

出國報告（出國類別：考察）

2016 年日本大學校務經營暨校務研究
考察報告

服務機關：國立高雄第一科技大學

姓名職稱：應用英語系陳其芬副教授 兼主任秘書

派赴國家：日本

出國期間：105年03月07日至03月11日

報告日期：105年 06月 10 日

摘要

本人於105年3月7日至3月11日受派參加台評會辦理之「2016年日本大學校務經營暨校務研究考察團」，赴東京地區參訪日本筑波大學 (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)、國學院大學 (Kokugakuin University) 等六校之校務專業管理辦公室，並聽取各校在校務經營與校務研究做法之簡報，以更加了解日本校務專業管理之運作實務，作為本校推動與執行校務研究之參考。此團共有26位團員，團長為元智大學前任校長王國明教授，參加者為來自各大專校院之校長、副校長、主任秘書、研發長、校務辦公室主任等。日本的大學校務研究已發展多年，因日本與台灣的大學教育背景及發展較為相近，此次參訪重點係希望藉由了解日本知名大學校務經營與校務研究的作法經驗，提供本校建立校務研究發展機制之參考。

目次

| | |
|-----------------|----|
| 壹、目的..... | 1 |
| 貳、考察過程 | |
| (一) 拜會對象..... | 1 |
| (二) 考察行程..... | 2 |
| (三) 出國考察人員..... | 3 |
| (四) 考察實錄..... | 4 |
| 參、心得與建議 | 25 |
| 附錄、參訪照片 | |

壹、目的

近年來教育部積極推動發展校務研究 Institutional Research (IR)，希望各大學能透過各項資料的蒐集做各類校務研究分析，分析結果可協助學校管理階層作為校務決策參考，幫助學校提升辦學績效及學生學習成效，並能永續經營，此為發展校務研究的重要目的。然而，各校在推動校務研究發展之初，遇到相當多問題，若能借鏡國外大學校務研究之經驗，學習其推動運作之方式，將能協助學校有效發展校務研究機制，進而強化校務品質管理。

台評會有感於國內大學校院對校務研究之學習與發展需要，遂規劃辦理日本大學校務經營暨校務研究考察團，協助國內校院參與團員與日本東京地區六所大學針對校務經營與校務研究做法及相關議題，進行深入交流與對談，目的在瞭解日本大學校務經營暨校務研究與專業管理經驗及發展趨勢，俾利協助台灣各大學發展永續經營策略。本人受派參加此團，希望吸取日本各校在校務經營與校務研究之做法經驗，以更加了解日本校務專業管理之運作實務，作為本校推動與執行校務研究與發展之參考。

貳、考察過程

(一) 拜會對象

1. 筑波大學 高等教育研究中心
2. 東洋大學 校務研究辦公室
3. 東京大學大學院教育學研究科 大學經營・政策學程
4. 早稻田大學 大學綜合研究中心
5. 大正大學 人間學部 教育人間學科
6. 國學院大學 校務研究辦公室

(二) 考察行程

| 日期 | | 訪問地點 |
|---------------|----|---|
| 3/7 日 (一) | 抵達 | CI220 TSA-HND 0900-1240 |
| 3/8 日 (二) | 上午 | <u>10:00~12:00</u> 筑波大學 高等教育研究中心 |
| | 下午 | <u>14:00~16:00</u> 東洋大學 校務研究辦公室 |
| 3/9 日 (三) | 上午 | 10:00-12:00 東京大學大學院教育學研究科 大學經營・政策學程 |
| | 下午 | 14:30~16:30 早稻田大學 大學綜合研究中心 |
| 3/10 日 (四) | 上午 | 10:00~12:00 大正大學 人間學部 教育人間學科 |
| | 下午 | 14:30~16:30 國學院大學 校務研究辦公室 |
| 3/11 日 (五) | 返國 | CI221 TSA-HND 1415-1715 |

(三) 出國考察人員 (按姓名筆劃排列)

| 職稱 | 姓名 | 性別 | 所屬單位 |
|----|-----|----|--------------------------------------|
| 團長 | 王國明 | 男 | 元智大學 終生名譽講座教授 |
| 團員 | 艾群 | 男 | 國立嘉義大學 副校長 |
| 團員 | 林建煌 | 男 | 臺北醫學大學 副校長 |
| 團員 | 林耀鈴 | 男 | 靜宜大學 資訊工程學系 特聘教授兼研發長 |
| 團員 | 侯春看 | 男 | 國立雲林科技大學 校長 |
| 團員 | 姜文忠 | 男 | 修平科技大學 資訊處資訊長 |
| 團員 | 洪玉珠 | 女 | 崇仁醫護管理專科學校 校長 |
| 團員 | 范君瑜 | 女 | 長庚學校財團法人長庚科技大學 主任秘書 |
| 團員 | 孫惠民 | 男 | 長榮大學 教務長 |
| 團員 | 翁順祥 | 男 | 美和科技大學 行政副校長 |
| 團員 | 馬耘 | 男 | 崇仁醫護管理專科學校 主任秘書 |
| 團員 | 張允文 | 男 | 國立臺中科技大學 研發長 |
| 團員 | 許舒翔 | 男 | 環球科技大學 校長 |
| 團員 | 陳其芬 | 女 | 國立高雄第一科技大學 主任秘書 |
| 團員 | 陳隆昇 | 男 | 朝陽科技大學 學務長 |
| 團員 | 陳禎祥 | 男 | 國立臺東專科學校 校長 |
| 團員 | 陳錦華 | 女 | 臺北醫學大學 校務研究辦公室主任 |
| 團員 | 曾信超 | 男 | 中華醫事科技大學 校長 |
| 團員 | 趙維良 | 男 | 東吳大學 副校長 |
| 團員 | 鄭芳炫 | 男 | 中華大學 副校長 |
| 團員 | 鄭經偉 | 男 | 國立臺中科技大學 副校長 |
| 團員 | 鄭道明 | 男 | 朝陽科技大學 副校長 |
| 團員 | 盧志偉 | 男 | 修平科技大學 主任秘書 |
| 團員 | 簡瑋成 | 男 | 靜宜大學 教育研究所專案助理教授 兼教學發展中心學生學習輔導組組長 |
| 團員 | 蘇聖珠 | 女 | 華夏科技大學企業管理系 副教授 |
| 團員 | 顧超光 | 男 | 國立臺東專科學校 研發處主任 |

