法。概括地說，校務研究比教育行動研究較為宏觀且以關注管理層面為主。

### （二）校務研究與社會科學研究

研究為本的校務行動是校務研究的核心精神，校務研究與一般社會科學研究之異同為前者的應用性較強，經驗知識重要性不下理論知識，不過使用的方法與應遵守的學術研究倫理並無太大差異（王麗雲，2014）。進一步而言，社會科學研究之目的在於創造新知或建構新理論，具外在推論性，而校務研究強調的是透過有系統的研究歷程，蒐集個別學校之特定議題資料及解讀分析資料後，找出特定問題的解決對策，並加以改善及精進，惟較不具外在推論效度。

### （三）校務研究與校務評鑑

校務評鑑是採多元的方法針對受評學校進行資料蒐集，並對於所蒐集資料下價值判斷，以作為決定或改進的參考依據。準此，校務研究在於探究問題並提出經營策略方向，而校務評鑑在價值判斷及決定優劣。誠如王麗雲（2014）所言，評鑑可以告訴你好壞，但不一定能告訴你該怎麼做，校務研究才可以。此外，以國內教育情況及改進校務的態度來看，校務研究是「主動出擊」，而校務評鑑是「被動因應」。

表 1

校務研究、行動研究、社會科學研究與校務評鑑的比較

	校務研究	行動研究	社會科學研究	校務評鑑
目的	找問題並提出方向，較強調提供學校較高層級決策之參考	在教育行動中研究、反思及解決現場問題	創造新知識或建構新理論架構	進行價值判斷後，以作為決定或改進之參考依據
範圍	行政與管理層面或其他學校重要問題	學校各種問題，通常在教室內的教與學	各種有意義及具價值的研究議題	依校務評鑑指標及項目而定

### 三、中小學校務研究的主要特徵

從上述校務研究與其他研究的各項比較中，我們還可以進一步歸納出校務研究具有應用性、個殊性、嚴謹性、主動性、實徵性與敏感性等幾項特徵，可作為中小學進行校務研究之參考，針對校務研究的主要特徵，逐一闡明如下。

- (一) 應用性：校務研究之研究成果是以應用性為主，目的在於改善及精進學校現況而非建構理論為主。
- (二) 個殊性：校務研究的個殊性在於研究對象是個別學校，且研究議題是因各校脈絡環境及條件不同而異，故校務研究具有個殊性。
- (三) 嚴謹性：雖然校務研究是以個別學校為對象與範圍，但對於資料蒐集分析之研究過程的要求標準與一般學術研究並沒兩樣，因此校務研究是具有嚴謹性及系統性的，否則將會形成「垃圾進，垃圾出」(garbage in, garbage out) 的研究情況，易言之，校務研究應具嚴謹性，否則將無法協助校務改進，還會誤導校務決策方向。
- (四) 主動性：校務研究是學校為發現問題及尋找發展方向而進行的研究，因此具有主動積極的自我改進精神而非被動進行。

- (五) 實徵性：由於過去行政決定較常採取主觀或仰賴直覺，而校務研究強調以實徵資料為基礎及教育資料庫的運用，因此校務研究具有實徵性。
- (六) 敏感性：校務研究是對個別學校的研究，會涉及資訊安全的議題（Custer, 2010），此外其所蒐集之部分學校內外部資料可能會具有敏感性，不宜對外公開，例如對校長領導行為的反應、私立學校的招生危機等。

#### 四、美國與日本的校務研究

美國在 1960 年代大學開始蓬勃發展，政府授予每個校院很大的自主權，各自發展特色，為強化學校發展與有效經營，校務研究也就順應而起（彭森明，2013）。Taylor, Hanlon 與 Yorke（2013）指出校務研究在美國高等教育已超過五十年，由於高等教育的大眾化與全球化，以及績效責任、競爭及科技快速轉變等因素，未來校務研究將會產生更強大的力量。申言之，美國大學校務研究緣起於 20 世紀初期，基於當時高等教育體系的擴張、實證精神運用在教育研究領域、社會調查大興等因素，校務研究以問卷調查為主流。典型的組織架構是校務研究室主任，至於工作職掌主要包括：1.呈報：對外向相關單位呈報校務數據，對內提供評鑑及績效責任之數據資料；2.規劃與專案計畫：決策所需之研究、註冊率預測、收入預測；3.資料庫管理與資訊：學生、教職員、財務等資料庫，以及提供軟硬體支援等（黃淑玲、Wolff, 2013）。

從 2011 年起，日本政府要求各大學的資訊必須公開化，且由 2014 年起，大學必須建立「大學檔案」，是以校務研究在日本各大學的角色與功能，也因應此時勢而有所發展（蔡小婷，2017）。此外，日本發展校務研究來改進教學的相關動向為「日本大學生調查資料庫」、「大學 IR 策略聯盟」及「大學資料庫」之建構，回顧日本推動大學品質保證歷史，已從外部評鑑到校務研究，大學內部設立校務研究部門與運作，乃至教職員相關



專業能力的培養，也成為日本大學改革的動向，值得我國關注與學習（楊武勳，2014）。值得一提的是，與美國相同，日本大學的 IR 也是為了因應績效責任、校務評鑑及公開大學資訊等，不過，日本當前的趨勢是強化教學 IR 及教師發展 IR（小林雅之、山田礼之，2018）。

反觀國內之校務研究是近幾年來才受關注，主要是由於大學校數激增、教育市場化及少子女化等相關問題影響學校生存發展，大學教育人員才逐漸重視校務研究，目前有些學校已成立校務研究專責單位，以落實校務發展之前瞻性決策（校務研究辦公室訊，2014），將來校務研究冀望往下延伸紮根至中小學教育階段，此亦是本研究進行之主要動機與期待。

## 五、校務研究的相關研究

校務研究是不斷成長、應用及跨學科的研究領域（Burley, ed., 2012），惟國內僅有少數幾篇有關校務研究的論文發表，童怡琦（2006）調查華梵大學「校務研究發展委員會」委員的看法找出在短、中、長期規劃期間影響華梵大學發展關鍵因素，根據周延性評估結果最後指出華梵大學最具周延性的發展策略組合。蕭玉真、林逸棟與劉其璋（2014）曾則以文件分析法及問卷調查法探討弘光大學休退生休退學因素及休退後之學涯目標，該校在依據研究發現後，提出分階段建置完善預防休退生輔導機制，並訂定逐年降低休退生之績效目標，由校務研究團隊追蹤執行績效及滾動修正策略，直到達成目標為止，以提升學生學習成效。此一校務研究之實際案例，值得其他學校參考。另外，陳鏗任（2014）曾從校務研究的角度出發，探究目前高等教育領域運用學校所蒐集之巨量資料（big-data）進行大學生之學習分析研究概況，最後並從設定分析標的、進行資料檢整、校內單位協作、校內人員培訓、尋求分析聯盟及設計視覺化報表網站等對高等教育機構學習分析擘畫提出建議。

