

壹、緒論

學校係執行國家教育政策之基層組織單位，而校長是引領學校達成目標、創新求變、追求卓越的關鍵人物，其擔負綜理校務的角色，舉凡願景發展、行政領導、課程教學、學生學習、教師發展、公共關係、危機處理與環境建置等，皆端賴其有效整合，達成共識並付諸行動。在此歷程之中，決策（decision-making）扮演著重要的角色，透過決策，能決定做些什麼、為何要做、如何去做、何時開始做、由誰去做等問題。因此，決策的適當與否，對於學校教育成效之品質具有實質的影響。

過去的文獻，對於校長的決策有諸多的探討（Cross, 2001; Dempster & Berry, 2003; Dempster, Carter, Freakley, & Parry, 2004; Williams, 2006）。本研究探討的資料導向決策（data-driven decision making, DDDM），係當前教育領域的新興決策模式，其主張學校或校長應以資料作為決策參考依據，對於學校經營運作的各層面予以檢視、規劃與評鑑，以回應績效責任的要求。美國《沒有落後的孩子法案》（*No Child Left Behind Act of 2001*, NCLB）促使政府機構及學校以蒐集資料作為決策參考，並結合電腦強大的儲存及運算能力，建置資料倉儲系統（data warehouses system）以利DDDM進行（Bernhardt, 2009）。Marsh、Pane與Hamilton（2006）指出，學校領導者決策的情境包含教室、學校、學區等不同層級，其決策所依據之資料類型包括輸入、過程、結果及滿意資料；Wayman（2005）則將常用於DDDM的資料分為結果、人口統計、過程與覺察認知四種類別；Luo（2008）則以學生考試成績、出勤率與畢業率、教師學生家長對學習環境的看法，以及學校課程與教學策略等資料，了解校長在決策應用上的狀況。是故，DDDM模式並非僅靠資料的蒐集或堆疊就得以運作，而是需要有目的、有系統地蒐集資料，並針對原始資料（raw data）進行整理、分析、解釋，以產生所需的資訊並加以運用，同時，應依據不同的目的及對象，選擇不同的資料作為決策之依據。

在資訊爆炸的環境之中，校長必須蒐集、分析、組織、解釋、統整、應用相關的資料，以作為決策之用，此即DDDM在校長領導或決策應用上價值之所在；然而，所處環境之不同及所面對問題之不同，必定對校長決

策考量造成影響。Marsh等人（2006）指出，DDDM的概念架構必須在廣大脈絡下加以了解。首先，所蒐集的資料類型、所執行的分析，以及所做出的決策，都會因教育系統層級（如教室、學校及學區）之不同而有所差異，同時，各層級的狀況都可能會影響DDDM過程的本質。Luo（2008）以Taylor資訊使用環境（information use environments, IUE）之概念，說明校長DDDM之行為模式；依據Taylor的觀點，決策過程是一種資訊與行動之間的轉換，而組織中的決策，在本質上來說，即是一種資訊行為（information behavior），而個人的資訊行為則是個人與環境交互作用的結果。其次，校長的經驗會造成其在組織、獲得與處理資訊時有所不同（Hoy & Miskel, 2001; Lord & Maher, 1991）。此外，校長的學習背景或基礎，也會影響其應用資料進行決策的能力（Mathews, 2002）。再者，Thornton與Perreault（2002）指出，校長若對於統計、資料分析技巧及電腦技能具有基本的理解，將有助於DDDM的實行。由此可知，影響校長DDDM的因素涉及了個人、組織與環境等不同層級，而這些不同層級的因素，即建構了校長的資訊使用環境。

由於校長涉及的決策層面極廣，因此，哪些層面適合運用DDDM的模式，也是值得探討的問題。Luo（2008）的研究指出，校長的領導決策涉及了「學校願景領導」、「學校教學領導」、「學校組織運作與道德觀點」及「合作夥伴與區域政治」等層面，而這些層面的決策均可透過相關資料的整合與分析，擬訂適切的發展策略。然而，美國與臺灣的教育體制極為不同，校長所能致力的方向亦有所差異，因此，就國內國民小學校長而言，是否適宜運用DDDM於這些層面，亦值得進一步地探討。

歸納而言，DDDM的實踐，係建立在校長能從資料中獲取有助於決策的相關資訊，並轉化為決策之行動。在當今重視績效的興革脈絡下，面對眾多的評鑑方案，學校必須展現經營的成果以供檢視，因此，彙整並提供相關的辦學資料亦成為校務運作的例行工作了。然而，劉名峯（2006）的研究發現，臺北市國民小學相當重視行政、課程教學、教職員專業發展、學生事務及家長參與的資料蒐集與應用，但在統整與分析方面則較顯不足，致使資料無法提供相關決策之用；由前述可知，國內學校對於DDDM模式的實踐仍有待努力。就本質而言，資料僅是靜態的呈現，而資訊則是對資料的理解，