(四) 考察實錄

一、筑波大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|---|
| 校 名 | 國立大學法人筑波大學 1973 年改組東京教育大學而成立 |
| 地 址 | 總校區位於茨城縣筑波市天王台 1-1-1； 東京校區位為東京都文京區大塚 |
| 網 址 | http://www.tsukuba.ac.jp |
| 學生數 | 約 9778 名；男女比約 61:39 |
| 教員數 | 約 1797 名 |
| 職員數 | 約 1900 名 |
| 學 院 | 人文文化學群、社會國際學群、人間學群、生命環境學群、理工學群、醫學群、體育專門學群、藝術專門學群等八大學群。 |
| 學生就職率 | 約 77% |
| 年度預算收入 | 年度預算約 823 億日圓，其中人事費約 440 億日圓。 |
| 概 要 | 前身為東京高等師範學校，後改名為東京教育大學，並於 1973 年擴大編組成為筑波大學，院系設立改以跨領域的學群取代學部一詞，意在降低學術領域間的隔閡，這也是筑波大學很不同於一般傳統日本大學之處，學生得以跨領域修習課程是筑波大學的賣點。總校區位於距離東京約 60 公里的茨城縣筑波市。 |

(二) 校務經營

1. 教育目標

筑波大學前身是著名的東京教育大學，在創校之時，就已決定擺脫東京教育大學傳統固定系所的僵化概念，故將系所之間的障壁儘可能降低，讓教育與研究皆能取得跨領域的綜效。其具體目標有五項：

- (1) 在自然科學、人文科學、社會與文化等廣泛的學術領域之中，除追求高度專門學問之外，同時也積極**跨越既有學術領域**以求得新學術領域的開展，進而實現具國際水準的卓越研究成果。
- (2) 藉由高水準且最先進的研究，規劃從學士課程到博士課程的完整教育，促使學生**發展其個人特質與能力**，培養學生**豐富的知識與創造性**，進而成為國際社會上活躍的人才。
- (3) 筑波大學做為筑波研究學園都市的中心機構，積極與學園都市中各個研究機關與產業界合作，強化學校的教育與研究機能，進而為社會發展做出貢獻。
- (4) 學校定位為從開放給亞洲到歐美世界各地的國際性大學，積極推展國際社會通用的教育與研究活動，進而成為具世界公信力的優秀大學。
- (5) 學校同時也積極鼓勵教員與職員能各自發揮其獨有的特色與才能，**追求不同於傳統日本大學的行事作風**。

2. 校務發展策略

筑波大學以三個面向進行校務發展：

- (1) 在教育面，**以學生為本位**，要求各系所教育必須要能**反映社會需求**。
- (2) 在研究面，除建立支援多樣形態研究活動外，同時也導入強化研究團隊的各種支援策略(研究中心支援系所)，以提升學校研究能力。
- (3) 在校務經營面，促使教師應負起對教學與研究的基本責任，有效利用人力資源，進而展開學校多樣化的教育與研究活動。

(三) 校務研究推動

筑波大學進行校務研究的歷史已有十年，自2006年開始導入IR，目的為強化教學品保，包括建立課程大綱，確定學習內容與學習目標一致，並建立完善學習評量制度，以強化學生習得知能，達成學習成果之保證。其負責IR單位並非在校本部的茨城縣，而是在東京都會文京區的大學研究中心。

筑波大學金子元久教授在簡報中談到大學教育最重要的兩大要素：

(1) 校務治理與資源分配

- 社會、政府、家庭承擔之大學教育花費
- 大學如何實施決策與資源配置
- 大學如何開課與實施教學

(2) 教育投入、學習行為與學習成果產出

- 投入：課堂教學與各項資源
- 過程：學生有什麼樣的學習行為
- 產出：學生獲得什麼，如何運用習得知能

金子教授認為**連接這兩大要素的就是IR**，而IR的內涵分為三部分：(1)資料收集、(2)資料整理及系統化(建立資料庫)、(3)資料分析與回饋分析結果，做為校務精進改善之參考依據。IR很重要的一個功能是藉由數據分析發現問題，學校管理階層才能進而發展策略去解決問題。

因此，筑波大學的IR研究議題圍繞著這兩大要素，並以**投入(教育資源)、過程(學習行為)與產出(學習成果)**三大面向設計議題。(1)在**教育投入面**，包括開課課程數、授課時數、學分數、授課方式、TA運用、必修課之數量與品質、修課學生數、教師數、及人均教育費等之計算與分析；(2)在**學習行為面**，包括既有學生資料之統合(如：學生入學考試成績、課堂出席率、修課成績等)，及調查研究資料之分析(如：學生學習狀況、學習投入時間、學習滿意度、學習行為特性、學習熱情、學習能力)等；(3)在**學習產出面**，包括學力測驗結果、畢業生就業發展狀況。串連這三大面向的資料加以分析後，就可進一步做校務治理的改革與資源分配的決策依據。

