



米国におけるアクレディテーション、 IE（含：教学マネジメント）および EM等に対するIRの役割

山形大学 学術研究院 教授

藤原 宏司

継続的改善のためのIR/IE セミナー2023

2023.03.13 @ JR博多シティ9F 第1会議室

今日の内容

■ 自己紹介

- **米国**における**アクレディテーション**、**IE** (Institutional Effectiveness)、**教学マネジメント**的なもの、**アセスメント** (割愛の可能性アリ)、**EM** (Enrollment Management) を**概観**して、それらに**IR** (Institutional Research) がどう関わっているのかについてお話しするのが**目標**です。

(持ち時間 : 50分)

自己紹介 : 藤原 宏司 | Koji Fujiwara

専門は、**米国における高等教育とIR** (Institutional Research) および応用統計学 (Ph.D.)。米国の大学・短期大学等で、統計解析、IRおよび大学評価対応業務に従事。2016年8月から現職。

「山形大学IR担当者向け実践プログラム」プログラムディレクター。

発表者のバックグラウンド

- **教育面（米国における高等教育、IR、大学評価等）**
 - フロリダ州立大学大学院**IR履修証明プログラム**修了
（大学院における18単位プログラム）
 - **HLC Assessment Academy** （※HLCについては後述）
→ HPを見てみましょう
 - **HLC Student Success Academy**
 - その他、様々なワークショップに参加
（主催者：AIR, HLC, MnSCU, AIRUM等）

発表者のバックグラウンド (contd.)

■ 実務面 (米国における高等教育、IR、大学評価等の経験)

- ベミジ州立大学 (BSU) & ノースウェスト技術短期大学 (NTC) IR/IEオフィス
 - Research Analyst (2011-2015)
 - Assistant Director (2015-2016)

