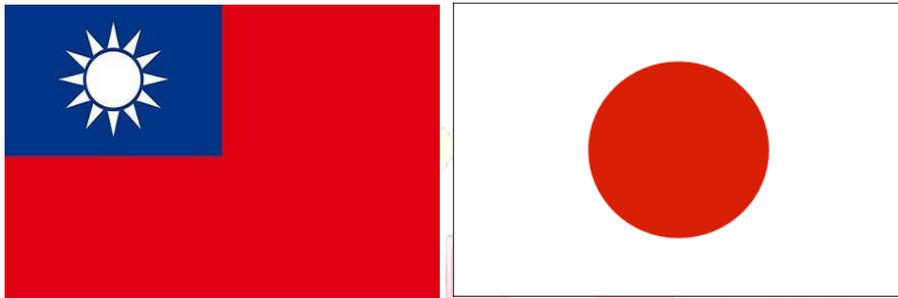


出國報告（考察）



國立臺東專科學校 2016 日本大學校務經營暨校務研究考察報告

服務機關：國立臺東專科學校（NTC）

姓名職稱：顧超光 研究發展處主任

派赴國家：日本

出國期間：105 年 3 月 7-11 日

報告日期：105 年 3 月 25 日

摘要

此次日本大學的校務經營暨研究考察活動，如果扣除來回在搭乘飛機的兩日，其餘安排三天兩夜的考察行程，由陳禎祥校長及研究發展處顧超光主任前往考察，研究發展處賴育萱組長及房小琪組員聯繫臺灣評鑑協會的行程規劃，參訪活動由臺灣評鑑協會事先協調安排參訪行程。

此次考察重點在日本各大學推動「校務專業管理」(Institutional Research, 簡稱 IR) 的執行現況及成效。教育部為協助國內各大專院校提升 IR 能力，因而鼓勵學校建立 IR 研究辦公室，藉由校務運作各項資料的蒐集建立資料庫，並且透過資料庫的分析，協助學校掌握學生學習成效，提供學校管理階層作為校務決策參考。各校在推動 IR 發展過程中，如果能借鏡日本大學導入 IR 的經驗，學習推動運作的關鍵因素。則其面臨的諸多問題，將可迎刃而解，能引導學校確切邁入品質管理的正向循環。

最早發展 IR 的美國高等教育機構，已有多年的經驗，然而日本文部科學省觀察美國各大學發展 IR 之後，認為有自己的背景與需求，不必完全複製美國的做法，有發展屬於日本的 IR 必要。本校此次透過參訪日本的筑波大學 (University of Tsukuba)、東洋大學 (Toyo University)、東京大學 (University of Tokyo)、早稻田大學 (Waseda University)、國學院大學 (Kokugakuin University)、大正大學 (Taisho University) 等六校的 IR 辦公室，以便瞭解校務專業管理的理論及實務，作為本校推動「校務專業管理」的參考。看到考察的這六所日本大學在教學、研發、產學、人才培訓等的優質成果，更可作為本校學習的模範。

日本大學考察從 3 月 8 日開始至 3 月 10 日結束，總計三天，隔天 3 月 11 日上午退房後，中午搭機回臺東。這次與六所日本大學交換大學的教育、學術、藝文等訊息，以及如何促進兩國文教交流等，本校獲益良多。