順應證據為本決策支援系統之國際趨勢與需求，我國於 2016 年成立「臺灣校務研究專業協會」，積極推動校務研究相關理論與實務，除辦理工作坊，並出版專書介紹校務研究的意涵與發展，並收錄國立中山大學等

12 所公私立大學發展校務研究的實例、資料庫建置的歷程與校務研究相關議題之探究，深具參考價值（林博文、江東亮主編，2018）。

從另一方面來看，雖然在中小學教育階段尚少有人進行所謂的校務研究，但已漸受看重，例如臺北市 2020 年有多位中小學研究教師進行校務研究，並具有成果，可供學校治理之參考依據（108 學年度臺北市研究教師成果集，2020）。

由上述校務研究的相關研究可知，中小學教育人員只要對校務研究的意涵、特徵及研究歷程有所了解，於中小學進行校務研究應該是可預期的，惟目前中小學教育人員對於校務研究並不熟悉且校務研究在中小學的應用之探討尚是啟蒙階段，值得進一步探析。

## 六、校務研究對精進中小學學校治理的應用

以研究為基礎可以支持學校行政實務（林世昌、周愛倫、陳信文，2014），進言之，超越自己之前應先研究自己，可見研究對於學校發展的必要性，而關於校務研究對精進中小學學校經營的應用，則可從「了解校務研究的功能與步驟」、「建置校務相關資料庫」及「校務研究與校務評鑑的結合」等三方面加以闡述。

### （一）了解校務研究的功能與步驟

校務研究的功能為：1.了解校務現況：關鍵校務資料的掌握是校務發展的根本，經由長期資料的蒐集能有助於了解校務現況；2.發現問題：校務研究的功能之一是深入探究學校的缺失與弱點，亦即校務研究可藉由資料長期追蹤與分析，將可有效的發現學校問題，例如學生入學、轉入、轉出與升學的追蹤，可發現學校招生策略的問題所在；3.發現真相：評鑑資料或學校資料常缺乏脈絡性與因果訊息，校務研究強調原因探究可呈現不同的結論；4.解決校務問題：校務決策過程常各說各話，透過客觀分析對校務發展更有幫助；5.擬定校務發展方向：校務研究若能了解整體教育現況與學校利基，將有助於擬定校務發展方向（王麗雲，2014；Dressel &

Associates, 1971)。彭森明(2013)則將校務研究之功能分為五個面向：1.體檢校院脈動與變遷，包括與過去狀況的比較；2.檢視國內外大學教育發展趨勢，包括文獻彙整；3.評鑑與診斷學校優點與缺點，探究學校的強項與弱點，包括資源、師資、課程規劃、學生素質與社區環境等；4.解答特殊議題並規劃改進與發展策略，建置發展的標竿；5.彙整與傳播學校資訊。Volkwein(1999)陳述校務研究可兼顧內部改進及外部責任績效兩個原則。此外，吾人對於校務研究的研究流程亦應有所認識，校務研究步驟大致如下：1.問題界定、2.資料蒐集、3.資料分析、4.提供決策參考、5.實施與滾動修正(蕭玉真、林逸棟與劉其璋，2014)。

綜言之，校務研究的功能在於針對個別學校檢視發現該校優劣勢及相關問題，並透過系統性研究提出結論與建議，以精進校務治理及展現績效責任，而其步驟與一般學術研究流程並沒有太大的差異，惟更強調實務之應用性。

## (二) 建置校務相關資料庫

校務研究沒有終點，必須不間斷地進行自我改進，營造以實證資料為依據的決策文化，並積極做出行動，才能為學校永續經營注入新能量(黃曉波，2014)，而校務研究與一般學術研究最大的不同在於校務研究強調以資料及證據為基礎，是故學校在進行校務研究時，如平時能建立校務或相關資料庫等則對於校務研究將會有相當的幫助。換言之，過去校務決定依賴共識及直觀，在大數據及證據為導向的決策時代，善用知識管理及教育資料庫將可大大提升校務決策品質。誠如彭森明(2013)所言，工欲善其事，必先利其器，校務研究人員需先建置校務資料系統或資料庫，才能有效地倉儲與蒐集即時、完整與正確的資料。此外，教育工作者也必須體認大數據不但改變了技術與管制流程，也改變了組織行事的基本導向與文化(江裕真譯，2014)，且大數據的概念將使教育重新思考與改造(林俊宏譯，2014)。因此，有些學校已完成分析大數據所需之「雲端校務資訊平台」，以作為決策或修正策略發展之參考依據(校務研究辦公室訊，2014)。

傳統的決策模式之缺點是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的決定（*good enough decisions*）而已，為突破有限理性的束縛，吾人可以努力從數據中挖掘出有價值的資訊來補充決策者的知識與智慧，為決策過程提供更為有效的依據（常桐善，2014b）。換言之，過去學校行政人多採 Simon 的有限理性思維，選擇較佳的決策，未來在研究及教育資料庫所得資訊的支援下，將更容易突破舊的決策思維，使校務決策品質得以提升並更能「對症下藥」解決問題。

### （三）校務研究與校務評鑑的結合

評鑑宛如健康檢查，惟只靠健康檢查並不會讓人更健康，能根據各種資訊自我理解與自我保養，才能帶來健康（王麗雲，2014）。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（彭森明，2014）。也就是說，校務研究與校務評鑑兩者可以結合，長期以來校務評鑑是以外部評鑑為主，未來校務評鑑與校務研究應該交互運用，才能有效發揮校務不斷改善及精進的功能。

## 七、中小學運用校務研究的問題與可能解決方式

雖然校務研究可成為校務發展與品質管控的 GPS（定位與導航機制）（彭森明，2014），但也有學者指出校務研究的黑暗面問題，例如改變可解決一切、名聲重於品質等陷阱（Watson, 2009）。關於校務研究應用在中小學可能會有以下幾個問題：第一是誰來研究的問題：大學是學術研究機構在進行校務研究均有聘請研究人員從事學校問題探究，或成立專責單位，而中小學是教學機構並沒有類似的編制，剛開始的解決方式為可由校長或各處室主任或行政人員彼此合作擔任校務研究的角色，而校長的積極倡導是關鍵因素，另外中小學亦可與鄰近大學建立夥伴關係，合作進行校務研究。第二是研究經費問題：過去中小學並沒有類似的經費預算，不過針對學校問題的研究所採用的研究方法不外乎是問卷調查或深入訪談，研究對象大都是校內的成員與學生，因此所需經費應該是學校預算可以支援的。