金子教授特別提到IR如何應用在教育改革上，使其有效發揮作用，包括**教學方法改革**（但遇到的困難是教師並不完全認同校方改革理念，如參與式教學之推動）、**資源重新配置**（如系所編制與規模重整、由社會需求與教學品質決定增班或減班）、**校務營運與發展定位之決策**（根據自己大學之特點，設定具特色之教育理念，進行必要之投資）。

最後，金子教授也提到IR在日本各大學之運作普遍存在的問題，包括

- (1) IR設為校內獨立機構者不多
- (2) IR在大學的定位與地位不一
- (3) IR與校內各部門的協力合作上尚有衝突
- (4) 多數教職員對IR關心不足
- (5) 校際間IR資訊分享與經驗交流不夠
- (6) 調查研究方法與分析仍須加強
- (7) 資料整理與資料庫建立之速度與品質亦要加強

以上這些問題，其實也是我們台灣各大學做IR時，會遇到的問題，值得我們警惕與好好思考解決之道。

二、東洋大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|---|
| 校 名 | 學校法人東洋大學，設立於 1887 年 |
| 地 址 | 總校區位於東京都文京區白山 5-28-20 |
| 網 址 | http://www.toyo.ac.jp |
| 學生數 | 約 29000 名；男女比約 60:40 |
| 教員數 | 約 668 名 |
| 職員數 | 約 360 名 |
| 學 院 | 文學部、經濟學部、經營學部、法學部、社會學部、工學部、理工學部、國際地域學部、生命科學學部、生活設計學部、綜合資訊學部、食品環境科學學部 |
| 學生就職率 | 約 75 % |
| 年度預算收入 | 年度預算約 300 億日圓，其中人事費約 180 億日圓。 |
| 概 要 | <p>由哲學學者井上圓了於 1887 年所創立。井上認為教育必須培養哲學家，同時要求其思想與精神以應用於其他領域上的能力。他認為東洋大學必須是一個開放給所有人的大學，因此井上盡其一生踏遍日本全國各地，宣傳教育的重要。現今的東洋大學也繼承了這樣的精神，除一般入學生之外，也積極投入社會教育，擴展其通信教育學院，並派遣講師前往日本各地講習。</p> <p>現在的東洋大學全學部皆設有夜間部。另外於 2013 年新增設了食品環境科學學部。再者，東洋大學很不同於一般日本其他私立大學重視商業經管科系，在東洋大學文學與哲學研究是其重點學科。</p> |

(二) 校務經營

1. 教育目標

- (1) 抱持自己的哲學：學習與理解多樣化價值觀的同時，培養擁有自我獨特哲學觀(人生觀、價值觀)的人才。
- (2) 深入探討事務的本質：不受偏見或主觀所左右，培養足以洞察事物，進而理論性、系統性的去思考其事物的本質
- (3) 積極主動地參與社會各種課題：面對社會的各種課題，積極主動地參與並建立良好人際關係。

2. 校務發展策略

- (1) 國際化：為了培養國際社會上通用的優秀人才，學校**積極推動外國語教學、國外短期交換課程、語文研修課程**，建立學生的基礎國際觀與溝通能力。同時，學校在2014年獲得文科省「超級全球化大學計畫」補助經費，未來十年，將以建立培育亞洲人才學校為校務重點。
- (2) 職涯規劃：訓練學校學生能夠看透事物本質的能力，期望學生具有豐富基礎知識，維持良好人際關係，同時並持續對未來保持好奇心與挑戰精神。學校於2013年起定期舉辦「開拓未來的頂尖人才講座」，邀請社會各界頂尖人才擔任講師，幫助學校學生發展符合自我期許的職涯規劃。另外也積極開拓國內外實習機會，讓學生從經驗中獲得更進一步成長的可能性。
- (3) 哲學教育：哲學教育是學校最基礎的宗旨，創立125周年時，開發各種活用哲學的教材，以「哲學與教育」、「地域與社會」、「環境與生命」等主題，讓全校教師參與教材寫作，為學生提供實用的哲學活用內容。將原本看似無聊的哲學，變成有趣且對生活有意的學問。

(三) 校務研究推動

東洋大學IR辦公室成立於2013年9月，為直屬於校長的校級單位。東洋大學IR辦公室設立的主要目標，在於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之相關資料進行收集與分析。其重點放在改善大學教育，此為該校IR辦公室的主要任務，該單位也是校長進行校務改革的重要支援單位。

東洋大學的IR辦公室的具體任務如下圖所示，可分為四個階段：(一)資料收集與分析；(二)發展行政單位與教學單位的評鑑指標；(三)資料庫建立與管理；(四)規劃培養IR人才之研究所課程。



為了順利完成任務，東洋大學的IR辦公室首長為東洋大學校長擔任，強調必須是直屬於校長的辦公室。另外，包含校長以內，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辦公室全體人員同時組成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和教師專業發展推動支援室相互支援，確保校內各單位所持有的各類資料，可由IR辦公室進行系統性，持續性收集並分析，再進而提供校長發展校務改革策略之依據。

東洋大學在教學品質實施方式上，是由IR辦公室進行以下六項任務:

- (1) 教學問卷調查
- (2) 新生、在校生、畢業生之各項調查
- (3) 學習競爭力調查
- (4) 各項入學評鑑基準制定
- (5) 教師之自我評鑑
- (6) 學校各單位之評鑑

東洋大學IR辦公室劉文君教授以該校推動IR之經驗，給予以下建議:

