

出國報告（出國類別：考察）

2016 年日本關西校務經營暨校務研究
考察報告

服務機關：國立宜蘭大學

姓名職稱：周瑞仁 / 學術副校長

吳寂絹 / 專門委員

派赴國家：日本

出國期間：105 年 10 月 24 日至 10 月 28 日

報告日期：105 年 11 月 1 日

摘要

為了制訂穩定、前瞻與高品質的校務決策，強化校務治理能力，發揮各校特色，達到資源利用最大化與永續經營之目的，各大學紛紛設置校務研究辦公室（Institutional Research Office），積極推動校務研究工作。包括建立組織與法規，延攬專責人員，針對現況的了解、問題發現、標竿比較、趨勢預測、策略擬定、資源配置、落實執行、效益評估、自我改善等議題，蒐集校務實證資料，並透過系統性的數據分析，希冀藉此提供學校管理階層作為校務決策之參考，進而協助學校提升學生學習成效與辦學績效。此外，教育部亦鼓勵學校試辦校務研究（Institutional Research，簡稱IR）相關事宜，104年5月更進一步明訂「教育部補助大學提升校務專業管理能力計畫審查作業要點」，將校務研究辦公室之組織、永續運作規劃、校務應用整合程度等事項納入審查重點，顯見校務研究已成為時勢所趨的高教施政重點。

日本全面推動IR的歷史並不長，IR業務與大學評鑑發展脈絡息息相關。2004年國立大學法人化與第一期認證評鑑同時實施後，IR工作益顯重要，相關活動便陸續展開，例如建置「日本大學生調查資料庫」（Japanese Cooperative Institutional Research Program，JCIRP），開始調查學生的求學與生活的動向；更於2009年成立「大學IR策略聯盟」（The Universities Institutional Research Consortium, UIRC），由同志社大學、北海道大學、大阪府立大學與甲南大學等4所大學率先共同成立此聯盟，以倡導結合IR與教學來提高教學品質為目的）；2010年「大學評價・學位授予機構」（National Institution for Academic Degrees and University Evaluation，NIAD-UE）成立「IR研究會」，用以宣導IR的概念，讓相關大學與研究人員可以互相交換經驗，部分大學也將IR作為提升教育品質的重要策略之一。

有鑑於IR已逐漸成為國際上提升大學營運績效的顯學，本校在推動校務研究時，希冀借鏡國外大學導入IR之經驗，學習其推動運作的關鍵因素，期能確切引導本校邁入品質管理之正向循環。藉由參訪大阪大學（Osaka University）、近畿大學（Kindai University）、同志社大學（Doshisha University）、京都大學（Kyoto University）、關西國際大學（Kansai

University of International Studies) 五所不同類型學校的校務研究辦公室與其業務，以進一步瞭解校務研究之理論及實務，提供本校未來推動校務研究時之參考，例如建置本校IR專屬網頁、深化IR研究項目、與他校建立聯盟，對於面臨少子化挑戰的我們，或許亦可藉此機會呈現本校近年來努力的成果，具體拉近社會大眾與本校的距離，實現「讓世界看見宜大」的理念。

目次

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
參、心得及建議.....	8
附錄.....	13
一、出國考察人員.....	13
二、考察照片.....	14

壹、目的

目前臺灣的大學校院正處於激烈競爭的環境中，面對臺灣高等教育環境的不變、時代進步所產生的多元辦學生態、就學人口數的持續下降、對教師的研究與教學品質要求的增加、重視學生學習成效等挑戰。如何在各種教學、研究、輔導及評鑑工作的壓力下，洞悉學校運作及教學品保之問題所在，加以因應並提出有效的改善策略，是目前學校所關注且亟欲探索的校務治理議題。

近年來教育部為協助大專校院提升校務專業管理能力，善用教育資源提高學生學習成效，特鼓勵學校建立校務研究辦公室（Institutional Research Office）及延攬專責人員，以蒐集校務運作的各項資料，透過系統性的數據分析，提供學校經營管理階層作為校務決策依據，進而協助學校提升學生學習成效與辦學績效，發展永續經營策略。104年5月，教育部更進一步明訂「補助大學提升校務專業管理能力計畫審查作業要點」，將校務研究（IR）視為重要政策。因此，若能借鏡國外大學導入IR之經驗，學習其推動運作的關鍵因素，將能確切引導學校邁入品質管理之正向循環。