目次

摘要	第 2 頁
壹、目的	第 4 頁
貳、過程	第 4 頁
參、心得	第 6 頁
肆、建議事項.....	第 14 頁



壹、目的：

- 一、本校在各種教學、研究、輔導及評鑑工作的環境下，可以藉由 IR 的推動，協助推動自主性、持續性的校務改革，面對困境加以因應並且提出改善策略。學習 IR 推動運作的關鍵因素，將能引導學校確切邁入品質管理的正向循環，以求永續經營。
- 二、本校在推動 IR 發展的初期，如果能借鏡日本大學導入 IR 的經驗，藉由校務運作各項資料的蒐集與分析，提供學校管理階層作為校務決策參考，進而協助學校掌握辦學績效及學生學習成效，解決面臨的諸多問題。
- 三、此次進行日本大學校務經營暨校務研究考察活動，藉由日本校方接待行程中，開創學術交流活動，深刻瞭解日本大學教育的發展，增進本校未來推動 IR 的重要參考依據。此外，日本大學在教學、研發、產學、人才培訓等的優質成果，值得學習。
- 四、本校推動中日兩國的學術活動，積極促進兩國文化體驗，讓彼此相互學習，可以宏觀師生的國際視野、理解異國的文化與民俗、開拓師生的國際觀與深層的人文關懷。此外，間接加強語言訓練，進而提升師生對學習語言的動機與態度。

貳、過程

- 一、考察時間：105 年 3 月 7-11 日。
- 二、考察地點：日本筑波大學、東洋大學、東京大學、早稻田大學、大正大學及國學院大學等六所大學。
- 三、考察重點

此行考察重點包括以下幾項：

- (一) 瞭解校務專業管理(IR)的意義、緣起及範圍。
- (二) 瞭解筑波大學 (University of Tsukuba)、東洋大學 (Toyo University)、東京大學 (University of Tokyo)、早稻田大學 (Waseda University)、大正大學 (Taisho University)及國學院大學 (Kokugakuin University)等六校校務專業管理辦公室的運作情形。
- (三) 掌握日本大學校務專業管理實務的最新發展趨勢。

(四) 瞭解校務專業管理面臨的挑戰，以及本校未來推動校務專業管理可採取的策略。

四、考察行程

日期		時間	考察活動內容	人員
臺灣時間	日本時間	09:00	1. 出發(中華航空 CI220)	校長
3月7日	3月7日	/	2. 臺北松山 09:00	研發處主任
		13:40	3. 東京羽田 12:40	臺評會人員
	3月8日	09:00	1. 築波大學 高等教育研究中心簡報	校長
		/	2. 午餐	研發處主任
		17:00	3. 東洋大學 IR 室簡報	臺評會人員 築波大學主管 東洋大學主管
	3月9日	9:00	1. 東京大學大學院教育學研究科大學經營・政策學程簡報	校長
		/	2. 午餐	研發處主任
		17:00	3. 早稻田大學大學綜合研究中心簡報	臺評會人員 東京大學主管 早稻田大學主管
	3月10日	9:00	1. 大正大學人間學部教育人間學科簡報	校長
		/	2. 午餐	研發處主任
		17:00	3. 國學院大學 IR 室簡報	臺評會人員 大正大學主管 國學院大學主管
3月11日	3月11日	09:00	1. 返國(中華航空 CI221)	校長
		/	2. 東京羽田 14:15	研發處主任
		24:00	3. 臺北松山 17:15	臺評會人員

五、考察計畫經費

本校 105 年度因公出國計畫經費，在 5 天 4 夜的參訪行程中，計算如下表列：

費用項目 費用類別	火車+機場巴士 臺東-臺北	飛機票 17,000 元	住宿費 (3/6)	膳雜費 (3/6)	生活費 東京 283 美元/日/33.51 費率		報名費 5,800 元	合計	支出項目
國內 差旅費用*	1,681	4,278 元	3,210 元	800 元	-			9,969 元	105-研發處-國外差旅
國外 差旅費用	-	34,000 元 (17,000*2 人)	-	-	(3/7~3/10) 283 美元*32.90=9,311 9,311 元*4 天=37,244 37,244 元*2=74,488 元	80,074 元	11,600 元 (5,800*2 人)	125,674 元	105-研發處-國外差旅
					(3/11) 283 美元*32.90=9,311 9,311 元*30%=2793 2793 元*2=5,586 元				
總 計								135,643 元	
*註： 1、依照「中央政府各機關派赴國外各地區出差人員生活費日支數額表」東京生活費標準，每日美金 283 元，費率依照製表日(03/06)臺銀賣出即期匯率 32.90 計算概編。 2、機票費用：依據行政院會補助國內專家學者出席國際學術會議機票費金額表之金額規定計算，實際機票費用核實報支。 3、國內差旅費用：依據國立臺東專科學校國內出差旅費支給費用標準核實報支，核予計畫派員 2 人(校長、顧超光主任)。									