- (1) IR資料須設有學校**統一管理與分析**之單位
- (2) 學校**各行政與教學單位**皆須進行IR**相關資料收集與整理**
- (3) 學校**各領導層**皆需具**數據素養**，在IR分析與應用上**建立共識**
- (4) 藉由IR分析，**發現校務經營或管理問題**，進而改善或做教育改革
- (5) **IR專業人才**不易找，需投入資源做**長期培育**

三、東京大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|--|
| 校 名 | 國立大學法人東京大學 1877 年創立 |
| 地 址 | 總校區位於東京都文京區本鄉 7-3-1 |
| 網 址 | www.u-tokyo.ac.jp |
| 學生數 | 約 28000 名；男女比約 82:18 |
| 教員數 | 約 3700 名 |
| 職員數 | 約 3800 名 |
| 學 院 | 法學部、醫學部、工學部、理學部、農學部、經濟學部、教養學部、教育學部 |
| 學生就職率 | 約 70% |
| 年度預算收入 | 年度預算約 2000 億日圓，其中人事費約 900 億日圓。 |
| 概 要 | 1877 年創立以來，始終為日本高等教育學界的指標。為日本的產、官、學界等各界頂尖人才培育的中樞。有關學生的組成，則可說是日本全國秀才的集散地，除天才型學生外，許多學生都是從中小學開始成績就十分優秀，可是一進入東大，才知道優秀人才眾多，自己並非永遠的第一名。東大學生中，自然就喜歡念書，天生喜歡學習的這類學生占大多數，只是學習的領域不同，但唯一可以確認的是學生學習皆有一套自己最有效率的方法。另外，東大女子學生比例甚低，目前每年招生活動中，為了提高女子學生報名入學，東大各學部紛紛舉辦專為女子高中生的升學說明會。 |

(二) 校務經營

1. 教育目標

東京大學教育目標在於幫助學生建立寬廣的人生視野，同時培養其高度專業知識、理解力、洞察力、實踐力、想像力兼具的國際領導人才。

2. 校務發展策略

東京大學初創之時，是由幾所教育機構陸續合併共同組成，首先於1877年由東京開成學校(研究西洋學問)與東京醫學校(研究醫學)兩校組成東京大學。1885年又將司法省法學校(司法部)併為東大法學部，1886年又合併了工部省(工業部)的工部大學校成為工學部，1887年合併了農商務省(農業商務部)的東京農林學校。

由於這樣的歷史發展，東京大學現今各學部的運作仍保有各自獨立的特色，看似同屬一所大學，實際上各學部的交流並不深。雖然東大有其共同管理階層，但因各學部有其各自的運作風格，要取得各學部的意見與資源整合則需要相當多的時間與精力。東京大學本身的**校務運作偏向地方分權**，而非中央集權式的管理。近年來，東京大學也意識到此校務經營問題，積極推動全校整合性各項計畫。

東京大學未來4年計畫的基本理念為「**建立卓越性與多樣性的相互連結：知識創造的世界據點**」。另外東大以研究、教學、社會服務、大學運作為四項願景分別提出四大行動計畫。

願景1 (研究)：展開足以創造新價值的學術策略

願景2 (教學)：培養具基礎能力與專業知識的高水準人才

願景3 (社會服務與合作)：構築21世紀全球通用的社會架構

願景4 (大學運作與經營)：充實並活化本校各種複合式場所

(三) 校務研究推動

東京大學自2010年導入IR，該校將IR定義為藉由資料的收集分析與管理，面對校務決策時，**提供相關資訊以支援大學校務經營**。東京大學對於IR的任務編組則有行政本部與各系所中心之分，行政本部所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，給予各系所支援。至於各系所的任務則在於負責各自系所的資料收集與彙整，同時也負責各自所屬教師之評鑑相關事務。

東京大學對於實施IR的課題，重點放在確保各系所中心與行政本部的協調，同時要求**將IR成果視覺化**，並根據IR分析結果及自我評鑑的各項活動，**發展校務精進改善策略**。

此次參訪東京大學，主要是介紹教育學研究科之「大學經營與政策專攻學程」(University Management and Policy Studies, from Graduate School of Education)。此學程設立於2005年，目的是為了培養未來此新學術領域的研究人員與領導階層，招生對象是以高等教育機關的管理階層和政策負責人員為主(多為大學教職員與文科省官員)，針對大學的校務經營與管理以及高等教育政策，提供理論性與實務性兼具的研究所課程。由於此學程主要以高等教育機關的教職員為招生對象，因此課程安排集中於平日夜間與周六。此學程設立的最終目標在於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，未來期許成為亞洲在此研究領域的重要交流學術機構。

四、早稻田大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|---|
| 校 名 | 學校法人早稻田大學，設立於 1882 年，當時名為東京專門學校 |
| 地 址 | 東京都新宿區戶塚一丁目 104 番地 |
| 網 址 | www.waseda.jp |
| 學生數 | 約 54,000 名；男女比約 64:36 |
| 教員數 | 約 1500 名 |
| 職員數 | 約 1000 名 |
| 學 院 | 政治經濟學部、法學部、文化構想學部、文學部、教育學部、商學部、基幹理工學部、創造理工學部、社會科學學部、人間科學學部、運動科學學部、國際教養學部 |
| 學生就職率 | 約 78 % |
| 年度預算收入 | 年度預算約 930 億日圓，其中人事費約 500 億日圓。 |
| 概 要 | 早稻田大學的前身是創立於 1882 年的「東京專門學校」。其創立者大隈重信曾擔任過日本內閣總理大臣。由於校區位於當時的東京府南豐島郡早稻田村，因此 1892 年時一度被稱為「早稻田學校」。然為 1902 年由專門學校升格為大學後將校名正式定為「早稻田大學」。 |