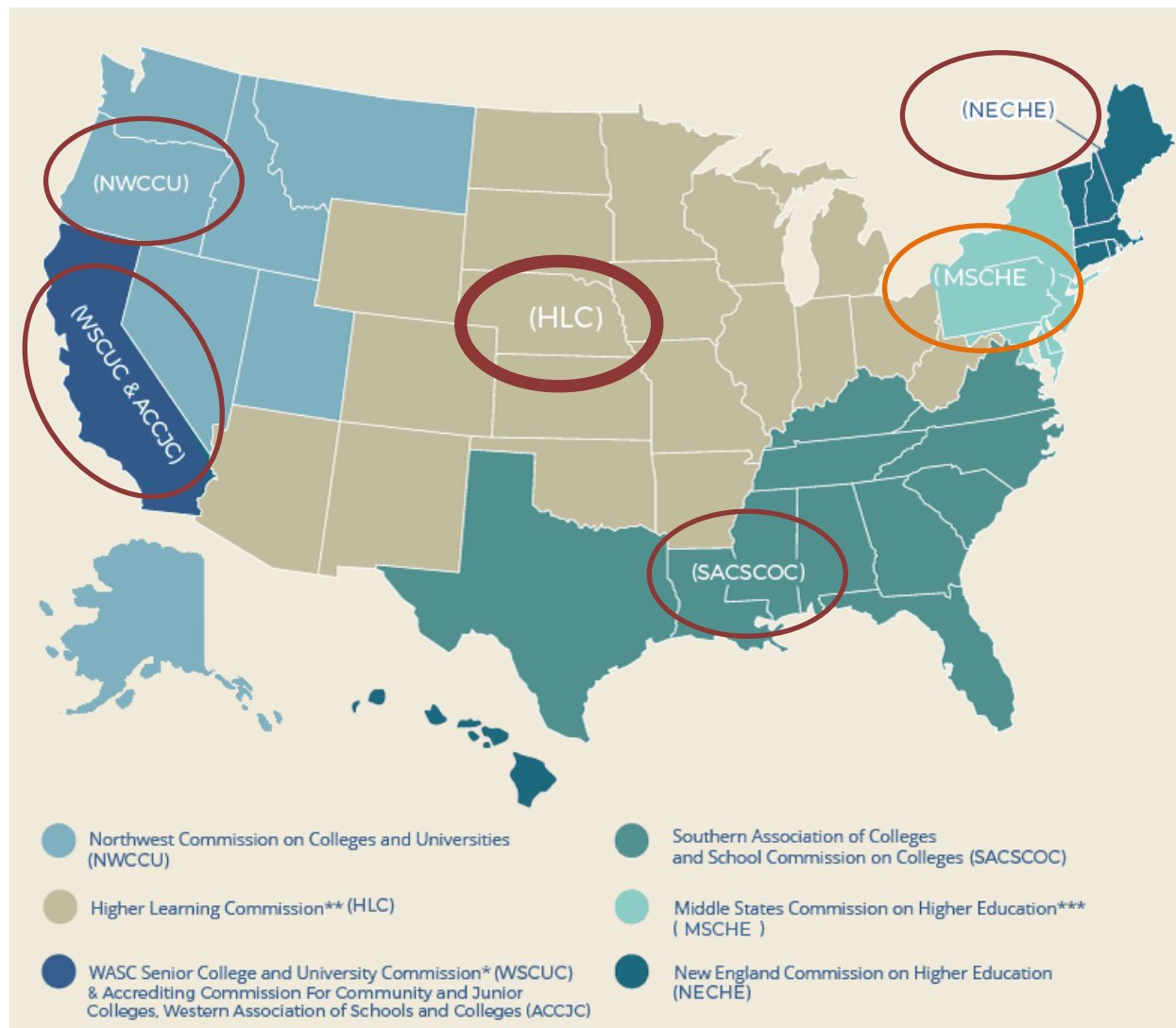
主な役割

- BSU/NTC IPEDS **Data Reporting** (責任者)
- BSU/NTC HLC Institutional **Data Reporting** (責任者)
- NTC **Master Academic Planning** Committee (委員)
- NTC **Accreditation** Steering Committee (委員)
- NTC Federal **Compliance** Reporting (責任者)
- BSU Academic **Assessment** Committee (委員), etc

米国におけるア Kredィテーション



米国における地域機関別認証評価機関



- 全米6つの地域に7つの評価機関がある。
- 全ての評価機関が**米国教育省 (USDE)**からの認定を受けている。
- 6つの評価機関が**「CHEA」**からの認定を受けている。
- これら評価機関は、**教育機関全体 (大学、短大等)**を審査・認定する。

米国における地域機関別認証評価機関

■ ポイント

- これら7つの認証評価機関の間に、評価基準や審査の厳しさ（緩さ）等の違いは、原則、存在しない。（存在してはいけない。）
- 評価基準も表現の違いや、審査のプロセスが違う程度で、**根底は同じ** → **要件は、大学も短大も同じ**
- **理由**：米国教育省からの認定（USDE-recognized）
→ USDEが求める**最低限のスタンダード**を満たす
- USDEが認証評価機関に求めていること
「税金」を受け取るに相応しい大学かを審査・保証する。



米国：アクレディテーションの目的

“

The goal of accreditation is to ensure that institutions of higher education meet acceptable levels of quality.

- U.S. Department of Education (USDE)

■ 高等教育機関が、許容される（教育、（研究）、大学経営等の）質を満たしていることを保証する。

→ 評価を通じた、大学間比較が目的ではない
（評価を行う際、他大学との比較は行わない）

HLCの評価基準 (Criteria for Accreditation)

評価基準項目数の変化: 2013 vs. 2020

	2013年版	2020年版
大項目(Criterion)	5	5
中項目(Core Components)	21	18
小項目(Items)	68	68

これら全ての項目を満たす必要がある。(根拠資料を示す必要アリ)

例: 評価基準 3.C.6. (大項目3にある中項目Cの小項目6番)

- Instructors are accessible for student inquiry.

対応:

- 「学生へのアンケート」等のデータを用いて、上記項目が満たされていることを証明する。
- 「規定を制定している」← 基準を満たしている証拠にはならない

米国：アクレディテーションとIE

(Institutional Effectiveness)

“

The term "**institutional effectiveness**" was developed **in response to accreditation**, and this emphasizes the large extent to which **accreditation drives institutional effectiveness efforts** on community college campuses.