參、心得

此次日本大學校務經營暨校務研究考察活動，由陳禎祥校長及研究發展處顧超光主任前往考察，研究發展處賴育萱組長及房小琪組員聯繫臺灣評鑑協會的行程規劃，參訪活動由臺灣評鑑協會事先協調安排參訪行程。這次與六所日本大學交換大學的教育、學術、藝文等訊息，以及如何促進兩國文教交流等，本校獲益良多。這六所日本大學考察 IR 的相關訊息及心得如下。

一、築波大學

日本的國立大學皆已法人化，築波大學為一國立大學法人，前身為東京高等師範學校，後來改名為東京教育大學，並於 1973 年擴大編組成為築波大學，現在已發展成為一個研究型綜合大學。築波大學東京校區位在東京都文京區大塚，學生數約 9,778 名、教師數約 1,797 名、職員數約 1,900 名。

築波大學進行 IR 研究的歷史並不長，負責 IR 研究的單位是築波大學在東京都

的大學研究中心。築波大學的大學研究中心除了高等教育研究之外，也負責教學，並且開設各式高等教育進修課程與工作坊，服務對象並非僅限於築波大學校內人員，同時開放給全國有意進修的相關人士。

築波大學的大學研究中心在辦理這些進修課程，極具實務性，內容安排以實務性的大學管理經營知識、研究方法及調查分析工具提供多元的課程，重點放在如何解決校務經營問題的實務性討論與分析。另外也要求學生必須實際進行大學調查，如何運用 IR 提供校方參考。因為對象以在職人士為主，課程需要安排在平日夜晚或週末，或是在暑假長期休假中提供密集課程。

築波大學開辦在職人員進修的作法，是建立在大學職員原本就具有自我進修的習慣與動力，特別是日本國立大學法人化之後，國立大學職員與私立大學職員一樣，對於自我專業能力的提升越趨積極，類似美國大學校務人員專業化的傾向。因此像築波大學提供這種提升自我專業能力的收費進修課程，仍然受到大學相關人員的歡迎。

前日本高等教育學會會長金子元久(Kaneko Motohisa)教授目前在大學研究中心進行研究教學相關工作，藉由金子教授的簡報，進一步瞭解日本全國高等教育發展的最新情況。而在簡報中，也讓與會者瞭解築波大學校務經營問題的實務性問題與分析結果。



築波大學高等教育研究中心簡報，學員聽講



考察人員在築波大學合影

二、東洋大學

東洋大學是日本著名哲學研究學者井上圓了於 1887 年所創立，總校區位於東京都文京區白山，是一所擁有百年悠久歷史的私立綜合大學。學生數約 29,000 名、教師數約 668 名、職員數約 360 名。

東洋大學的 IR 辦公室成立於 2013 年 9 月，設立的主要目標在建立高等教育研究相關資料庫，收集日本國內及海外高等教育資訊，同時也針對東洋大學本身的教育與研究相關資料進行收集與分析。由於重點放在改善大學教育為目的，因而 IR 辦公室的定位並非僅是提供建言，同時也是支援校長進行校務改革的重要支援單位。

東洋大學 IR 辦公室的具體任務可以分為四個階段，一是資訊的收集與分析；二是發展各個行政單位與各個教學單位的活動評鑑指標；第三是資訊收集的管理與資料庫的建立；第四為規劃未來培養 IR 相關人才的研究所課程。