(二) 校務經營

1. 教育目標

- (1) **學術獨立**：該校所謂的學術獨立，是結合在野精神與反骨精神二者，以培養具獨立自主精神的現代國民為理想，不被權力與時勢所左右，進行科學性的教學與研究。
- (2) **學術活用**：該校當初成立之目的，在於為日本成為近代國家提出貢獻，因此以活用學術知識，為重要的宗旨之一。
- (3) **造就模範國民**：創立初期以庶民教育為焦點，設校宗旨的第三項即為造就模範國民。隨著全球化時代的來臨，現在的早大則將視野放大，以培養全球公民 (Global Citizen) 為宗旨。

2. 校務發展策略

早稻田大學以成為**亞洲典範大學**為目標，以下就現任校長的校務發展計畫中最重要的兩大項進行說明。

- (1) **Waseda Vision 150**：早稻田大學於2032年將邁向創立150周年，因此訂定了 Waseda Vision 150 計畫，提升學校教學與研究，期許成為亞洲領導地位的大學。此計畫共有四大策略：招生策略、教學策略、發展策略與經營策略，在這四項策略中各自訂定具體的任務目標。
 - **招生策略**：日本高中生考大學有三種途徑，分別是**全國統一招生考試**、**自主招生**和**推薦入學**。第一種統考是以分取人，而自主招生是一種通過面試、入學申請書、寫作等多方面綜合考查學生素質的方式；推薦入學也是一種通過面試等考查學生素質的入學方式，和自主招生類似，但須獲得在讀高中推薦。近年來，早稻田大學非常重視以人為本位選取學生，不再單以分數選才，故以自主招生與推薦入學方式招收之學生比例高達 85%-90%，藉此招收到有強烈學習意願和具潛在能力的學生。另一招生策略，是加強招收國際學生。

- 教學策略：
 - (a) 重新建立**全球領導人才**的教育體系
 - (b) **公開**教育與學習內容
 - (c) 將傳統型教學轉化為**對話型、發掘問題，解決型**教學方式
 - (d) 積極促使學生參與大學的教學與研究活動
 - (e) 強化以早稻田為榮的校園文化
- 發展策略：
 - (a) 推動獨創性研究與強化國際宣傳力
 - (b) 以「世界的WASEDA」推動國際發展策略
 - (c) 挑戰新領域的教學與研究
- 經營策略：
 - (a) 明確劃分教師與職員的**職權與評鑑方法**
 - (b) 強化財務結構
 - (c) 創立**隨時都在進化**的大學架構
 - (d) 建立以早稻田為**核心**的社區文化

(2) **SGU (Super Global University)**：此乃文部科學省補助日本全國約三十所大學的十年期競爭經費計畫，早稻田大學為其中獲補助的一所。

作法一：以實證政治經濟學、日本文化學、數理科學、奈米能源科學、ICT機器人科學與健康運動科學等六大領域，集合國內外研究人才，建立世界最高水準的研究據點。

作法二：與世界各大學強化合作連結，建立全球性的教學與研究者養成機制。

(三) 校務研究推動

負責早稻田大學校務經營研究的單位為**大學綜合研究中心**，於2014年成立，目的是藉由協助推動自主性、持續性的校務改革，進行高等教育的相關研究、教學方法改善與開發，以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。

此中心負責學校入學考試等高等教育領域的相關研究與調查，學校的社會服務與教育成果的評鑑與檢視，學校自主性的大學改革推動活動以及自我評鑑的支援，學校教學與校務經營的各種資料庫的收集、分析與提供，教師教學能力提升的相關業務規劃與推動，以及接受相關研究、教學與調查研究之委託。

- 大學綜合研究中心2015年主要計畫

1. 進行「教學 management 研究」與「學生動向調查」兩項計畫
2. 強化IR功能，建立全校推動IR的組織架構
3. 開發新教學法
4. 強化教師發展與職員發展業務

- 校務研究具體作法

早稻田大學綜合研究中心目前僅有兩個部門，一為教育方法研究開發部門，一為高等教育研究部門，而IR附屬於高等教育研究部門。早稻田大學綜合研究中心其實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。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。再者，各個系所也各自依據各系所自己的特色與需求，進行個別調查與分析，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。

以調查性質來看，若是**全校整體性的調查**則由教務部的教育系統課、情報企劃部的情報企劃課、校長室的經營企劃課，分別就調查目的進行**任務分擔**。另一方面，若是**特定領域的調查**，如招生入學調查交由教務部的人學中心負責，國際相關調查則由國際部的國際教育企劃課負責，研究相關企劃與調查則交由研究推進部的研究企劃課負責。然而，早稻田大學後來發現**權責過於分散導致資料不易整合的問題**，才於2014年決定由**大學綜合研究中心導入IR**，進行各個資料庫的整合與進行IR分析。

早稻田大學在IR業務運作上，分為三個階段：

1. 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。**
2. 於IR系統上**整合各資料庫，重新建立全校性的IR系統庫。**
3. 由IR專責單位依據IR系統庫**進行校務分析，提供校務建言與策略。**

該校目前IR重點分析項目，包括：(1) 教師教學成效分析；(2) 學生學習歷程分析；(3) 教學法分析（對話型、發掘問題，解決型教學方式）；(4) 翻轉教育成效分析。