- Head and Johnson (2011)

- “institutional effectiveness”という用語は、**アクレディテーションに対応して作られたものである。**
- アクレディテーション（への対応）が、**IEへの取り組みの原動力**となっている。（意識）



米国：アクレディテーションとIE

(Institutional Effectiveness)

“

Our lesson from the brief historical overview of institutional effectiveness in higher education, then, is that **accreditation has become a major driver of data-intensive efforts to demonstrate effectiveness.**

- Goben (2007)

- アクレディテーション（への対応）が、IEを行うために必要であるデータ集約的な取り組みの主要な原動力となっている。（意識）

Institutional Effectiveness (IE)



Institutional Effectiveness (IE) とは？

- IEとは、その教育機関における教育、（研究）、運営、経営等に関して、**継続的改善活動の循環プロセスが機能しているかを確認・理解する活動のこと**

- 藤原（2015）を加筆修正

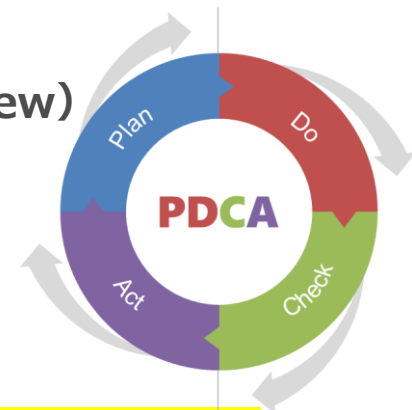
- 継続的改善活動の例

全学規模の戦略計画（Strategic Plan）

教育分野における戦略計画（Academic Plan）

学位（教育）プログラムにおける戦略計画（Program Review）

等において、**PDCAサイクルが回り続けている**ことが必要
(≠ PDCAサイクルの構築)



- HLCの評価基準とIE

Criterion 5. Institutional Effectiveness, Resources and Planning

米国：学位（教育）プログラムについて

- 米国における教育の**最小単位**は、
学位（教育）プログラム※

→ とある州立大学の**HPを見ながら説明**します

質問：総学生数12,000人位の規模の大学における
学部レベルの教育プログラムの数はどの位？

- **教育目標（Learning Outcomes）**は、
最小単位である「学位（教育）プログラム」レベルで
作成
 - **理由**：単一プログラムで構成されている学科以外、
学科単位で「**共通の教育目標**」を作るのは困難

米国大学：主なPlanning（計画策定）とは

■ Strategic Plan（全学規模）

- 今後数年間における「全学規模」の**戦略（基本）計画**のこと。**現状認識（過去の振り返り）**から始まり、数年後の**ゴール**や取り組むべき**重点分野（改善分野）**、予算配分等が含まれる。
- 大学における航路図みたいなもの
- **毎年、進捗状況の確認（PDCAのCの部分）等が必要になる（全ての計画において、この確認作業は重要です。）**

■ Master Academic Plan（全学規模） （Academic Master Plan）

- Strategic Planにおける**教育分野の戦略計画**のこと

■ Academic Program Review

- **学科・学位プログラム**単位で行う**戦略計画策定作業**のこと



IE：米国のアクレディテーションが特に重視

- 米国のアクレディテーションは、「IEが機能しているか」を重要視します。
- 下記の図は、「IEが機能している」と主張するための「重要なコンポーネント」を例示しています。

Academic Plan → PDCA

(Master Academic Plan)

教育分野における戦略計画
(全学規模)