本校於2015年5月正式成立「校務研究辦公室」，如圖1所示。校長擔任辦公室主任、副校長擔任副主任，下設執行長一人及專任助理二~三名。設置後旋即著手進行各單位既有資料庫盤點，以利建置巨量資料平台，之後並進行各單位研商會議，確認分析面向及資料擷取方式，同時由圖書資訊館協助資料擷取工作及串接工作，以利IR辦公室進行後續分析。有感於校務研究亟需突破現狀及汲取國外經驗，遂由周瑞仁副校長帶領曾協助IR資料擷取工作之吳寂絹專門委員，參加由台評會舉辦之「日本關西校務經營暨校務研究考察團」考察活動，以利本校與國外大學進行更深入的交流與對談。此行參訪日本關西地區五所大學，重點在於（一）瞭解日本校務專業管理之現況、特色與發展經驗；（二）瞭解大阪大學（Osaka University）、近畿大學（Kindai University）、同志社大學（Doshisha University）、京都大學（Kyoto University）、關西國際大學（Kansai University of International Studies）校務專業管理實務運作情形；（三）掌握日本校務專業管理實務之未來發展趨勢；（四）瞭解校務研究面臨之挑戰以及我國未來推動校務研究可採取

之策略。日本與我國同樣面臨老年化及少子化的問題，透過本次考察，希冀瞭解日本大
學校務經營暨校務研究經驗，俾利協助本校永續經營暨發展策略。

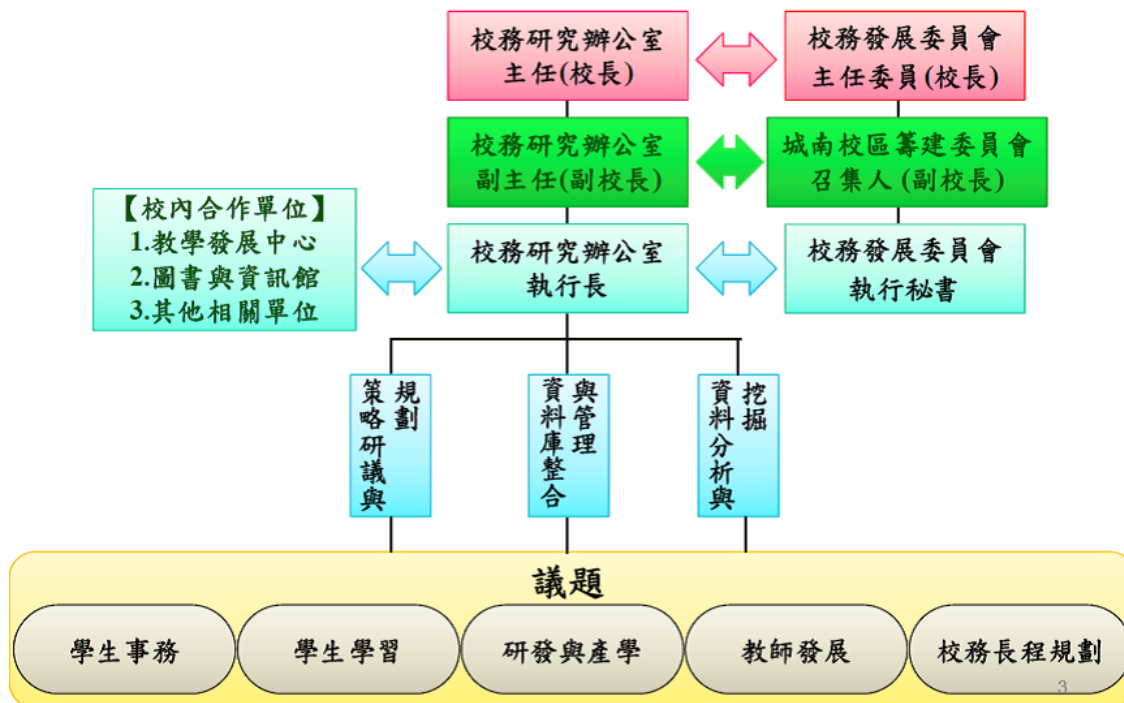


圖 1 宜大校務發展與校務研究架構圖

貳、過程

一、考察行程表

日時		訪問地點
10月24日 (一)	抵達	中華航空 CI172 台北(桃園) 1420 關西(大阪) 1805
10月25日 (二)	午前	10:00~11:30 大阪大學 管理規劃辦公室
	午後	14:00~15:30 近畿大學
10月26日	午前	10:30~12:30

(三)		同志社大學 學習支援・教育開發中心
	午後	<u>14:30~16:30</u> 京都大學 高等教育研究開發推進中心
10月27日 (四)	午後	<u>13:30~15:00</u> 關西國際大學 評鑑中心
10月28日 (五)	返國	中華航空 CI153 關西(大阪) 1520 台北(桃園) 1720