第三是中小學教育人員的研究能力問題：由於校務研究強調獲得經驗性知識，再者多數中小學校長及教師都擁有碩士以上的學術養成，在時間允許下要產出一篇校務研究並不是困難的事，另外解決方式之一為提升中小學教育人員之研究能力。第四是學校教育人員的意願問題：雖然校務研究可以發揮精進校務發展之功能及可更有效解決學校問題，但在中小學階段可說是新的措施及概念且學校教育人員認同及從事校務研究的意願尚待觀察，其解決方式可以先從有意願的個別學校開始做起，之後再全面宣導實施，也就是說從點、線、面漸進落實。第五是研究時間的問題：中小學教育人員的主要任務為教學，學校行政人員平日忙於行政事務、支援教學及政策執行推動，教師則著重學生教學及班級經營，如何安排時間進行校務研究，是未來於中小學倡導校務研究所面臨的問題，其解決方式如前述可先鼓勵個人或個別學校開始做起。

綜上所述可見，基本上校務研究在中小學的應用是具有可行性的，惟可能有學校人員對校務研究的認知、校務研究人力、校務研究能力及校務研究意願等相關問題，需要進一步面對克服解決與探討。

## 八、小結

研究自己才能超越自己，王麗雲（2014）也認為透過校務研究，學校的行動較能以證據為基礎，提供較為深入的思考，這些都是校務發展的點滴工程。再者，學校行政過程常依直覺或共識行事，因此若能與實證研究資料相互印證，則更能有效提升校務決策品質，故校務研究可說是學校治理的新利器，展望校務研究在中小學是否能有效應用有三個關鍵因素，其一是校長是否重視，在大學校務研究通常是由學校高層主管來領銜（彭森明，2013），較易產生影響力，因此校長是否重視或帶頭進行研究將是校務研究是否能由大學往下紮根至中小學的重要因素；其二是校務研究內涵及精神是否融入學校經營之中，國內校務研究在大學教育階段尚處於剛開端，未來中小學能否將校務研究內涵融合於學校治理值得倡導與觀察，過

去雖然已有中小學學校各項問題之個案研究，但並未能普及於各校，期待在大學校務研究的氛圍下，能延伸至中小學以裨益於學校治理；其三是教育行政主管單位是否重視，倘若能將校務研究納入未來校務評鑑指標之中，將能引導及倡導學校進行更多的自我改善研究案，事實上，過去許多縣市的校務評鑑已將教育行動研究列為評鑑指標，未來將校務研究納入評鑑項目應是可行及可預期的。另外，為鼓勵各校從事校務研究，初期階段教育行政相關單位可擬訂獎勵或補助辦法，如此亦可達到倡導中小學以校務研究精進學校治理之目的。

最後從中小學校務研究的幾個 W 歸納說明之，何謂校務研究（what）？簡言之，校務研究就是對校務相關問題所進行的研究，並具有有應用性、個殊性、嚴謹性、主動性、實徵性與敏感性等幾項特徵；為什麼要從事校務研究（why）？因為校務研究可提供豐富的實徵研究，幫助學校各級主管做適當的決定或決策，以便有效推展校務，提升學生學習成效，以促進學校良善及永續發展（蕭玉真，2014）；如何進行校務研究（how）？基本上校務研究的實施流程與一般學術研究並沒有太多差異，惟更強調客製化及應用性；誰來做校務研究（who）？校長及行政主管或熱愛教育的教師均可擔任此項任務；誰被研究（whom）？校務研究的研究對象是個別學校，即關注個別學校的問題解決而非建立普遍的原理原則；何時進行校務研究（when）？由於校務研究是學校採取主動的探索及資料蒐集，不像校務評鑑有固定的時間期程，故任何時間均可啟動不同問題或面向的校務研究。

總結而言，學校藉由系統研究及資訊，更能精進校務治理及自我超越，而中小學學校問題俯拾皆是，舉凡學校招生、學生問題、少子女化趨勢、學生學習表現、資源運用整合、學生輔導及學校特色建構等均可透過校務研究加以不斷改善發展，是故校務研究的內涵及精神不僅適合高等教育，也可轉化於中小學之自我研究與探索，可以預期的是以校務研究為本的學校經營不僅是未來的趨勢，更是中小學學校治理的新利器，惟過去鮮少有

人進行此領域之研究，故本研究將採焦點團座談之質性研究蒐集相關資料，以回應本研究目的，關於本研究設計與實施闡述如下文。

## 參、研究設計與實施

本研究舉辦焦點團體座談以蒐集校務研究在國民中小學學校革新應用之可行性及價值性。在參與成員方面，選取中小學學校經營之利害關係人、實務工作者及學者專家，總計選取 26 位利害關係人、實務工作者及學者專家組成本研究之焦點團體座談。訪談期間為 2017 年 1 月至 2017 年 11 月底，討論題綱方面，本研究擬訂校務研究在中小學學校革新應用之數個討論問題或題目，以供參與者在進行焦點團體座談之意見交流及討論方向。在焦點團體的實施次數方面，本研究舉行 7 次之焦點團體座談。在討論階段，主持人採民主開放態度親切地引導與會人員進行討論，在腦力激盪下蒐集關於校務研究在中小學學校革新應用之多元意見，在焦點團體討論的同時，紀錄焦點團體所討論之內容與意見。於最後在資料分析方面，研究者依據記錄人員所錄音呈現之結果，整理歸納參與者對校務研究在中小學學校革新應用之觀點，並進一步分析比較。此外，研究者在彙整訪談之逐字稿時，亦反覆檢視內容，並沒有發現文字內容不清楚之處。

參與學者專家之職務專長及資料編碼如表 2 所示，1-A 係指第一次焦點團體的 1-A 參與者，2-A 係指第二次焦點團體訪談的 2-A 參與者，3-A 係指與第三次焦點團體訪談的 3-A 參與者，依此類推。此外，「……」表示省略部分詞句之意。本研究所研擬之校務研究訪談大綱如下：

- 一、您覺得校務研究在中小學教育階段推動的可行性如何？
- 二、您覺得校務研究在中小學教育階段推動的優點是什麼？
- 三、您覺得校務研究在中小學教育階段推動的侷限與問題為何？
- 四、您覺得校務研究在中小學教育階段推動的應用策略為何？
- 五、其他關於校務研究在中小學教育階段推動的看法？