最後，早稻田大學針對目前IR業務運作上之經驗，提出以下問題反思：

1. **誰來分析資料？** 是外聘IR專業人員？還是運用既有人力來提升其校務研究知能？
2. **要用什麼樣的資料庫與分析系統？** 資料的整理與統整非常耗時，各單位的資料輸入格式不一，資料庫的格式如何建立？資料的閱覽權限為何？資料的分析工具非常多，哪一種最適合自己？
3. **IR與各部門如何溝通，如何一起合作？** 誰來做調查研究與問卷設計？誰來收集與整理資料？誰來決定議題？誰來分析與解讀資料？
4. **誰有權限可以獲取IR資料庫資料？** 此牽涉到教職員工的能力與道德操守，有必要慎加檢討。
5. **學生就業動態調查回覆率不高，影響信度與效度，如何解決？** 比較起來，用電訪比用 email 調查較有效，但人力花費很大。
6. **IR運用真的能提升校務經營品質？** 由於目前IR調查多以學生為中心，而財務分析，評鑑分析等的運用尚屬起步，不知IR效益能發揮多少。

此外，早稻田大學目前正在對學生實施「21世紀基礎能力評量」，他們設有7個核心指標（3Rs+4Cs），值得我們參考：

3Rs: Reasoning (推理能力)、Resilience (復原力)、Responsibility (責任感)

4Cs: Critical thinking (批判思考)、Communication (溝通)、Collaboration (合作)、Creativity (創造力)

五、大正大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|---|
| 校名 | 學校法人大正大學，設立於 1885 年 |
| 地址 | 東京都豐島区西巢鴨 3-20-1 |
| 網址 | http://www.tais.ac.jp |
| 學生數 | 約 4500 名；男女比約 45:55 |
| 教員數 | 約 120 名 |
| 職員數 | 約 150 名 |
| 學院 | 佛教學部、人間學部、文學部、表現學部(傳播) |
| 學生就職率 | 約 68 % |
| 年度預算收入 | 年度預算約 50 億日圓，其中人事費約 25 億日圓。 |
| 概要 | 為一佛教系的文科大學。 |

(二) 校務經營

1. 教育目標

- (1) **慈悲**：慈悲是對世上一切生物平等對待的心，對所有人抱持友愛，體察他人的悲苦。另外，慈悲也是培養如何生存的智慧。
- (2) **自燈明**：自燈明是指不受他人言語左右，僅信賴事務的真實本質來確立自我，為了追求真實，只有持續學習，別無他法。
- (3) **中道**：為了實現中庸之道，必須正確保有倫理觀與道德觀，遵守社會應有的規則才是生存之道。
- (4) **共生**：在大學這個學習環境中，集合了有志之士，各自朝向自己的目標努力，同時也彼此合作。

2. 校務發展策略

大正大學追求成為首都圈文科大學中之第一優質學府，希望學校辦學之信賴度與滿意度皆為第一。第一的重點並非學生的入學成績，而是讓學生在學校四年學習中如何成長為一優秀人才。此外，大正大學非常重視學校在社會責任上之表現，學校目標在於讓全校教職員一心同體，共同努力以回饋社會。

(三) 校務研究推動

大正大學的IR計畫是來自於大正大學的社會責任計畫之一環，於2013年設立了品質保證推進室 **IR・EM中心**。除了強調IR之外，更加上EM (Enrollment Management) 為其組織的名稱，由此可見其特別重視**招生入學與行銷管理**。這是由於私立大學處於日本少子化的嚴峻環境下，所必須正視的課題。IR辦公室則負責**全校學生所有相關資料的分析**，包含入學基本資料、學習與各種活動情形、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**。此外，IR辦公室還負責**各種全校性問卷調查**，並將調查資料整合與分析，以**掌握學校教學品質**。

2015年大正大學主要IR業務活動如下:

- (1) 以文學部為首次學生學習分析對象
- (2) 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
- (3) 依據教學評鑑問卷調查結果建立改善方案
- (4) 針對退學學生的原因進行分析
- (5) 進行學生獲得的學分數與其成績的相關分析
- (6) 針對2015年度畢業生的就職狀況進行分析
- (7) 於日本全國大學IR聯合會進行學校實績報告
- (8) 針對人間學部的入學新生的動向分析

六、國學院大學

(一) 學校基本資料

| | |
|--------|---|
| 校 名 | 學校法人國學院大學，其前身為設立於 1890 年的皇典講究所 |
| 地 址 | 東京都澀谷區東 4-10-28 |
| 網 址 | http://www.kokugakuin.ac.jp |
| 學生數 | 約 10000 名；男女比約 60:40 |
| 教員數 | 約 240 名 |
| 職員數 | 約 180 名 |
| 學 院 | 文學部、經濟學部、神道文化學部、人間開發學部 |
| 學生就職率 | 約 90 % |
| 年度預算收入 | 年度預算約 169 億日圓，其中人事費約 100 億日圓。 |
| 概 要 | 前身為 1882 年創設的皇典講究所(皇家典籍研究)，其神道文化學部以培養日本神社神職人員為特色。 |

(二) 校務經營

1. 教育目標

培養學生身為日本人的自覺與教養，擁有自立的個性，能為日本社會與世界貢獻。另外，學校為了將教育研究成果回饋社會，要求教學與教育的品質必須不斷提升，建立支援配套措施，以順利推動上述目標。

2. 校務發展策略

依據其「21世紀研究教育計畫」，學校以「傳統與創造」、「個性與共生」、「地域性與國際性」的三大基本方針，進行教學、研究、人材培育、國際交流、基礎設施設備的品質提升。

(三) 校務研究推動

國學院大學是以研究日本傳統國學(神道)出名的私立大學，目前已發展為一綜合性私立大學。國學院大學於2012年10月設立了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**」來發展其IR相關業務。國學院大學的IR計畫是**基於校務發展的中長期計畫，活用資料庫，來強化政策提案的說服力**，進而提出讓理事會**進行決策參考**為主要目的。

