

借鏡日本 啟動臺灣校務專業管理新契機

■ 文／葉瑞琿·社團法人台灣評鑑協會專案經理

校務研究 (Institutional Research, 簡稱IR) 源自於美國，主要功能為蒐集、彙整及分析學校內部相關資訊，以作為學校管理階層研擬行政、教學等決策之重要依據。近年來，在少子女化、經濟景氣不振、國際競爭激烈、局勢脈動快速更迭等因素衝擊下，學校經營面臨嚴峻挑戰，促使IR在學校經營上扮演的角色日益重要。

日本IR的發展與大學評鑑息息相關

1973年，IR一詞首次出現於廣島大學《大學論集》日本教育學者喜多村和之教授所撰述的文章中，美國高等教育機構的IR概念正式導入日本學界，則是始於2001年由同志社大學山田禮子教授所進行的校務研究。

日本IR之推動與大學評鑑發展脈絡息息相關，發展迄今已具備一定的基礎，目前各大學主要根據其校務營運目標、辦學特色與實際需求來發展IR業務。

為協助國內大專校院導入學校經營管理新知，開拓國際視野，激發創新思維，台灣評鑑協會特別於今（2016）年3月7日至11日辦理「日本大專校院校務經營暨校務研究考察團」活動，並由台評會理事王國明講座教授帶隊，引領18所國內大專校院一級主管前往日本東京汲取經驗，借鏡東京大學、早稻田大學、筑波大學、東洋大學、大正

大學及國學院大學在IR之規劃、實施、執行瓶頸等議題，並進行深入的對談與交流分享。

引發日本大學重視IR工作的驅力

面臨少子女化問題席捲全球教育市場之挑戰，日本「文部科學省」（日本中央省廳之一，負責統籌國內教育、科學技術、學術、文化及體育等事務，以下簡稱「文科省」）勵行推倡競爭型獎勵計畫，由各大學提出相對應的研究或辦學計畫，經審查通過後始能獲得政府經費挹注，以激勵大學持續精進提升。

相關競爭型計畫經費之獎勵重點，主要在於大學教學品質維護、國際人才培育、各種先端科學技術領域大型研究計畫之導入、依據「三螺旋模式」（Triple Helix Model）開展日本產業技術創新改革、國公立大學法人化等事宜。

有鑑於IR已逐漸成為國際上提升大學營運績效的顯學，日本文科省亦開始思考推動相關工作之可行性與可能性，經觀察、蒐集美國高等教育機構IR發展歷程及相關資訊後，文科省認為基於日本國情背景與發展需求考量，美國作法不盡然能完全適用於日本大學；因此，為確保日本大學在IR之推動能邁入正軌，文科省特於2012年委託東京大學「大學總合教育研究中心」進行一項為期二年的調查研究，以了解現階段國內各大學IR

業務辦理情形，作為爾後相關工作推動之規劃參酌。

日本大學對IR認知情形與推動目的

上述研究之調查內容包括各校IR組織設置、IR運作目的、IR認知程度等事項，其中有關各校對於IR的認知情形，調查結果顯示目前各校對IR一詞並無一致性定義，不同大學有個別不同的想法，並據以展開相關執行措施。

除此之外，由於「Research」在日文可翻譯為「調查」或「研究」，因此單就字面而言，可能將IR侷限於單純的調查事務，而未能發揮知識型決策的功能。

廣義來說，各校所進行的各項調查研究、分析工作，亦屬於IR活動的一環；然而事實上，IR更偏向於發現問題的手段，其最終目的在於品質保證、資訊公開及營運提升。以下茲以本次參訪之早稻田大學、國學院大學為例，就其IR推動經驗作簡要分享。

早稻田大學IR運作主軸 ——大學綜合研究中心

早稻田大學（Waseda University）於1882年創校，為日本名門私立大學，目前IR相關業務係由「大學綜合研究中心」負責。

學校對IR之推動分為三大階段：(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系統上整合各個資料庫，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。

「大學綜合研究中心」成立於2014年4月，在此之前，校內雖有進行各類問卷調查的實施與資料分析，並與其他大學比較，然而並未特別將上

述活動加以統整，形成所謂的IR。該中心的創設協助早稻田大學在IR的發展邁入嶄新里程碑，主要作業事項包括資料來源及資訊之統整管理、分析架構之提供、分析結果之積累及公開、IR運用指導等內容。

國學院大學IR實施特點

國學院大學（Kokugakuin University）創立於1882年，為日本最具歷史的私立大學之一，其「神道文化學部」以培養日本神社神職人員為特色。學校所推行的IR計畫係以校務發展中長程計畫為基礎，活用資料庫以強化政策提案的說服力，並以提出充分資訊協助理事會進行決策參考為主要目的。

國學院大學的IR工作係以任務編組方式辦理，編制四大專案小組：(1)「學院政策小組」根據學院的IR問題進行改善；(2)「提案執行小組」直屬於校長，提出建言並作全校性改善工作；(3)「學生現況調查專案小組」實施學生調查並提供分析結果；(4)「資料庫共用小組」負責各種統計分析作業。

學校認為站在第一線服務的職員較了解學生觀感，因此其運作特點在於以校內職員為核心，進行各種IR計畫的推動，並層層推進，強化教職員之間的信賴關係，以貼近校務經營需求。

深度對談 開啟創新交流模式

此行與日本六大知名學校的交流，讓國內大學對日本IR源起、規劃、執行及所面臨的種種考驗有更深入的了解，亦能作為臺灣推動IR相關活動的參考。台評會未來仍將秉持活動辦理初衷，持續強化國際交流，拓展考察對象之深度與廣度，期盼透過校務專業管理相關服務，為臺灣高等教育貢獻心力。✚