10月24日(星期一)

一行人搭乘中華航空 CI172 班機前往關西國際機場，因飛機延誤，遲至晚間 8 點多始抵達住宿飯店。

10月25日(星期二)

首日上午參訪行程為日本國內第 6 所舊制帝國大學--**大阪大學**。30 年代日本的國立大學教育機構及研究機構成立後，為迎合東京等大城市「綜合大學到大阪」的民間呼聲，而正名為大阪大學。大阪大學以醫學和自然科學起家，初期就以「理科的阪大」而嶄露頭角。迄 2007 年，已擁有 11 個學部(學院)，各專業本科招生人數超過東京大學，成為日本規模最大的國立大學法人。校區占地面積 160 萬平方米，在校生 23,429 人，學部生 15,524 人，2014 年度教研經費支出更高達 1,518 億日元。

我們一行人抵達大阪大學後，由該校副校長(副學長)三成賢次博士率領 IR 部門長齊藤貴浩博士等相關教授進行簡報，經由其說明了解大阪大學如何利用 IR 進行資料蒐集與證明，以協助大學自我評鑑，同時作為 PDCA「自我改善」及「未來校務規劃」之參考。透過校內資料庫之整合資料進行相關資料的交叉分析，例如：教師基本資料與科技部計畫資料比較、教師基本資料教學成果比較等，以作為精進教學之參考。而各類問卷調查(包含在校生、畢業生、企業問卷)，則可進一步提供各種回饋參考資訊。至於校內專業研究部份，則透過學校資源投入之檢視，分析其與各學院研究產出

之關聯性。此外，更與國際標竿學校進行比較，及海外畢業生成就調查，藉此說明學校辦學之成效。

下午參訪學校為**近畿大學**，該校設有 14 個學院，48 個系組，分布在六個校區，有專科部，三個附屬醫院（1,769 床），學生目前有 22,600 餘人。該校以「實學教育」及「人格的陶冶」為教育目標，強調以獨特性（Unique 或 Only One）為辦學特色。以研究黑鮪魚養殖聞名的近畿大學，曾獲美國華爾街日報的專題報導，該校為日本唯一黑鮪魚完全養殖研究單位，正符合其「獨特」之辦學精神。

為我們進行簡報者為該校廣報部的世耕石弘部長，為該校創校校長之孫。透過簡報的介紹，讓我們能深入了解近畿大學的特色。以少子女為例，日本的出生人口數從 1993 年 205 萬降到近年的 190 萬人，報考該校學生人數也從 1993 年的 12.3 萬人降至 2000 年的 7 萬人。所幸經由校務研究分析後，訂定新的招生策略，報考人數從 2009 年的 9.5 萬人上升至 2016 年的 16.4 萬人。透過校務研究提出的有效策略，加上該校向來強調之產學成效，二者效果加乘後，不只產學商品銷售增加，報考學生也急速增加。該校採企業化經營方式，可以讓該校在日本少子化衝擊下，仍能發展學校特色，報考人數逆勢上揚，更成為全國第一，且其在世界排名中，已與慶應大學、早稻田大學等名校齊名。

對於同樣面臨少子化的我們，進一步請教該校的招生策略，世耕部長回應說明，學生報考人數的增加，係藉由研究與教學的提升，並作適當的報導與推廣，例如利用科普雜誌的報導推廣至中小學生，以提升學校的知名度；積極推展國際化，新生入學後，必須有一年在國際姐妹校修習一年，以提升學生的國際觀；運用企業化的經營方式，除有足夠的經費建構硬體設備外，並邀請知名藝人參與，顛覆傳統的方式來舉辦新生訓練。種種策略努力下，才能獲得此佳績。

簡報結束後，我們一行人前往該校校史館及 E-Cube 參觀。E-Cube 為該校體現國際化成果的場域--一個溫馨且活潑的獨棟建築物。校方聘請 3 名專職、9 名兼職外籍人士排班、設計活動，比較特別的是不安排任何英語學習課程，藉由一系列的活動，讓

學生自在地與外籍人士交談，使得聽英語、說英語成為生活中的一部分。我們到訪當日，恰逢萬聖節前，室內外擺滿各式學生自製之南瓜裝飾物，學生輕鬆且自在地圍著桌子聊天、飲食，顯然已樂於融入英語情境之中。