Assessment of Learning → PDCA

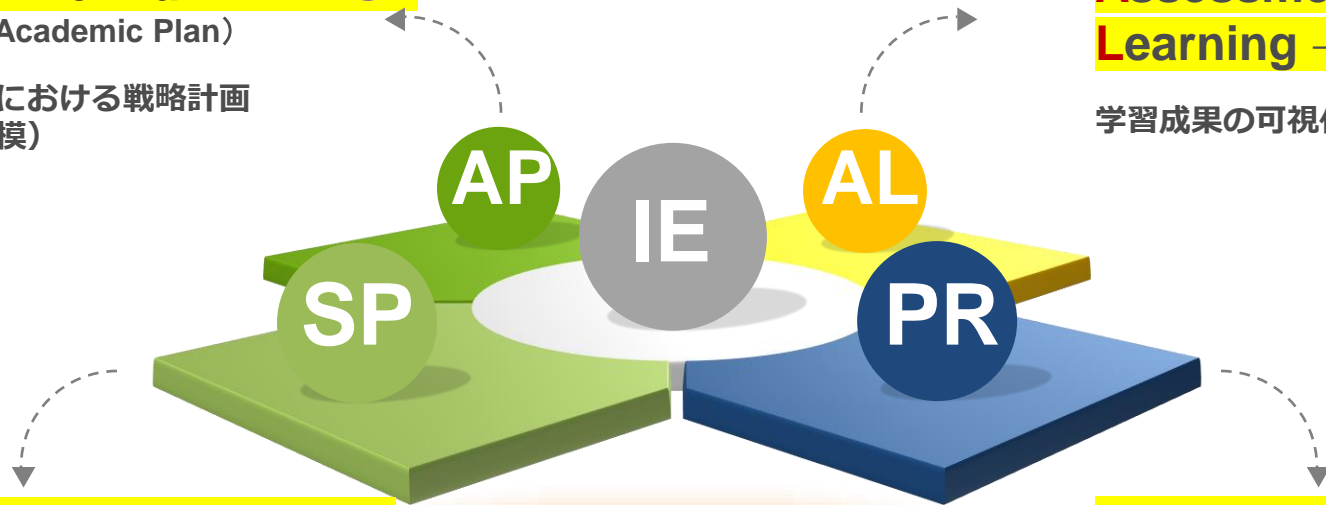
学習成果の可視化

Strategic Plan → PDCA

全学規模の戦略計画
(含：Strategic Enrollment Management Plan)