表 2

## 參與者編號、擔任職務及專長

訪談代號	擔任職務	專長
1-A	國立政治大學助理教授	學校行政
1-B	銘傳大學助理教授	學校行政
1-C	新北市立高級中學退休校長	學校行政
2-A	國立臺北教育大學教授	教育行政及政策
2-B	臺北市立大學教授	師資培育、課程教學
2-C	新北市立國民中學校長	學校行政
2-D	新北市立國民小學校長	學校行政
2-F	新北市立國民小學校長	學校行政
2-G	新北市立國民小學校長	學校行政
3-A	新北市立高級中學校長	學校行政
3-B	臺北市立國民小學校長	學校行政
3-C	新北市立國民小學校長	學校行政
4-A	國立臺灣師範大學教授	教育行政、教育政策
4-B	國立臺灣師範大學教授	師資培育
4-C	新北市立國民小學校長	學校行政
5-A	國立海洋大學教授	教育行政
5-B	輔仁大學副教授	教育行政
5-C	銘傳大學副教授	教育行政、教育政策
6-A	臺北市立大學教授	教育行政、教育政策
6-B	臺北市立大學教授	教育行政、教育評鑑
6-C	新北市私立中學校長	學校行政
6-D	新北市立國民小學校長	學校行政、教育法規
6-E	新北市私立國民小學校長	學校行政
7-A	新北市立國民小學校長	學校行政
7-B	新北市立國民中學校長	學校行政
7-C	新北市高級中學校長	學校行政



## 肆、研究結果分析與討論

受邀請參與者對於本研究所提供之五個問題能表達多方面的觀點與意見，匯聚分析七次焦點團體座談之歸納要點如下。

### 一、校務研究在中小學教育階段有推動之重要性且使決策透過證據更具說服力

國內校務研究在各大學已逐漸開展與實踐，幾乎大學各校都設立校務研究中心進行學校各項研究，至於校務研究在中小學教育階段之推動價值及優點，除了文獻探討所述校務研究的功能在於以精進校務治理及展現績效責任外，在焦點團體訪談中，受訪者編號 1-A 也表達如下的看法：

我覺得做校務研究是真的不錯，第一個，它可以做我們校長或行政團隊做決策的依據。以前是校長說什麼都算，以前就是這樣。所以這個可以做校長或整個 team 作決策的依據。第二個能夠說服，如果經過校務研究，能夠說服學校同仁，那個支持度會更高，認同支持校務，這是第二個優點。第三個，它可能作為校務發展計畫的產能，未來要發展些什麼。第四個它可以型塑學校文化的價值。你校務研究最緊要就是說我們要如何去延伸。當一個校長，你如果能夠把這個學校的文化延續下去，那是最棒的，可是作為型塑文化的價值。（編號 1-A）

從以上編號 1-A 的受訪者表達內容可知，校務研究可作為決策與說服的依據，並且可作為校務發展計畫的參考來源，受訪者編號 3-B、6-E、7-A 的國小校長、編號 4-A、5-A、6-B 的學者也都認為校務研究在中小學具有可行性與重要性。

如果連研究自己，連認識自己都不太清楚了，那怎麼去超越學校的現況。……那針對校務研究，在中小學教育階段的可行性，我認為是可行的。（編號 3-B）

難道是因為你是校長我們就要聽，現在好像不行，所以這種有這樣的 IR 可以透過這個證據來提供更好的一種專業的說服力。同時你也可以在這個政策形成過程當中，能夠去搜集到更多利害關係者的一種觀點。（編號 5-A）

它最大的價值就是你剛剛講的那句話，就是那個大數據的概念。（編號 4-A）

所以大家會覺得說，要說服老師要去解決那個問題，所以希望找到一個數據。有了數據以後，他的說服力可能會不一樣。（編號 6-B）

也就是說做這個決策的過程，我們直覺會放在前面，但是光靠直覺的時候，好像那個穩當度有問題的。所以透過問卷使我們做這件事情，包括後來所有的老師也都支持。因為有那個數據，我們在這個數據結果之下，我們往前發展，這是第一個例子。（編號 6-E）

如果你要問我必要性，我覺得有必要啦，因為現在真的是時代不同了……所以我覺得在這種背景下，它是有必要的。這是我覺得在教育的潮流下，它也許是有必要的啦，那學校也可能不能再固步自封了吧。第二個還有一個必要性是說，現在行政決策的也開始在民主化了，我們現在就是說我們校長有很多都是要叫什麼共識決、民主決，那如果有更多的這種實證性的一個研究，來告訴我們實際上就發生了這些問題了，那我們一起在這邊的人，要不要來共同地來解決這個問題這樣子。（編號 7-A）

如文獻探討所述，以證據為基礎的決策模式可突破有限理性的束縛(常桐善，2014b)，透過資料蒐集及分析探究可有效進行校務決定及解決學校問題(吳清山，2014)，而從訪談中也可了解校務研究可作為決策及說服教師的依據，並增加教師對校務決定的認同，甚至可進一步形成大數據。具體而言，在社會環境變遷及學校民主化下，參考校務研究之發現與結論，不僅可以系統性及科學性地了解學校情況與問題，更容易說明教育利害關係人對校務治理的肯定與支持，故校務研究有助於學校進步與發展。

## 二、中小學推動校務研究面對人力、資料庫建置、經費、學校區域、政策支持等問題

大學推動校務研究有其研究資源，且可聘任相關人員進行校務研究，而中小學是以教學為核心任務，推動校務研究首先面臨的是人力問題，以下幾位受訪者均指出在中小學校務研究之人力問題，包括行政人員或教師的意願與專長、行政人員的輪替快速、工作負荷等，另外校務研究也需要政策支持。

第一個其實研究跟教學如何取捨。這個是一個很重要的東西。那如果我們當過校長，我覺得我們應該先把教學優先，研究在後。兩者當然有它的一體兩面的相關的。那這樣就是研究跟教學之間會有取捨。一般的學校教學當然是優先，研究當然是後面，你教學都教不好，怎麼做研究。那事實上兩個是一體兩面的。你可以教學也可以做研究，所以這個是比較難取捨的問題。第二個就是研究的素質跟研究的能力，這個部份尤其是偏鄉的學校。偏鄉的學校跟都市的學校的老師的素質跟專業能力，你雖然一直要給他，但是他也沒辦法。所以偏鄉的這個部份可能更難做。第三個是研究經費的問題。如果像國立小學的實驗的中小學，我們可以自己編列一些研究費用，不然這個可能要經過科技部申請或是做一個產官學的研究結合，不然的話研究結果有問題。第四個剛才