國學院大學「大數據推動計畫」為三年期計畫：

第一年：主要任務為針對現有各單位的資料進行分析，掌握既有資訊。

第二年：主要任務為建立校務資料庫。

第三年：推動教師配合，期望教師儘量提供相關調查資料以及提供想法，進而建立並強化職員與教師在IR的合作機制。

這項計畫並非由校內高層決策者或系所發起，而是由負責全校行政事務的事務局長、總務課長、會計課長等專職行政人員所發起的三年計畫。他們決定先不設立常設組織，同時也不建立統一的校務資料庫，先以校內職員為中心，進行各種IR計畫的推行工作。一開始是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計畫的合作效果。

其次，各單位就各自關心的議題設定分析主題，利用各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。例如：招生跟學生就職率的分析，找出了後期入學的學生(日本部分大學有分前後期招生)入學成績較高的傾向，因此次年度招生就考慮擴大後期入學學生的名額。此外，國際交流課的職員提出以前負責的業務僅限於留學手續，卻沒有考量學生畢業後的問題，未來將結合兩者進行分析。而負責獎助學金的職員則分析獎助學金的類別與提供獎學金的時間點，對於學生學習意願之提升有顯著差別。

目前該校IR校務辦公室是附屬於國學院大學教育開發推進機構的教育開發中心，此中心主要任務如下：

1. 進行校內外各種可能資訊與資料庫的調查分析與研究
2. 規劃與實施提升教員教學能力相關研修活動
3. 支援教學評鑑活動
4. 協助教學設備改進
5. 訓練學生教學助理以支援教學
6. 根據IR分析，提供相關政策與制度之修改或制定建議

國學院大學在IR之展望與課題上，提出三大項建議：

1. IR需全體教職員一起推動及共同執行
2. IR資料收集與分析之權責應制度化
3. IR專業人才需投入資源與時間養成

叁、心得與建議

此次參加日本大學校務經營暨校務研究考察團，其考察目的有二：校務經營與校務研究，雖然這兩者有密切關係而且互為影響，但團員大多是以校務研究為主要目的。然而，日本這六所大學在其簡報中對這兩者的重要性考量與報告角度不一；有的學校簡報是以校務經營為主，僅稍微提及其校務研究運作機制，甚至變成是為該校經營績效作宣傳及隱含招生之意味，而未能讓我們深入瞭解其校務研究運作這部分，有點可惜。其中有四所大學之報告：**筑波大學、東洋大學、早稻田大學與國學院大學**，在校務研究議題上提供較豐富的資訊與內容，包括校務研究運作之實施細節與IR研究議題之結果分析，以及分享他們IR運作上遇到的問題和解決方式。在這四校的參訪及簡報中，我個人覺得收穫較多。

另特別要提的一點是：考察日本大學之校務研究運作情形，可供吸取之經驗可能較為有限，因為日本大學之校務研究起步沒有很久，除了筑波大學是在2006年開始進行IR，其餘五所大學皆是比台灣各大學開始推動IR早約1-5年(東洋大學2013年；東京大學2010年；早稻田大學2014年；大正大學2013年；國學院大學2012年)。不過，就如同早稻田大學所言，他們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與資料分析，同時也進行與其他大學的校務資料比較，只是當時沒有特別將這些活動稱之為IR (這點與本校情形很類似)。因此，日本這些大學大都還算是在IR初期運作階段，他們分享遇到之困難與問題，與本校現遇到的問題都很類似，聽了非常有同感；只是因為各校IR做法與學校組織文化皆不一，大家都仍是邊做邊摸索邊學習，似乎很難找到最好的問題解決方式或是最佳運作模式。若下次再有國外大學之校務研究參訪機會，可能需考慮以歐美學校為學習對象，得以吸取更多IR實務經驗及建立IR運作機制與發展方向。

以下就此次在校務研究之考察，綜合日本各大學IR之作法及運作上之困難與解決方式，挑出重點做一整理，並提出本校可參考之作法建議。

(一) **IR之組織與定位**：建議未來設置IR辦公室為學校一級單位，可仿照東洋大學之IR組織，直屬於校長辦公室，為學校統一收集管理IR資料與分析之單位。另

成立IR推動委員會(本校已成立)，以校內行政單位之各主管為委員，一起共同支援IR的各項活動。此作法可確保校內各單位所持有的各類資料，由IR辦公室進行**系統性、持續性**收集並**統整串聯各類資料**，做全校性之數據分析，再進而提供校長作為校務精進與改革及資源配置之策略依據。

(二) **IR辦公室與校內各部門之分工合作**：這六所日本大學幾乎都提到此問題(尤其是東京大學與早稻田大學這種歷史較悠久之大學，此問題愈為嚴重)，IR之運作究竟是以「中央集權」(由IR辦公室統一執行)或是「地方分權」(由行政與學術單位各自執行)何者為主較有成效? 中央與地方兩者如何合作? 各校作法不一，並無一致性答案，也是仍在嘗試階段。

1. 在**IR資料收集、整理與分析**上：建議初期階段先以IR辦公室統一執行，**建置系統化IR資料庫**。避免像早稻田大學初期在權責過於分散下，導致資料不易整合與分析不完整之問題。然IR資料之收集與整理(尤其是清理工作)，實需各單位一起參與。本校目前由秘書室IR單位與圖資館雲端應用組自行盤點與清理，優點是讓IR業務同仁藉此對資料瞭解度大增，做分析時更有能力解讀；但缺點就是非常耗時耗力，因為清理時需不斷與各單位討論以瞭解資料格式、編碼與內容特性等，還要反覆查驗與除錯。各單位因人力問題，今年無法協助資料清理工作，希望日後可由各單位自行負責相關資料之盤點與清理，而由IR同仁進行資料串連與整合(含進階查驗與除錯)，這樣才有足夠時間做好IR分析與解讀工作。