10月26日（星期三）

本日上午參訪**同志社大學**，該校設有14個學部(學院)和16個研學部(研究院)，包括以廣泛的修養為目的的文科領域和新開展的商貿及科學領域，也是日本國內少數設有神學院的學校。到訪後先行參訪該校學習共享空間（Learning Commons），占地二個樓層，其中二樓設有小型演講間（Presentation Court）、留學諮詢區（Go Global）、國際村（Global Village）、簡易餐飲討論區（Info Diner）及各式研討中心（Group Work Area）；三樓設有多元輸出中心（Print Station）、多媒體製作中心（Multi Media Lounge）、教師諮詢中心（Academic Support Area）、小型研討室（Workshop Room，可以當作翻轉教室，提供簡易攝影功能）及小型討論室（Group Study Room）。學習共享空間的特色為將學生所有課餘所需使用之設備、空間整合於一處，空間均為開放式，同時設置學習助理（Learning Assistant）為學生解惑。過去以教師教學為中心的氛圍下，設置教學助理（Teaching Assistant）有其歷史背景，不過現代的教學模式慢慢地由以教師為中心轉移成為以學習者為中心的教學情境下，”學習助理（Learning Assistant）”這樣的稱謂與角色顯然更佳合適。

參觀完後，由山田禮子教授為我們進行IR簡報。山田教授為日本引進IR的先驅，今年6月周副校長前往美國紐奧良參加校務研究年會（2016 Association of Institutional Research Forum）分組座談會剛好與山田教授同組，有很多機會與山田教授交換意見，山田教授於UCLA取得教育學的博士學位，與周副校長剛好又同校。她發起創辦日本「大學IR策略聯盟」（The Universities Institutional Research Consortium, UIRC），發起大學包括同志社大學、北海道大學、大阪府立大學與甲南大學等4所大學，共同進行問卷調查及資料比較，目前該聯盟已進展至47所成員學校，加入聯盟的學校須自行支付年費30萬日圓。山田教授提出，教育品質保證分為三個階段，第一階段為成績蒐集、

學生問卷調查等資料蒐集，第二階段為進行 IR 研究，第三階段則是利用 IR 研究的證據，作為學校的定期自我評鑑。學校評鑑應整合直接評量、間接評量及專案評鑑之資料，以完整了解學校辦學績效。她將 IR 分為一般 IR 及教學 IR，教學 IR 強調 PDCA 自我改善的機制。同志社大學在 IR 的推動不餘遺力，起步也最早，在山田教授的推動下成立校務研究跨校組織—「大學 IR 策略聯盟」，建立一個可以經驗分享、切磋與傳承的平台。美國校務研究協會(The Association for Institutional Research, AIR)早在 1965 年即已成立，日本大學 IR 策略聯盟成立於 2009 年，相對地，臺灣校務研究協會(TAIR)則剛於今年(2016 年)年初成立，時間明顯比世界其他先進國家來得晚，如圖 2 所示。

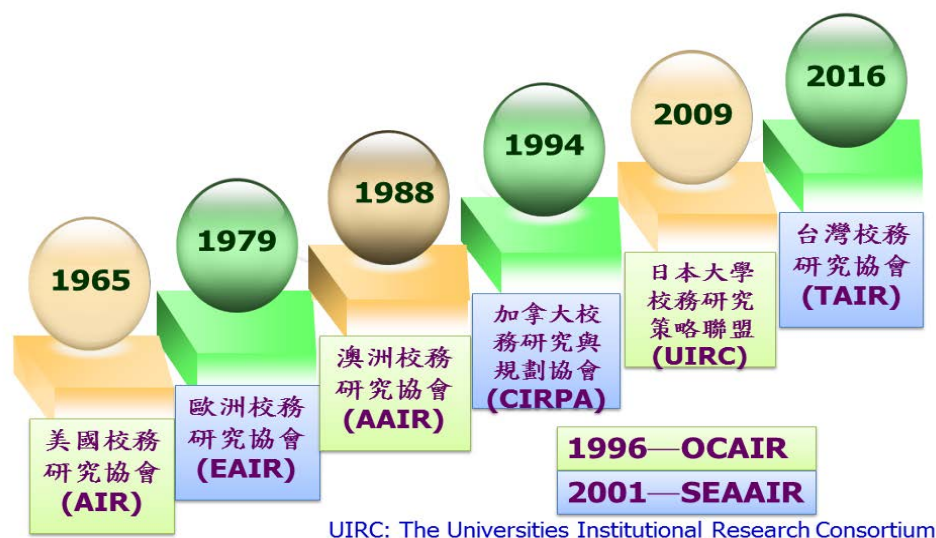


圖 2 各國 IR 協會成立的時間

下午繼續驅車前往京都大學考察，由該校企畫情報部企劃課 IR 推進室小川交洋室長為我們解說 IR 發展現況。京都大學 IR 部門於 2015 年成立，分為 IR 推動室（部門）與教學 IR 推動室，分別負責學校經營與教學品保事宜，並由教育評鑑推動室（前身為高等教育研究開發推動中心）做後勤支援。IR 業務包含兩大種類，第一類是蒐集分析本校與全國學校平均值比較，第二類是問卷的實施。該校營運方針由校內及校外兩大面向決定，校內數據包括課程教學、校院系經營等，校外則包括新生、畢業生、產業界、海外標竿學校資訊的蒐集。以「為何校內畢業生到外國留學比例不高」之校