提到偏鄉學校人才的缺乏。你沒有人，你研究什麼。而且偏鄉學校人才經常在流動。第五個面向就是你校務研究要普及應用。就是說你這個產出以後，你如何去應用是比較重要。（編號 1-A）

那我想學校裡面，都是多一事不如少一事，這種心態是非常有的。（編號 2-A）

那可是我覺得就是說目前學校會有一些些的侷限，包括了第一個是資料收集的問題。我們在行政現場上，我們都很清楚，行政的輪替其實是非常快速的，資料的交接其實是非常非常地不完整的。（編號 2-G）

小學校人員輪替非常快，大學校它有比較穩定的制度在走，怎麼樣去克服這些困難，我覺得都是要思考的。（編號 2-G）

所以看誰去做研究，這是一個變成是一個大問題啦。（編號 4-A）

就是大學設立校務研究中心，但是中小學應該沒有這個經費跟這個組織架構的可能性啦。（編號 4-B）

然後它會侷限在那個一些問題上，是我是覺得教育人員，因為當初在師資養成的歷程當中，比較少去修研究法，所以研究的專業能力可能比較不足。（編號 4-C）

那如果說是某個人，他會不會負荷不了，就是某一個人他專門被聘來在做所有的校務的研究，或者是委託某一位學校的老師，也許是某一個主任，也許是某一個主任，也許是校長自己來做，他一個人有沒有辦法做這麼多的研究，這肯定又是一個新問題。（編號 5-B）

今天它的這個行政人力有限，要麼就是請老師去兼，但是老師本身又已經很多，都已經有工作的負荷，所以這個是相關的困難問題。（編號 5-C）

第二個就是剛剛我們要談到資料庫呢，談到那個 data，那個人跟資料庫，這個東西要搞定的話，那個中小學校務研究就比較好做。那資料庫到底包括哪些呢？現在我們資料庫很多了，暨大也建立一個學生學習資料庫，我們的師大也在建置這個，國立臺北科大也在建立資料庫。……所以這個資料庫是非常非常多，我們就是沒有一個整合的資料庫，因為各校都填報。填報過來但是為什麼行政大逃亡呢？就是填的資料太多了，不要都怪罪這個，就是各單位要填的資料太多太多了，但是有一些可以整合的嘛。比如說我填給師大，我填給暨大，填給臺北科大，填給教育部。應該是填一份他們可以自己串聯嘛，然後整合在一起。（編號 6-A）

當然還有研究人員對於這些數據的一個資料的一個解讀，也許也是一個它未來的一個問題啦。（編號 7-A）

那我想第一個就是中小學，也許老師對自己現在的一個學校的一個定位啦，以往小學我們會自己定位在就是教學為主一個機構，真的跟大學就是不一樣，我想國中應該也一樣，那在這種自我認知上，其實那是缺乏那種所謂的研究的一個能力。（編號 7-A）

那行政上，現在目前行政在現場裡面幾乎很少找到行政，很多學校找不到行政人員，所以要再做相關的研究這個區塊裡面，在辨識上可能會有一些轉化啦……那因為在中小學裡面，因為人力編制也不像它，大學裡面都有一些就是那些不同的組織。而且都說是編制那些，可是國中小沒有啊，連基本的，連你說多一個組長也沒有，反正也不可能給你啊。（編號 7-C）

此外，編號 5-C 表示如果政策不支持就很難推動，編號 7-A 也指出獎勵措施誘因及教育主管機關經費支持的問題。

第三個我覺得就是要政策要來支持，因為你中小學過去沒有這個 IR 的概念，你一下子要他們來推動這個 IR 這樣的一個工作，如果整個政策不支持不給經費，它是很難推的。（編號 5-C）

你說在學校裡天天要做校務研究的這樣的一個東西，而且要能夠真的能夠有具體的一個成果，很好的一個成果，似乎我們現在誘因不太，沒有這種所謂的獎勵機制跟誘因……那也許研究完了之後，有些時候需要一些改進的一個措施，可是不管教育局或者教育部，剛剛兩位學長也都提到了經費。（編號 7-A）

以研究為基礎可支持學校行政實務（林世昌、周愛倫、陳信文，2014），惟從訪談中可知校務研究在中小學可能會面對誰要來執行及增加行政工作負荷等問題，加上目前中小學普遍存在教師兼任行政之意願不足及行政輪替較為快速現象，誰來做校務研究變成是個實踐問題，再者中小學教師會將學校定位為教學單位而不是研究單位，且學校組織架構及正式經費編列並無校務研究一項，以及政策是否支持和提供經費或獎勵措施等，亦是校務研究在中小學應用可能面臨之難處。

### 三、教育資料庫的建置是中小學校務研究發展的重要因素

長期性、連貫性的校務研究需要仰賴教育資料庫的建置，且校務研究強調以證據為基礎，因此中小學校務研究除了個別學校進行研究外，教育資料庫的建置是校務研究的重要工具，以提供教育政策及學校治理的依據，以下受訪者也表示相似的意見。

通常我們在做校務研究會分成三個階段，第一個階段就是資料庫的建置。在這個資料庫的建置當中，它一定是一個 databank，它從一個 bank 的，下面就有 base 的概念，那如果我們今天放到中小學，其實中小學現在我們在臺北市政府現在開始要規劃這一塊。那就像我們現在評鑑所的一些博士生，他們如果是小學校長

的，他們其實已經在自己的學校進行他自己 base 的那個部份。也就是說每個學校他都在建立自己的資料庫，可是將來轉到了臺北市政府以後，就變成了大型的資料，一個大型的資料庫在那邊。那麼所以第一個階段，每一個在做校務研究，第一個階段一定都會先去思考的是我們的資料從哪裡來，那資料就會有分成大的資料跟哪些小資料會上去，就像各位校長，您的學校裡頭，一定都會有教務系統，一定有學務系統什麼系統，搞不好還是分不同的。那也可能就是像是政府，就是地方政府幫你都弄好，你就照那個規制。甚至我們有很多的資料現在都是紙本資料，還沒有變成電子化資料對不對？那些資料都要盤點，所以在資料庫的建置部份，我們第一個要盤點資料。（編號 2-B）

IR 本身就是數據事證為本的決策模式，沒有數據，沒有事證，導不出你後面的決策。（編號 2-B）

談到那個 data，那個人跟資料庫，這個東西要搞定的話，那個中小學校務研究就比較好做，那資料庫到底包括哪些呢？現在我們資料庫很多了，暨大也建立一個學生學習資料庫，那我們的師大也在建置這個，國立臺北科大也在建立資料庫。（編號 6-A）