Program Review (Academic Program Review) → PDCA

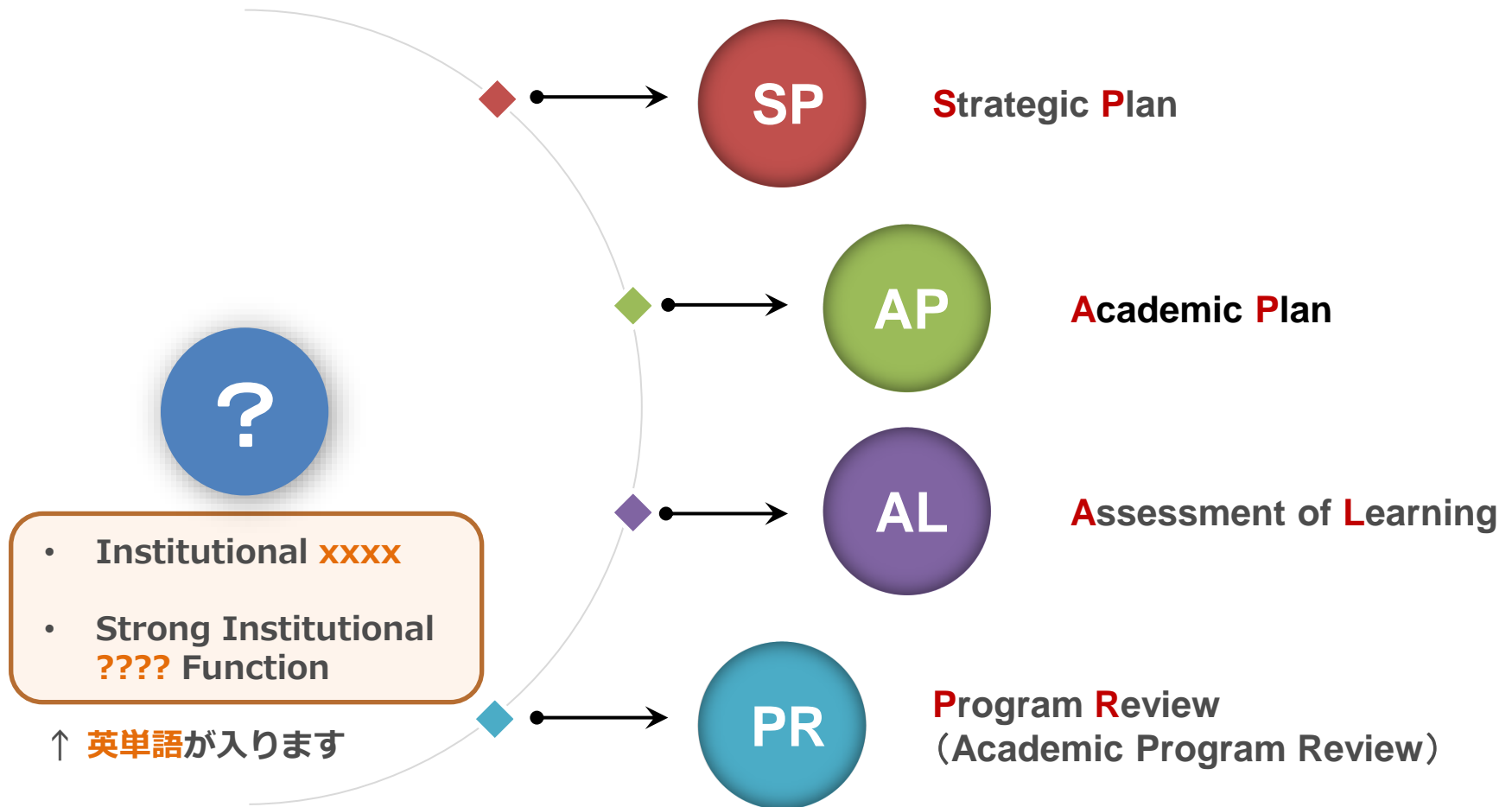
学位（教育）プログラム単位で
行う戦略計画策定作業



※ 各コンポーネントにおいて、PDCAサイクルが回り続けている
→ IEが機能している

Challenge Question

- **Planning (計画策定) やアセスメント、プログラム・レビューを成功させるためには、定期的な進捗状況の確認が必要です。そのためには、何が必要でしょうか？考えてみましょう！**



ヒント: Goben (2007)
→ 次のスライド



【再掲】 米国：アクレディテーションとIE (Institutional Effectiveness)

“

Our lesson from the brief historical overview of institutional effectiveness in higher education, then, is that **accreditation has become a major driver of data-intensive efforts to demonstrate effectiveness.**

- Goben (2007)

- アクレディテーション（への対応）が、IEを行うために必要であるデータ集約的な取り組みの主要な原動力となっている。（意識）

良くある誤解：IRが計画策定をリードする

- 米国の大学では、**役割と責任が明確化**されている

例：戦略計画策定（Strategic Planning）

1. どのように計画を策定するのか
→ 委員会方式（Strategic Planning Committee）
2. 計画策定における「**実質的な責任者**」は誰か
→ 執行部の代表と教員の代表 [CO-CHAIRS]
（**Shared Governance**）
3. 委員会のメンバーについて
→ 大学の規模による