務專案研究為例，分析出此數據後，即可與國際交流單位討論緣由。此外，IR 成果可藉由 Factbook 報告書對學校、行政單位說明；也可藉由 IR 宣傳單對教職員與學生說明。未來該校 IR 推動重點包括：IR 人才的培育、與國外標竿大學統計資料的交換，及自我評鑑指標的建立等項目。

10 月 27 日（星期四）

本日參訪學校為關西國際大學，由該校濱名篤校長率領副校長與評估暨校務研究中心主任（兼校長秘書）親自接待，簡報係由評估暨校務研究中心藤木清主任報告。關西國際大學為 1987 年始設立的新大學，設有 3 個學院、5 個學系、6 個研究所，學生人數僅 2000 餘人。藤木主任說日本高教系統在 2017 年 4 月前，每校需提出以下之明確目標：

- （一）學位授予的內容：培養的學生需具備何種能力。
- （二）課程結構的內容：如何規劃課程，以協助學生達到所訂定的能力指標。
- （三）招生培育的內容：如何藉由招生考試來選才。

各校應有對應之評估檢視機制，以確保達成上述三項目標。因此，以該校學位授予的內容為例，其基本素養為自律、奉獻、成為心靈豐富的世界公民、具有解決問題能力、具有良好溝通能力等五項。至於核心能力，則由各專業自訂的評量表（Rubric，每項核心能力下另有小項目及內含解釋及每一個階段（年級）的檢核標準）來評量。每一科目的教學大綱都必須載明所欲培養的基本素養或核心能力。學校對學生的評估分為學生、系所、學校三級，方式分為四種，包括：學生每一科目的成績評量；學生對成績自我評估；大二結束後的專業測驗；大四畢業前的小論文。學校每年在 9 月底及 3 月底，訂有反思日，學生針對上述四項中的第 1 及第 2 項目，先作為自我評估。比較特別的是，該校 IR 強調學生支援型 IR，採 PDCA 檢視學生的學習成效，其中 Plan：學校規劃完整的課程地圖與教學大綱；Do：教學實施；Check：利用學生學習檔案（e-portfolio）及測驗成績，以 Rubric 作評估；Act：檢視自己學業表現的優缺點，以

規劃下一學期的修課。經 PDCA 流程進行改善時，學生均需跟輔導老師商談後始能實施。該校除了對學生作評估，也對各院及全校作教學成效評估。利用這些學生學習成效的評估，加上學生入學時的成績及學生學習行為的調查，進行比較分析，進而改善教學，此即為該校所稱「學生支援型 IR」。

該校 IR 研究案例 1：經由學習指標達標與未達標學生之統計分析，顯示促進學生成長最大因素為：打工時所建立的人際關係，其次為畢業論文的寫作經驗。進一步調查後發現，與老師互動良好者，較易達標。IR 研究案例 2：過去研究發現一年級新生休退學比例過高，所以在 2013 年要求新生入學一個月內，皆需與指導教師面談，事實顯示，新生休退學率就此明顯下降。IR 研究案例 3：依學生入學成績高低及在學學業成績表現高低，將學生分為四種類型進行分析，結果顯示：入學成績低，但入學後成績表現佳者，其打工時間明顯較低；入學成績低，但入學後成績表現不佳者，花更多時間在課外活動；入學成績高，但入學後成績表現不佳者，不花時間在學業及課外活動。

經由該校的實例說明，了解到所謂學生支援型 IR，係指各種 IR 研究均應有數據的支持，而非來自直覺和經驗知識。從過去的數據，預測當前和未來的學生的狀況並不容易，但至少可獲取些訊息，以利掌握其趨勢。若能善用數據，校務經營將更會變得順利，且可在適當時機更有效地支援學生學習。