校務研究需先建置校務資料系統或資料庫，才能有效地倉儲與蒐集即時及正確的資料（彭森明，2013），編號 2-B 及編號 6-A 的受訪者亦指出資料庫是校務研究發展的重要條件之一，藉由教育資料庫可蒐集即時及長期的資料，有利於學校問題解決及提升校務決策的品質。

#### 四、可藉由研習與培訓增加中小學教育人員對校務研究的知能提升

雖然校務研究已在國內大專院校如火如荼地展開，但校務研究一詞對於眾多中小學教育人員仍是陌生的名詞，故可透過及研習增加中小學教育

人員對校務研究的知能提升，以下是編號 4-A、編號 6-A 及編號 6-B 受訪專家所提出看法。

另外一個條件就是你要培訓大家都有研究的能力啦。(編號 4-A)  
就是可以辦理那個中小學的校務研究的工作坊啊，work shop。我們先去辦辦嘛，能不能做是一回事，但是我們辦辦大家來思考。比如說提升大家一些校務治理的一些職能啊，或者是校務治理應用的技術啊。這個反正備而不用，等有一天你要用的時候，就可以好好的來加以這個推廣嘛。(編號 6-A)

其實校務研究其實牽扯到人才的培訓。為什麼人才培訓？因為我們講感覺校務研究很多人都覺得校務研究，如果到了高等教育校務研究，當然是越做越複雜了。按理說簡單，所以你現在發現不是以前我們所謂的，用量化研究，可能到最後執行了一個研究量化工具，執行的研究工具也都出來了。(編號 6-B)

所以啊，你要做那個，比如說我要做一個校務研究的，比如說模式的建立或者資料的分析。必須牽扯到要有教育人才，要有資訊人才，要有統計的人才。這些不是說我們隨便分分就可以。(編號 6-B)

## 五、中小學校務研究可與校務評鑑、自我評鑑結合

由於各校常為校務評鑑而繁忙，因此參與的受訪校長指出校務研究可與校務評鑑結合，一來可作為校務評鑑的依據，二來也可減輕現場教育人員的工作負荷。

校務評鑑對於學校目前為止，說沒有負擔是騙人的，但是評鑑到底是不是好事，某種程度應該是，也算一個總體檢。可是就回到



評鑑的目的，本來就是為了改進嘛，本來就不是只是為了評分。那如果評鑑的過程中收集了一大堆的資料，那只是為了評一個分就結束，那太可惜了。所以如何結合評鑑，然後結合校務研究，它做一個延續，第一個也不會增加學校的負擔，第二個也讓我們評鑑更有意義，能夠做到資料收集、資料分析，最後再解決我們所面臨的問題，我想那個才是評鑑最重要的目的。所以如果可以結合校務研究的話，我覺得是一個非常好的這個想法。（編號 2-G）

那另外剛剛那兩個校長講跟校務評鑑結合，這個也是我剛剛一開始就寫的這個。所以我也建議如果教授要進一步的話，可以找校務行政推動系統的那一些人去跟他對話看看，不然對我們小學又是一個災難，大家都是好意啦，很多系統都是好意，校務評鑑也是好意，但是太多我們就小學就是不可承受之重這樣子。（編號 2-F）

此外，編號 5-A 的受訪專家也表示中小學校務研究可以作為另一種類型的自我評鑑，以落實機構為主體的自評機制。

那我們校務評鑑裡面其實我們目前有分兩個階段，一個叫做自我評鑑，叫做 self study，另外一個叫做外部評鑑或者我們目前就是所謂的訪評，我們目前校務評鑑當中，那個自評的各部份，我覺得其實那一塊做的都不是真正的自評，那一塊的自評，那個機構都不是以機構為主體性去做的自評，他是為了要去應付訪評，甚至它根據訪評要求的規準、指標，等於是訪評之前的前置的作業，那如果，如果我們真的要去做的話，也許可以把校務評鑑裡面的所謂自評的這個機制，能夠真正因為你這個自評機制，你真正要落實以機構為主體，那我認為 IR，它應該是以它的一個機構為主體所進行的一種所謂的一種研究。（編號 5-A）

如文獻探討中，王麗雲（2014）認為評鑑可以告訴你好壞，但不一定能告訴你該怎麼做，校務研究才可以。但本研究之受訪者表示中小學校務研究可與校務評鑑、自我評鑑結合，其原因在於可以減輕行政負荷，另外也可與自我評鑑結合，即透過校務研究於自我評鑑過程中主動自我改進。

## 六、可在教育行政機構設立中小學校務研究中心

校務研究在中小學的運用是嘗試性的概念與作法，爰此除了有要有相關配套措施外，可以在教育部國民暨學前教育署或各縣市教育局處設立中小學校務治理中心規劃校務研究之發展策略，以俾利於中小學教育品質之提升與進步。

那我們是不是可以成立一個校務革新研究小組，可以用局裡面去投入，它的成效更好。（編號 3-C）

第一個呢，就是看看能不能請國教署，因為中小學是屬於國教署的業務之一，成立一個，委託一個大學。比如說臺北市立大學，叫做中小學校務治理中心，校務治理辦公室。先來規劃一下國教署這是一個方向啊。（編號 6-A）

那有沒有可能尋求某一個地方政府，來做先期的示範，……找某一個縣市先行示範，只要說那個模式建立出來了，也許將來就慢慢慢慢推廣到其它的縣市。所以說這個也是一個思考的方向呢，先從示範開始做起，我是覺得呢，假如說你要先從學校做，難度是有一點高了。……你說每一個，尤其小學生才 20 幾個人，像我碰到的國小才 20 幾個，做校園做那個就是 10 幾個人他們都很清楚的。所以應該以地方政府為主的中小學校務研究，這個比較好。不要以個別學校，而且現在學校都是忙的要死啊。（編號 6-A）

由文獻探討可知，國內各大學目前均普遍設立校務研究中心或校務研究辦公室等類似單位來進行各自學校的校務研究，而由於校務研究尚未向下延伸於中小學教育階段及中小學的學校規模較小等因素，故可由教育行政機關先行設立中小學校務研究中心，之後再逐步發展於各學區或各校。

## 伍、結論與建議

本研究多方面蒐集並整理國內外關於校務研究在中小學學校革新應用之相關文獻及實徵研究報告。再者對於校務研究在中小學學校革新應用之研究議題，採用焦點團體座談徵詢教育實務工作者及學者專家的意見，並依訪談內容加以整理歸納分析。接下來提出本研究結論與建議，以作為未來校務研究在中小學學校革新應用轉化與發展，以及中小學教育政策研擬之參考。