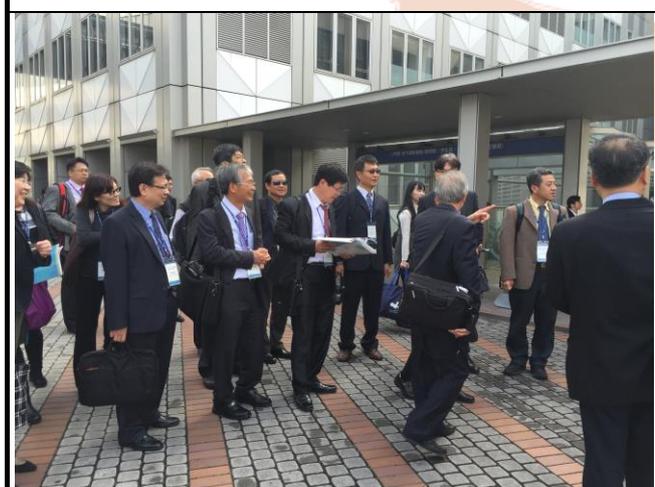
此外，為了順利完成上述任務，東洋大學的 IR 辦公室首長是由東洋大學校長擔任，強調必須是直屬於校長的教學單位。除了校長之外，行政單位的教務部部長、學生部部長、評鑑活動推動委員會委員長，以及 IR 辦公室全體人員一起組成 IR 辦公室運作委員會，來共同支援 IR 的校內各項活動。這樣的組織架構是以校長室為中心，同時與大學評鑑支援室相互支援，確保校內各局處所持有的資訊，可以藉由 IR 辦公室進行系統性，持續性收集與分析的可能性。



東洋大學 IR 室簡報一



東洋大學 IR 室簡報二



考察人員在東洋大學參訪



考察人員在東洋大學合影

三、東京大學

東京大學為一國立大學法人，總校區位於東京都文京區本鄉，是日本的第一所現代式的大學，本次考察的是總校區。東京大學起初創立的時候，是由幾所教育機構陸續共同組成，首先於 1877 年由東京開成學校與東京醫學校兩校組成東京大學。1885 年將司法省法學校併為東大法學部，1886 年又合併了工部省的工部大學校成為工學部，1887 年合併了農商務省的東京農林學校。由上述東京大學的簡歷看來，東大可以說是由數所學校合併而來，也因為這樣的歷史淵源，東京大學現今各學部的運作仍保有各自獨立的特色，看似同屬於一所大學，實際上各學部的交流並不深。

目前東京大學學生數約有 28,000 名、教師數約有 3,700 名、職員數約有 3,800 名。雖然東大有著共同的管理階層，但是因為各學部有各自的運作風格，因此要取得各學部的意見與資源整合，需要相當多的時間與精力。換言之，東京大學本身的校務運作並非中央集權式的管理，而是偏向地方分權。然而東京大學近年來也意識到此種校務經營的問題，積極推動全校整合性的各項計畫。

東京大學校方將 IR 定義為藉由資料的收集分析與管理，面對校務決策時提供相關資訊，用以支援大學校務經營活動。東大對於 IR 的任務編組有本部與各系所中心之分，本部負責的角色在於統整各系所中心的相關資料庫與架構，分析以全校為單位的資料，並且給予各系所支援。至於各系所的任务在於負責各自的資料收集與彙整，同時也負責各自所屬教師的評鑑相關事務。

東京大學教育學研究科的大學經營與政策專業的招生對象，是高等教育機關的管理階層和政策負責人員。針對大學的校務經營管理與高等教育政策，提供理論性與實務性兼具的研究所課程，同時也培養未來這個新學術領域的研究人員與領導階層。此專業的設立，先藉由針對日本國內大學經營的實際狀況與改革經驗進行相關研究分析，同時強調實務性的對話與研討，來發展出校務經營研究領域的新型研究風格。