10 月 28 日（星期五）

一行人搭乘中華航空 CI153 班機返台，因飛機延誤，遲至晚間 6 點多始抵達桃園機場。

參、心得及建議

經由三天前往五所大學的參訪行程，了解日本關西地區大學校務專業管理之現況、特色與發展經驗。所謂「他山之石，可以攻錯」，他校的實務運作情形，可提供本校未來推展校務研究時之參考。茲簡述本次參訪後之建議及心得如下：

建議：

(一) 建置 IR 專屬網頁，體現「讓世界看見宜大」的理念

校務研究成果可分為對內資訊以及對外可公開資訊。建議設置 IR 專屬網頁對外呈現可公開資訊，這除了可呼應社會對於大學辦學品質的監督要求，增加學校校務治理的透明度之外，亦可提升學校的可見度。例如大阪大學及同志社大學，均設有 IR 專門網頁，同志社大學的網頁上包含自我評鑑的報告、JUUA 的評鑑結果，以及依據學校教育法第 109 條規定針對在職專班(專門職大學院, Professional Graduate School) 進行五年一次的定期評鑑結果。大阪大學則以詳盡且淺顯易懂的方式，載明各年度、各項 IR 調查的具體數據，並加以圖視化，揭露校務研究相關資訊，讓不論校內外人士、各種年齡層的對象都可以輕易地閱讀。對於面臨少子化挑戰的我們，或許亦可藉此機會呈現本校近年來努力的成果，具體拉近社會大眾與本校的距離，實現「讓世界看見宜大」的理念。

(二) 積極參與國內籌組的 IR 聯盟，達到跨校切磋、標竿學習與資源共享之目的

以大阪大學為例，其 IR 調查項目主要包括：學生入學時調查、學習經驗調查 (SERU, The Student Experience in the Research University, 由柏克萊加州大學主辦的調查聯盟，日本除了大阪大學之外，尚有廣島大學，大陸有湖南大學、南京大學、西安交大與同濟大學加入聯盟)、畢業時調查、阪大基礎數據分析、從社會的角度檢視阪大、與世界相比的阪大、校內資訊共有等 IR 專案，本校目前分析項目仍聚焦於校內既有數據，他校分析面向之廣，值得本校未來分析研究時參考。而京都大學的 IR 組織架構，及其與教學營運間之支援合作關係，亦可作為本校未來思考 IR 辦公室定位之參考。台灣於今年年初成立臺灣校務研究協會(TAIR)每個月均舉辦校務研究相關活動，讓各校能彼此切磋、標竿學習與資源共享，台灣評鑑協會亦不定期地舉辦國外校務研究參訪，系列講座、工作坊等活動。本校一向積極參與或協辦各項活動。此外，針對我國大學校院間或與教育部資料庫間可制定統一化的交換格式、共享校務資源，讓各大學將直接與間接評鑑數據上傳至系統進行分析，除了資源共享外，更可互相觀摩學

習，進一步培育 IR 人才，且跨校進行比較或採群組比較的結果，將有利各校發展出各自的特色。

我國已發展不少的高教資料庫，包括台灣高等教育整合資料庫 (TIPED)、臺灣教育長期追蹤資料庫 (TEPS)、臺灣學生學習成就評量資料庫 (TASA)、後期中等教育長期追蹤資料庫(TUSD)、大學校院就業職能平台 (UCAN)、特殊教育長期追蹤資料庫 (SNELS)等。行政院主計總處、勞動部、內政部每年亦就多項數據公告周知(如：就業率、失業率、平均薪資、勞動統計、出生人口數、性別統計、族群統計等)。如能適當地釋出全國性的資料，將可作為本校比對參照的基礎。此外，臺灣評鑑協會每年對本校師生所進行之各項滿意度調查、本校畢業生流向調查、雇主滿意度調查、就業滿意度調查等亦皆屬之。未來需要針對各外部資料庫訂定標準化的溝通介面，讓輸出(Export)、輸入(Import)的資料處理能夠自動化地進行與聯結。

(三) 具體提供本校推動國際化參考策略

日本向來為本校學生有意願前往交換或交流之首選國家，以近畿大學及關西國際大學為例，二校為了培養立足於世界，擁有國際行動力的人才，均要求學生在學期間須出國留學一年。本校近年來在國際招生上已有不錯之成績，日本交換學生數量亦已呈現小幅成長，相信本校優良的地理環境與專業領域，足以吸引日籍學生前來本校進行短期交流或長期交換。此外，透過觀摩他校學習空間與國際化措施，除了解各校特色外，亦可學習他校在推動國際化的具體作為，相關資訊已於回校後提供予本校國際事務中心參考。經由本次參訪行程中雙方短暫的交流與互動，相信有利於未來本校與他校之深耕發展，期待積極聯繫後，能增加本校學生之國際移動力。