### 一、結論

依據本研究之文獻探究及七次焦點團體座談，本研究匯聚歸納出以下五項結論，分述如下：

#### （一）中小學校務研究可提升決策品質及具有說服力，並可解決校務問題

從相關研究及七次焦點團體訪談中可知校務研究不僅可應用於大專院校，對於中小學也有其可行性及價值性，也就是說，長期以來中小學校務決策大都依直覺及經驗而定，如能以研究結果及數據為基礎，則可提高決策品質並可依此說服教師，增加行政決策支持度與認同度。

#### （二）中小學校務研究面臨人力、經費及政策支持等問題

由於目前大學所推展的校務研究有其組織編制及人力支持，惟中小學並無相關規定及編制，尤其是行政人員更迭頻繁，以及教師或行政人員研究能力和意願等問題使學校務研究在中小學推動形成困難，加上教育政策

支持鼓勵大學辦理校務研究，但尚未普遍見於中小學教育階段，此亦是未來校務研究於中小學發展所應著力之處。

### （三）教育資料庫是中小學校務研究的重要工具

校務研究強調決策以證據為基礎，而非直覺及主觀判斷，是以教育資料庫正是蒐集資料的重要管道與工具，因此大學在推動校務研究也都積極建置教育資料庫。循此，中小學在運用校務研究解決問題時，以教育資料庫為工具，蒐集學校相關資料並加以分析解讀資料，是不可或缺的重要條件。

### （四）藉由培訓以提升中小學教育人員對校務研究的知能

校務研究對於中小學教育人員是較為陌生的概念，是以在焦點團體座談中有些訪談者表示宜增進中小學教育人員對校務研究的相關知能，特別是校長及學校行政人員更應透過研習及培訓了解校務研究的內涵及其執行過程，如此才有足夠的知能來進行校務研究。

### （五）中小學校務研究可融入校務評鑑及學校自我評鑑之機制

從文獻及焦點訪談中，本研究發現中小學校務研究可融入校務評鑑及學校自我評鑑之機制，由於國內公立中小學之校園生態是教師兼任行政意願普遍不高，加上行政的負荷，所以如果額外加上校務研究之工作項目，可能會有執行之意願及成效問題，故可將中小學校務研究之發現與建議成為評鑑之佐證資料，融入於自我評鑑及校務評鑑之機制。

## 二、建議

依據本研究的探析結果與結論，分別對於學校及教育行政主管機關提出以下建議：

### （一）對中小學學校的建議

#### 1. 了解校務研究的內涵精神與運作方式

研究自己才能超越自己，且從相關文獻及訪談中可知校務研究有利解決學校問題及提高校務決定品質，是故建議校長及學校行政人員可先了解

校務研究的內涵精神及運作方式，或者認識大學校務研究的實務狀況，以吸取校務研究之理論與實務。

## 2. 中小學可嘗試進行微校務研究

雖然目前校務研究於國內大學教育已實踐多年，但中小學仍少見有校務研究之倡導，是以建議中小學可針對學校問題嘗試進行個別學校的微型校務研究，亦即小規模、小型的校務研究，接著評估校務研究對校務發展的影響及問題解決的成效。

### (二) 對教育行政主管機關的建議

#### 1. 規劃及建置完善的教育資料庫

從本研究發現可知教育資料庫是校務研究之重要工具，藉由資料庫可蒐集學校相關資料，加以分析後，常可獲得有價值的資訊。然以單一中小學學校建置資料庫有其經費及人力上的困難，爰此建議教育行政主管機關或各縣市教育局處可建置完善的教育資料庫，所分析之資料與結果可作為教育政策及各校問題解決的重要依據。再者，教育資料庫的建置若以區域或縣市為單位，可廣泛性地進行資料蒐集，甚至可形成大數據，對於教育決策可提供另一種依據。

#### 2. 辦理研習及培訓活動以增加中小學教育人員對校務研究的知能

不管是校內自發性的校務研究，或是教育資料庫呈現的教育數據，都需要仰賴教育現場之教育人員的投入與人力，且校務研究對於中小學教育人員仍是較為陌生的概念，因此建議教育行政主管機關可辦理中小學校務研究之相關增能研習，以增進中小學校長及教育人員對校務研究的知能，俾利於校務研究在中小學的推展。

#### 3. 支持鼓勵各中小學進行校務研究及設立中小學校務研究中心

由於校務研究可將傳統理性的決策轉移為證據為本的決策模式，所形成的問題解決策略可提高學校教育品質，因此建議教育行政主管機關可鼓勵及支持各中小學進行校務研究，具體做法是可以編列校務研究經費由各

校主動來申請，並辦理中小學校務研究與成效之競賽，藉由點、線、面漸進式地推動與評估。此外，教育行政主管機關也可成立中小學校務研究中心，以規劃及推動執行校務研究之相關事宜，如此校務研究在中小學之應用有了政策之支持，更有助於校務研究的實踐與發展。

#### 4. 校務研究可融入於校務評鑑機制

中小學各項教育評鑑主要是由教育行政主管機關來負則辦理，因此如能將中小學校務研究融入於校務評鑑指標或評鑑機制，則將可更有效引導中小學實施個別學校之校務研究，進而以研究或數據為基礎解決學校問題、提升學校行政決策品質並俾利於學校發展。

註：本研究之文獻探討主要內容曾發表於「東吳大學 2015 年雙溪教育論壇第四屆全國學術研討會」（精進中小學學校治理的新利器：校務研究（Institutional Research））。主辦單位：東吳大學師資培育中心。本研究亦曾發表於「2018 校長 i 學習—校長培育與專業發展」國際學術研討會。主辦單位：臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。本研究的完成感謝國家教育研究院經費補助（計畫編號 NAER-106-12-C-2-01-00-1-08。）

## 參考文獻

- 108 學年度臺北市研究教師成果集（2020）。
- 小林雅之、山田礼之（2018）。大學 IR：校務決策的資訊蒐集與分析。臺北市：臺灣評鑑協會。
- 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。
- 吳清山（2014）。校務研究。教育研究月刊，240，157-158。
- 江裕真譯（2014）。大數據@工作力：如何運用巨量資料，打造個人與企業競爭優勢。T.H.Davenport 原著。臺北市：遠見天下文化。
- 何希慧（2014）。校務研究的新思維：大學校院建立學生入學管理模式。評鑑雙月