大學經營與政策專業成立後，最大的成果並非僅在於高等教育研究的貢獻與人才的培養，畢業生與各大學職員或文科省官員之間的彼此人脈網絡建立，除了各校大學經營資訊的互通有無之外，博士畢業生的求職資訊也提供相當的助益。而此專業的價值在於日本大學對於職員的專業能力要求越來越高，為了因應環境急遽變化，大學必須隨時做出因應，這樣的系所實在有存在的必要。此外，由此專業的在校與畢業生組成的人際資源網路，未來可以成為此研究領域的亞洲與歐美的重要交流據點。



東京大學大學院教育學研究科簡報



考察人員在東京大學合影

四、早稻田大學

早稻田大學(以下稱早大)設立於 1882 年，當時名為東京專門學校，總校區位在東京都新宿區戶塚。學生數約 54,000 名、教師數約 1,500 名、職員數約 1,000 名。參訪總校區時，負責早大校務經營研究的單位為大學綜合研究中心，此研究中心成立於 2014 年，進行高等教育的相關研究、教學方法改善與開發，來提升早稻田大學的教學、研究與校務經營等三方面的品質與水準。大學綜合研究中心目前僅有兩個部門，一個是教育方法研究開發部門，另一個是高等教育研究部門，而 IR 則是附屬於高等教育研究部門。

早稻田大學的大學綜合研究中心很早就開始進行校內的各種問卷調查的實施與資料分析，同時也進行與其他大學的比較分析。另外針對學生休學、退學的問題也依據這些問卷資料進行相關的研討與報告。只是當時沒有特別將這些活動歸類於所謂的 IR。而且各個系所也各自依據各系所自己的特色與需求進行獨自的調查與分析，調查權限與資訊公開的決定權都在系所上，校內並不強制統一歸由校方管理。

然而早稻田大學的權責過於分散的問題，促使早大由大學綜合研究中心導入 IR，以便進行各項資料庫的整合工作。目前由負責 IR 的教職員工針對現有個別資料庫的目的、內容進行分析，掌握各資料庫的特徵。同時在 IR 系統上整合各資料庫，重新建立全校性的 IR 系統庫。由 IR 專責單位依據 IR 系統庫進行校務分析，提供校務建言。由於各系所資源的差異向來很大，IR 的分析結果可能造成更大的落差與彼此的對抗意識。未來本校導入 IR 制度也將可能面臨上述的問題，值得注意。



考察學員在早稻田大學綜合研究中心發問



早稻田大學大學綜合研究中心簡報

五、大正大學

大正大學為 1885 年所創立的一所佛教大學，以「智慧與慈悲的實踐」為學校創校理念。大正大學位於東京都豐島區西巢鴨，學生數約 4,500 名、教師數約 120 名、職員數約 150 名，算是中小型大學。目前大正大學的 IR 辦公室設立於教育開發推進中心裡面，負責學務系統，以及各種全校性問卷調查，並將所獲得的調查資料整合與分析，以便掌握學校教學活動的品質。

大正大學負責 IR 相關業務的是品質保證推進室 IR・EM(Enrollment Management)中心，除了強調 IR 之外，由此可以發現特別重視 EM 的招生入學、行銷管理的重要性。這是由於私立大學處於日本少子女化的嚴峻環境下，所必須正視的課題。

大正大學在教育開發推進中心設立了綜合 IR 室，負責全校學生所有相關資料，包含入學時點的基本資訊、學習與各種活動的狀況、升學與就業等，目的在於促進全校教學管理的效能，同時也是學校提升教學品質的重要作法。近年的主要活動，包括以文學部為首次學生學習分析對象，針對 2015 年度新生的基本學力調查資料與入學資料庫進行分析。同時依據教學評鑑問卷調查結果建立改善方案、針對退學學生的原因進行分析，以及針對畢業生的就職狀況進行分析等等。