心得：

臺灣的校務研究協會雖然成立得較晚，不過臺灣各大學的校務研究工作卻早已啟動，近年來在教育部政策的鼓勵與計畫的支持下，各校紛紛成立校務研究辦公室，系統性地、組織化地推動校務研究工作。宜大在第一期雖未獲得教育部的補助，但在校長、副校長的全力推動下，立刻投入人力、空間與經費資源，成立校務研究辦公室，

辦公室緊鄰副校長辦公室，隨時可以討論溝通，大力推動校務研究工作，目前已有具體而顯著的績效。期待教育部能針對實質推動並著有績效的學校多予鼓勵和支持。歐、美、日的校務研究工作起步甚早，有很多值得學習的地方。不過臺灣有臺灣的環境與文化，國外的解決方式不見得適用臺灣的情境，歐美有些議題在臺灣可能不是太大的問題。個人認為臺灣校務研究普遍面臨的問題分為兩類：(1) 環境與文化；(2) 技術與制度。關於環境與文化方面略舉四點，台灣社會 (a)基於證據思辨的素養普遍不足。決策往往基於個人經驗或偏好，背後比較少實證資料的支持，即使有可能是片面的，因此造成換了主管就改了政策，朝夕令改時有所聞，政策極度不穩定，更談不上制定高品質的決策；(b)尊重民主機制或法制的素養不夠。民主社會決策的產生有一定的民主程序，不過因為這方面的素養較為缺乏，可以輕易推翻先前投入大量時間精力所制訂的政策；(c) 維護機密/資安的素養欠缺。未能盡到個資保護或保護機密資料，跨處、室或跨單位彼此缺乏信任，造成資訊共享不易，取得困難，這對校務研究工作的執行無疑地是一大障礙；(d)面對改變傳統的慣性大。即使知道非改不可，但若非發生重大事件(故)，仍然會面對強大的阻力，抗拒改變。關於技術與制度略舉五點：(a) 串聯與整合：資訊的縱向與橫向串接不足。過去各校或教育部已建置很多資料庫，不過因為彼此的整合不足，往往形成資料孤島，一個決策牽涉到的因素很多，往往環環相扣，如果考慮的因子不足，可能制訂出偏頗的決策；(b) 探勘與加值：資訊的解讀相當重要，譬如「相關」常被誤解為「因果」。另外，發生的時間點或先後順序不同，往往造成不同的結果，因此時間因素的考量極其重要；由於資料庫的縱向與橫向串接不夠，因此資訊的加乘效果有限，無法加值；(c) 盤點與反思：比較少檢視或盤點過去所做過的校務研究成果，思考如何提升資訊的正確性、完整性與分析的信效度；(d) 轉換與過渡：絕大多數學校校務研究的結果與受到學校高層採納作為決策有段落差。這樣的落差可藉著提升校務研究的品質與鼓勵學校高層對於校務研究的重視來彌補；(e) 組織與制度：臺灣校務研究組織與制度的建立起步相當晚，為了讓校務研究能夠步上正軌，永續發展下去，建立常設組織與可長可久的制度極為關鍵。近幾年來，在教育