- 刊，52，14-18。
- 何希慧（2016）。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。**臺灣教育評論月刊**，5（3），40-43。
- 林世昌、周愛倫、陳信文（2014）。清大學習評鑑中心—行政服務與校務研究結合的新體制。**評鑑雙月刊**，48，32-35。
- 林明地（2007）。以證據領導—讓學校更睿智。**教育研究集刊**，53（1），119-127。
- 林俊宏譯（2014）。**大數據：教育篇**。V. Mayer-Schonberger & K. Cukier 原著。臺北市：遠見天下文化。
- 林博文、江東亮主編（2018）。**臺灣校務研究實務**。臺北市：臺灣校務研究專業協會。
- 校務研究辦公室訊（2014）。校務研究的資訊平台—雲端校務資料平台正式上線。**逢甲週報**，514。取自 <http://www.fcu.edu.tw/wSite/ct?xItem=196523&ctNode=32923&mp=204501>
- 常桐善（2014a）。美國校務研究的核心內容。**高教技職簡訊電子報**，95，21-24。
- 常桐善（2014b）。校務研究的內涵、核心內容及實施環境。發表於**教育部 103 年度校務研究辦公室建置與運作實務研討會**。承辦單位：國立清華大學國立高雄大學。
- 彭森明（2013）。**高等教育校務研究的理念與應用**。臺北市：高等教育文化。
- 彭森明（2014）。大學校務研究：理念與實踐。發表於**教育部 103 年度校務研究辦公室建置與運作實務研討會**。承辦單位：國立清華大學、國立高雄大學。
- 傅遠智（2016）。校務研究與其外部數據匯報體系：支持大學自我改進的生態系統。**臺灣教育評論月刊**，5（3），44-47。
- 陳鏗任（2014）。大學院校應用學習分析之概況。**教育資料與圖書館學**，51（4），597-636。
- 黃淑玲、Wolff, R.（2013）。關鍵時刻的校務研究與評鑑新貌。**評鑑雙月刊**，45，39-43。
- 黃曉波（2014）。校務研究為大學導航。**高教技職簡訊電子報**，95，4-6。
- 趙志成、何碧愉、張佳偉、李文浩（2013）。**學校改進：理論與實踐**。香港：香港中文大學。
- 童怡琦（2006）。**高等教育大眾化下私立大學之周延策略規劃：以華梵大學為例**（未出版之碩士論文）。華梵大學，新北市。
- 楊武動（2014）。日本大學發展「校務研究」作為教學改善之探討。**評鑑雙月刊**，47，37-42。
- 鄭宏財編著（1999）。**全面品質管理信念與學校教育：理論與實際**。高雄市：復文。

- 蔡小婷 (2017)。日本高等教育校務研究之發展—現況與挑戰。評鑑雙月刊, 65, 20-21。
- 蔡國春 (2006)。院校研究與現代大學管理：美國院校研究模式研究與借鑒。北京市：教育科學出版社。
- 蕭玉真 (2014)。以校務研究提升大學校院學生學習成效之研究。載於 2014 海峽兩岸高等教育論壇—大學校務治理研究 (Institutional Research) 學術研討會會議手冊論文集。承辦單位：臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。
- 蕭玉真、林逸棟、劉其瑋 (2014)。校務研究的迫切性—以休退生輔導為例。載於 2014 海峽兩岸高等教育論壇—大學校務治理研究 (Institutional Research) 學術研討會會議手冊論文集。承辦單位：臺北市立大學教育行政與評鑑研究所。
- Burley, H. (Ed.) (2012). *Cases on institutional research systems*. Hershey PA: Information Science Reference.
- Custer, W.L. (2010). Information security issues in higher education and institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 146, 23-49.
- Dressel, P., & Associates. (1971). *Institutional research in the University: A handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Igor, C. (2013). Research universities as knowledge networks: The role of institutional research. *Studies in Higher Education*, 38(3), 456-469.
- Knight, W.E., Moore, M.E., & Coperthwaite, C.A. (1997). Institutional research: Knowledge, skills, and perception of effectiveness. *Research in Higher Education*, 38(4), 419-433.
- Peterson, M.W. (1985). Institutional research: An evolutionary perspective. In M.W. Peterson & M. Corcoran (series ed. & vol.ed.), *Institutional research in transition* (pp.5-15). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishes.
- Taylor, B., Webber, K.L., & Jacobs, G.J. (2013). Institutional research in light of internationalization, growth, and competition. *New Directions for Institutional Research*, 157, 5-22.
- Taylor, J., Hanlon, M., & Yorke, M. (2013). The evolution and practice of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 157, 59-75.
- Volkwein, J.F. (1999). The four faces of institutional research. In J.F. Volkwein (series ed. & vol.ed.), *What is institutional research all about? A critical and comprehensive assessment of the profession* (pp.9-19). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishes.
- Watson, D. (2009). The dark side of institutional research. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 13(3), 71-75.



# **Application of Institutional Research to School Reform in Elementary Schools and High Schools**

Chin-Hsiung Tsai<sup>1</sup> Ling-Yi Wang<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Research Fellow, Research Center for Education Systems and Policy, National Academy for Educational Research

<sup>2</sup> Assistant Research Fellow, Research Center for Education Systems and Policy, National Academy for Educational Research

## **Abstract**

Issues in primary and secondary schools are everywhere, such as student problems, assistance for disadvantaged students, marketing and recruitment, teaching quality, population shift to fewer children, integration and operation of resources as well as school feature development; all these can be studied and enhanced by school affairs study. Institutional research is not only suitable for higher education but can also be transferred to the self-study and exploration of elementary schools and high schools. The problems faced by the elementary and high school staff are their understanding of institutional research, manpower, capability, and willingness, so it was necessary to explore further. Specifically, the purposes of this study are listed as below: 1. To explore institutional research applied to school reform in elementary schools and high schools. 2. To explore the relevant problems of institutional research applied to elementary schools and high schools. 3. To explore the application strategies of institutional research on elementary schools and high schools.

---

Ling-Yi Wang (Corresponding Author), E-mail: ocarol@mail.naer.edu.tw

(Manuscript received: January 11, 2021; Revised: February 8, 2021; Accepted: June 4, 2021)

The following are the conclusions based on literature review and focus group interviews: 1. Institutional research of elementary and high schools can enhance decision-making quality, be more convincing, and solve school affair issues. 2. Institutional research of elementary and high schools faces issues, such as HR, budget, and policy support. 3. Educational database is an important tool for institutional research of elementary and high schools. 4. Training can enhance the competency of institutional research of educational staff in elementary and high schools. 5. Institutional research of elementary and high schools can be integrated into school affair evaluation and school self-evaluation systems. Based on these results and analysis, suggestions are proposed for school reform as well as education policies.

*Keywords:* self-study, institutional research, school reform