良くある誤解：IRが計画策定をリードする

3. 委員会のメンバーについて

→ 2,500人規模の大学の例：**22名の委員会**を構成

- **委員会の内訳**：

議長2名、プロボスト、副学長4名、副学長補佐1名、
教員9名、職員2名、学生3名

→ 「大学全体」で、計画を策定する必要がある

→ アクレディテーションでもチェックされる

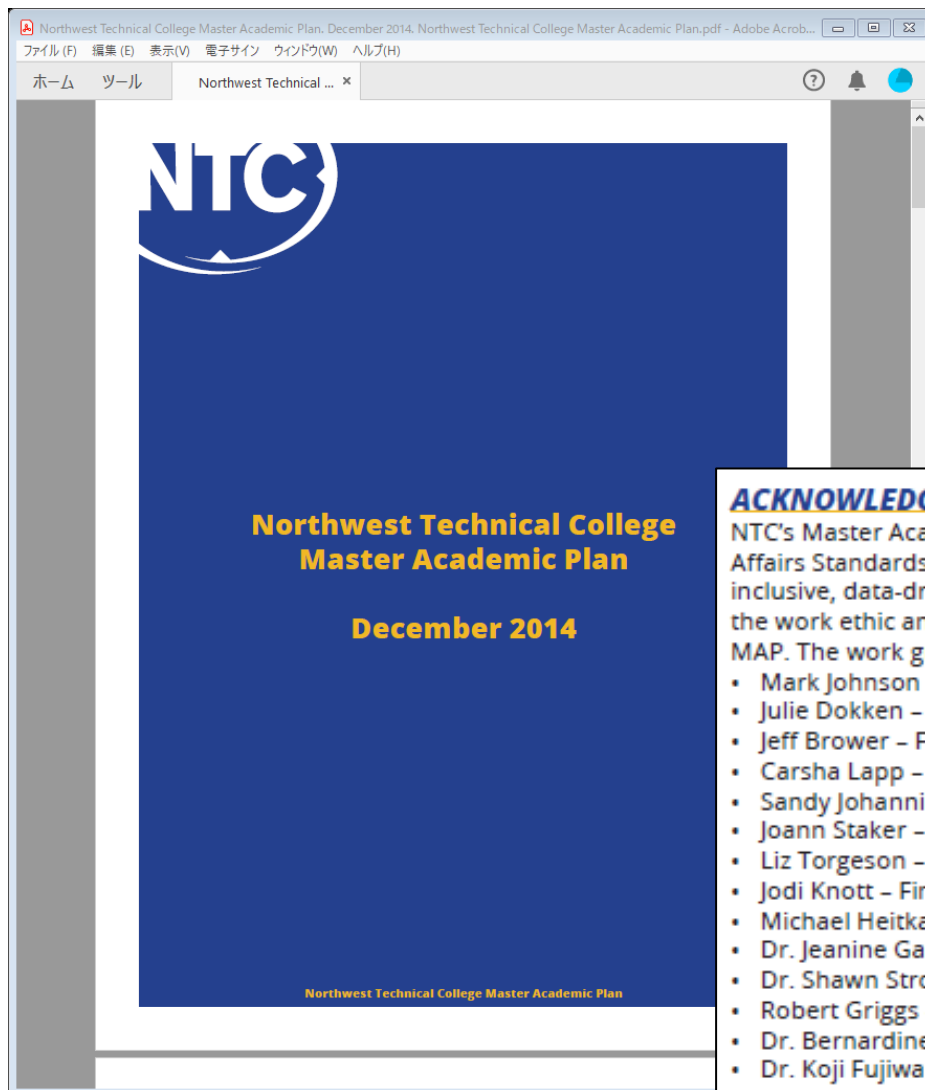
4. **IRの役割**

→ 策定委員会への**情報提供**

→ KPI策定に関する**アドバイス**

→ **モニタリング&情報提供**（計画開始後：PDCAの**C**の部分）

実例紹介 (NTC Master Academic Planning)



ACKNOWLEDGEMENTS

NTC's Master Academic Plan is the product of a work group which is comprised of faculty, staff, Administration Standards Council, NTC staff, administration representatives and students. The group was inclusive, data-driven, collaborative and comprehensive. To the extent we have been successful, it is due to the work ethic and seriousness upon which each of the work group members pursued the MAP. The work group includes:

- Mark Johnson – MSCF President, Faculty member (Automotive)
- Julie Dokken – Faculty member (Dental)
- Jeff Brower – Faculty member (Plumbing & HVAC)
- Carsha Lapp – Faculty member (Business)
- Sandy Johanning- Faculty member (Nursing)
- Joann Staker – Faculty member (General Education)
- Liz Torgeson – Academic Support Coordinator & Recorder
- Jodi Knott – Financial Aid Coordinator
- Michael Heitkamp – NTC & BSU Associate VP for Admissions and Enrollment
- Dr. Jeanine Gangeness – Founding Dean, NTC & BSU School of Nursing
- Dr. Shawn Strong – Dean, BSU College of Business, Technology and Communications
- Robert Griggs – NTC Interim Dean
- Dr. Bernardine Byrant – Consultant and Senior Administrator at MnSCU institutions
- Dr. Koji Fujiwara – NTC & BSU Institutional Research, Research Analyst