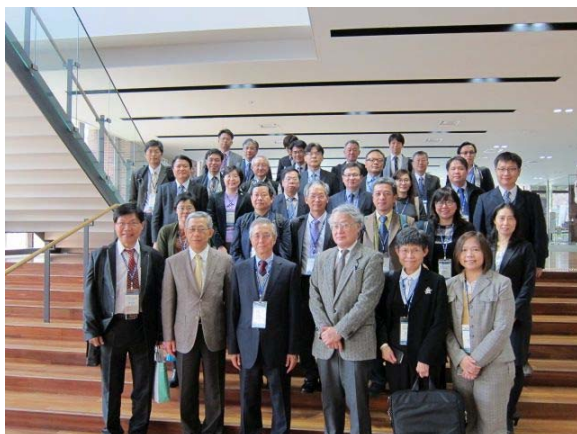
2. 在**IR議題設定**上：建議初期先以IR辦公室統籌處理，**配合教育部IR推動政策設定議題**，尤其是先以**學生學習成效**為主。需先有全校性基本數據產出後，再來推動各單位做其感興趣之IR議題研究，但**議題需經IR推動委員會審議通過**，由IR辦公室做管考，並要求各單位定期報告資料整理與分析結果情形。至於邀請教師參與做IR部分，可參考國學院大學做法，第三年再開始鼓勵教師根據自己研究興趣與科系屬性做IR相關研究。此外，在議題設定上，不論是IR辦公室或是各單位自行設定，可依據筑波大學金子元久教授提出之意見，以**投入(教育資源)、過程(學習行為)、與產出(學習成果)**三大面向，做更有系統化之研究方向規劃與議題設定，藉以強化IR在校務治理改革與資源分配之應用面。

3. 在資料分析與解讀上：是由IR辦公室負責或是業務相關單位負責？這也很難回答，因為這會因雙方在研究議題上之認知與背景不同，資料掌握與熟悉度不同，資料分析能力不同，還有各單位主管與同仁對IR重視之態度不同等，而有不同的解讀意見。建議若是IR辦公室主導之議題，還是由IR辦公室先做資料分析與解讀，利用相關會議與各業務單位討論後，再加入各單位之意見，再從不同角度進一步分析與解讀。IR辦公室另一分析要務，是要做跨單位的資料分析，將不同單位的資料串連整合，進行交叉比較分析，進而提出全校性跨單位的策略建議。

4. 在調查性研究與問卷設計上：日本各校作法也不一，有的學校完全是由IR辦公室主政，邀請相關業務單位在研究議題及問卷內容與設計上提供意見，最後決定權是在IR辦公室，並由其做資料收集、分析與解讀；有的學校則是根據研究議題屬性交由相關業務單位主政，邀請IR辦公室就問卷內容與設計提供意見，最後決定權是在各業務單位，並由各單位做資料收集、分析與解讀。兩種做法何者較有成效，也是見仁見智，這與各校組織文化、治校風格、人力配置、以及各業務單位對IR之認知與問卷研究能力皆有關係。以本校目前IR辦公室人力有限情況下，可能先以第二種方式運作較妥，調查性研究還是由相關業務單位主政（如：核心能力調查由教務處主政；畢業生調查由學務處主政），IR辦公室提供問卷內容與設計之意見與品質管控，但各單位在調查研究方法與分析上之能力尚需提升。

(三) 校內IR文化與共識之建立：筑波大學雖於2006年即開始進行IR，但他們也坦承至今多數教職員對IR仍是關心不足。不夠關心之一重要原因是大家不夠瞭解IR，或是IR資訊分享與經驗交流不夠。建議依東洋大學提出之建議，不論是領導層或是業務承辦同仁皆需培養校務研究與數據素養，納入專業培訓課程，並在IR分析與應用上建立共識，尤其要瞭解學校是要藉由IR分析，發現校務經營或政策與制度之問題，進而擬定改善或改革策略。此外，IR專業人才不易找，學校亦需投入資源做長期培育。最後，以國學院大學在IR之展望與課題上提出之三大建議做為結語：(1) IR需全體教職員一起推動及共同執行；(2) IR資料收集與分析之權責應制度化；(3) IR專業人才需投入資源與時間養成。這三項非常重要，亦是本校在推動IR時應考量之要項，但目前皆尚在起步，仍需更多努力才得以落實。

附錄、照片



筑波大學 1



筑波大學 2



東洋大學 1



東洋大學 2



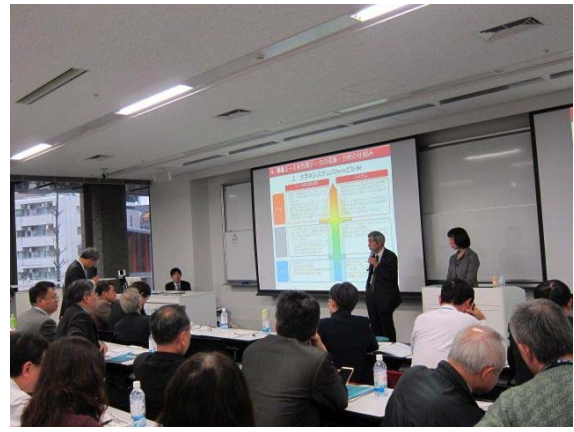
東京大學 1



東京大學 2



早稻田大學 1



早稻田大學 2



大正大學 1



大正大學 2



國學院大學 1



國學院大學 2