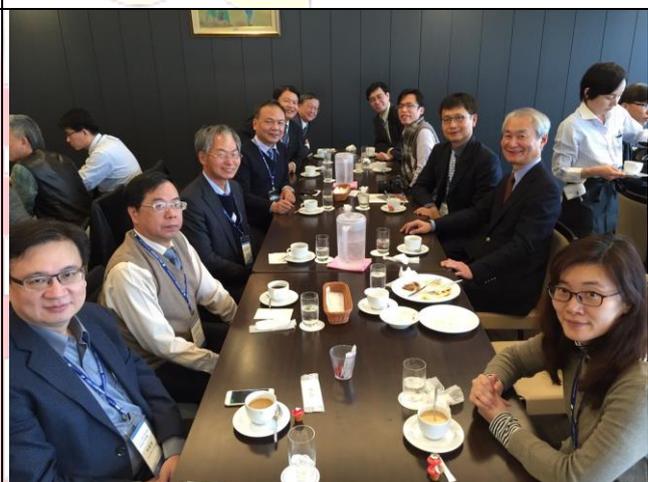
大正大學人間學部教育人間學科簡報



考察學員在大正大學發問



考察人員在大正大學合影



考察人員在大正大學午餐

六、國學院大學

國學院大學是以研究日本傳統國學(神道)出名的私立大學，前身為 1882 年創設的皇典講研所，位於東京都澀谷區。目前已發展成為一個綜合性私立大學，學生數約 10,000 名、教師數約 240 名、職員數約 180 名。國學院大學於 2012 年 10 月設立資料科學業務構築檢討企劃案，2013 年改名為「大數據推動計畫」來發展 IR 相關業務。國學院大學的 IR 計畫並不是單純的以前年度預算編列的突發奇想企劃，而是基於校務發展的中長程計畫，活用資料庫來強化政策提案的說服力，主要目的是提出讓理事會進行決策時的參考依據。

國學院大學的推動 IR 計畫中，第一年由校內職員針對各自負責管理的資料進行報告與分享，從資料的收集與活用方法，進而為所有 IR 相關人員提供說明，以促進未來各單位合作推動 IR 計畫的協同效果。其次就各自所關心的議題設定分析主題，利用各自所屬單位的資料與其他單位的資料進行交叉分析，進而提出策略

建議案。由此發現國學院大學的 IR 計畫並非以教師主導，而是以職員為中心。原因在於他們認為學生的成長過程中，職員是最能感受到學生變化的一群，因此由職員來發起教學 IR 的話，更能貼切校務經營的需求。至於教師的配合則是未來推動 IR 的一個重要環節，他們期望教師應儘量提供相關調查資料與想法，進而建立並且強化職員與教師的互信。

目前在國學院大學中，負責 IR 校務辦公室是附屬於教育開發推進機構的教育開發中心，教育開發中心主要任務包括進行校內外各種可能資訊與資料庫的調查分析與研究、規劃與實施提升教師教學能力相關研修活動、支援教學評鑑活動與協助教學設備改進的建言等等。這些任務都與 IR 應用密切相關，未來單獨由一人進行強勢領導的方法已經無法建立最強的組織，而是集合校內眾人力量才能成為最強的組織。學校的 IR 將會貫徹由下而上的執行策略，也是本校未來進行 IR 實務應用時可以參考的做法。



國學院大學 IR 室簡報



考察學員在國學院大學發問



考察學員在國學院大學考察古籍



考察人員在國學院大學合影

三天共計六所日本大學的考察活動，行程結束後，本校一行人於 3 月 11 日上午準時於日本東京羽田機場返國，相約日本大學到本校做學術交流及考察。

肆、建議事項：

- 一、加強本校在 IR 的相關配套措施，進行校內外各種可能資訊與資料庫的調查分析與研究，規劃與實施提升教師教學能力的相關研修活動。
- 二、加強師生參與國際交流活動，從師生的提升外語能力開始，自我介紹、與對方溝通、參與活動行前訓練，以及學習國際禮儀等，充實師生參與的準備功課，以便能在國際交流活動中，增進兩國之間的異質文化體驗。