部與臺灣校務研究協會積極扮演火車頭的角色下，臺灣校務研究逐漸蓬勃發展，相信不久的將來將會朝向更為系統化與制度化的方向邁進。

附錄

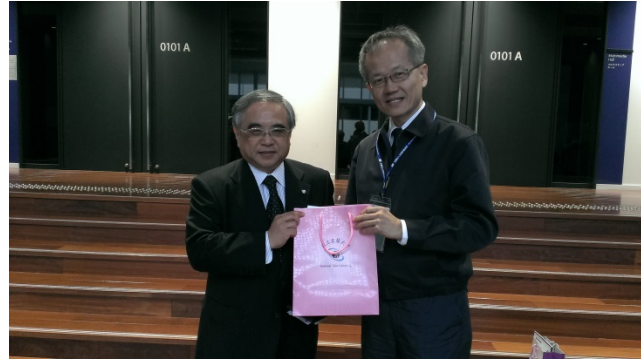
一、出國考察人員

職稱	姓名	性別	所屬單位
團長	傅勝利	男	社團法人台灣評鑑協會 理事長
團員	李弘斌	男	景文科技大學 副校長
團員	何玉菁	女	慈濟科技大學 主任秘書
團員	王怡文	女	慈濟科技大學秘書室稽核室組長
團員	翁家瑞	男	台南應用科技大學 副校長
團員	曾信超	男	中華醫事科技大學 校長
團員	張偉斌	男	中國科技大學 副校長
團員	周瑛琪	女	東海大學 副教務長
團員	張可立	男	輔英科技大學 副校長
團員	陳倩儀	女	龍華科技大學 助理研究員
團員	林如貞	女	龍華科技大學 副校長
團員	周瑞仁	男	國立宜蘭大學 副校長
團員	吳寂絹	女	國立宜蘭大學 專門委員兼副主任秘書
團員	劉正達	男	國立虎尾科技大學校務發展中心 主任
團員	盧鴻興	男	國立交通大學 教務長
團員	陳國棟	男	國立中央大學校務研究辦公室 主任
團員	蔡孟勳	男	國立中興大學研發處校務發展中心主任
團員	蔡東湖	男	國立聯合大學 校長
團員	黃淑玲	女	國立聯合大學 主任秘書
團員	林勤豐	男	國立屏東大學 學術副校長
團員	朱美玲	女	國立臺灣藝術大學國際事務處 處長
團員	施純明	男	臺北醫學大學 主任秘書

二、考察照片



大阪大學簡報



周副校長致贈紀念品予大阪大學



近畿大學簡報



周副校長致贈紀念品予近畿大學



近畿大學 E-Cube

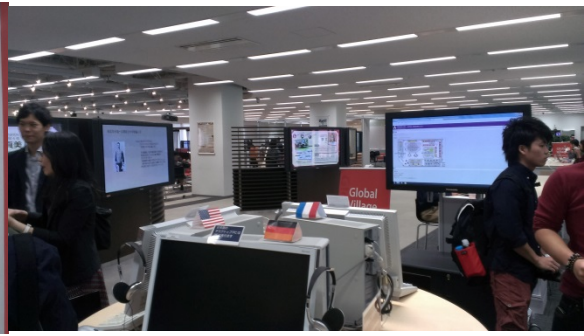
September & October Activity Schedule						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
9/10 Brownies	9/13 Brownies	9/14 Pancakes	9/15 Honey Joys	9/16 load Chocolate	9/17 Sweets Buffet Party	9/18 Chocolate
9/19 Request for the Aged Day	9/20 Tiramisu	9/21 Chocolate Pudding	9/22 Autumnal Equinox Day	9/23 Sweets Buffet Party	9/24 Sweets Buffet Party	9/25 Sweets Buffet Party
9/26 Sweets Buffet Party	9/27 Ghibli	9/28 Snack Challenge	9/29 Pokemon: Lets Go	9/30 Universal Studios	10/1 Games Day	10/2 Marvel
10/3 Games Day	10/4 One Piece	10/5 Disney	10/6 Chocolate Camp	10/7 Marvel	10/8 Games Day	10/9 Marvel
10/10 Sports Day	10/11 Volunteering	10/12 Special class: 30th Anniversary	10/13 Kindai International Internships	10/14 NGOs	10/15 Games Day	10/16 Marvel
10/17 Pirates	10/18 Halloween Cookise	10/19 Trick or Treat	10/20 Horror Movies	10/21 Mystery Box	10/22 Games Day	10/23 Marvel
10/24 Jack O' Lanterns	10/25 Halloween Party	10/26 All About Kindai	10/27 E-Quiz	10/28 E-cube's 10th Anniversary Party	10/29 Games Day	10/30 Marvel
10/31 Campus Adventure						

We are open from 10:00 a.m. - 6:00 p.m.
Activity hours:
3rd Period (1:20 p.m. - 2:00 p.m.)
4th Period (3:00 p.m. - 3:40 p.m.)
5th Period (4:40 p.m. - 5:20 p.m.)

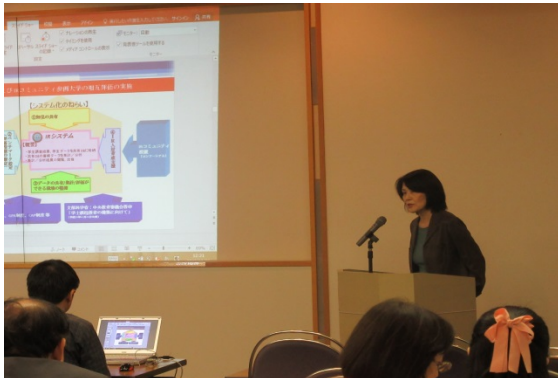
近畿大學 E-Cube 活動時程表



同志社大學學習共享空間 1



同志社大學學習共享空間 2 (地球村)



同志社大學簡報



周副校長致贈紀念品予同志社大學



京都大學簡報



周副校長致贈紀念品予京都大學



關西國際大學簡報



周副校長致贈紀念品予關西國際大學