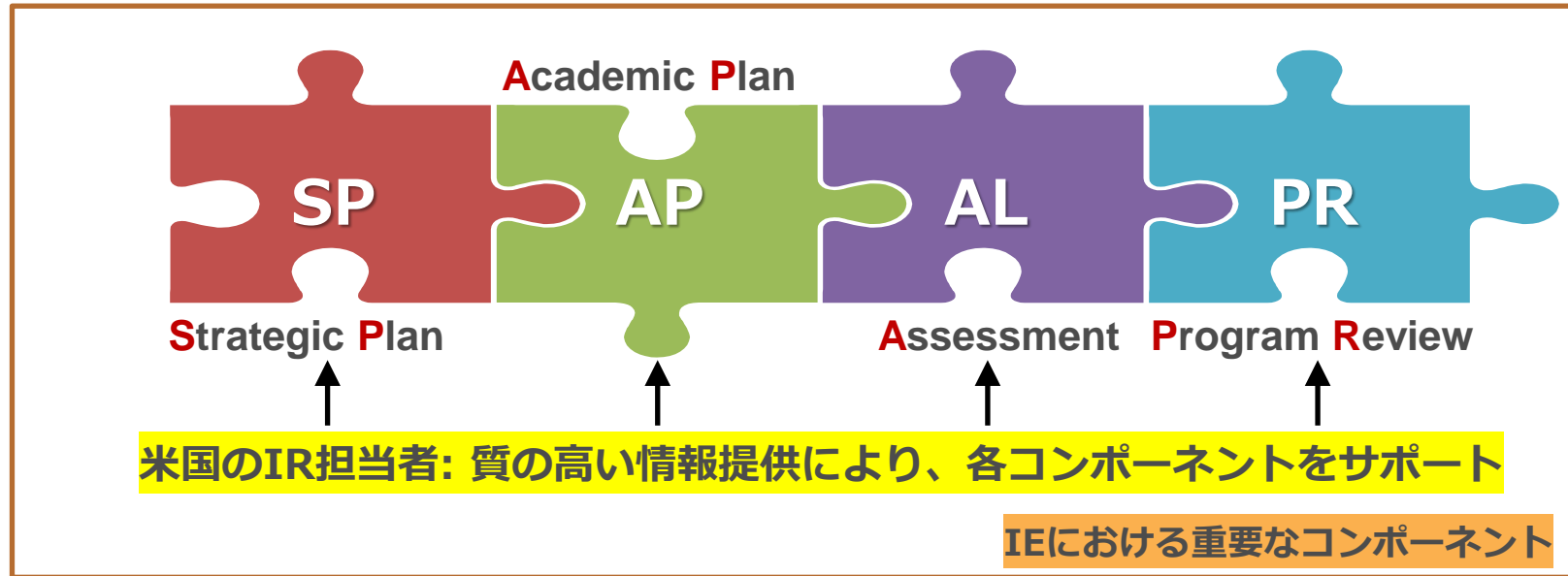
Institutional Research (IR)



発表者の考えるIRとは？

- **IR** (Institutional Research) とは、**米国の大学で発展**してきた、**計画立案、政策形成、意思決定等のサポートに資する情報提供**を目的に、**学内外データを収集・可視化する機能** (活動)
- IRは「サポート」機能
 - (現実) 分かりやすい正確な**レポートを提供**する
 - (良くある勘違い) 改善に役立つデータを探して、**提供しなければサポートではない**
 - 「**IRのデータが意思決定の参考になった**」
(こう言われるように仕事ができれば…)

IRによるIEへのサポート



注意点

- 米国のIR担当者に、各計画を策定する**責任**や、計画を動かす**権限はありません**。(一般的な責任者：プロボスト)
- 改善活動も各部署の責任で実施
- 米国のIR担当者は「あくまでも」情報提供が本業
- ただし、IR部門を統括する副学長クラスの人には、責任が生じます。(IR部門だけを統括する副学長というのは稀だと思いますが…。)

米国大学：なぜIR機能が必要なのか？

The screenshot shows the Touro University website. At the top left is the Touro University logo. The navigation menu includes 'About', 'Admissions', 'Programs', and 'News & Events'. A search icon is on the right. The page title is 'Institutional Effectiveness'. On the left sidebar, there are links for 'Resources', 'Assessment Committees', 'Offices', and 'Workshops & Events'. The main content area has a heading 'Institutional Effectiveness' in a red box. Below it is the question 'WHAT IS INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS?' followed by a paragraph defining it. Another red box contains the text 'This effort is achieved through:' followed by a bulleted list of three items. The third item mentions 'Program Reviews' in a red box. The URL 'touro.edu' is visible in the bottom left corner of the page.

TOURO UNIVERSITY

About Admissions Programs News & Events

↑ Institutional Effectiveness

INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS

Resources

Assessment Committees

Offices

Workshops & Events

Institutional Effectiveness

WHAT IS INSTITUTIONAL EFFECTIVENESS?

Institutional Effectiveness is a continuous cycle for planning, assessing, analyzing and improving processes, programs, and services that support the University's mission and vision. Assessment at the institution builds its capacity to inform and evaluate change through data-driven decision making. The process of Institutional Effectiveness at the Touro College & University System (TCUS) and its member schools is indicative of the institutions commitment to continuous improvement guided by a vision for the future.

This effort is achieved through:

- Collecting, analyzing, and distributing high quality institutional research.
- Consulting with departments, programs, and schools on research projects to insure legitimacy and rigor of data.
- Coordinating a comprehensive system of **Program Reviews** that contribute to the

touro.edu

米国大学：なぜIR機能が必要なのか？

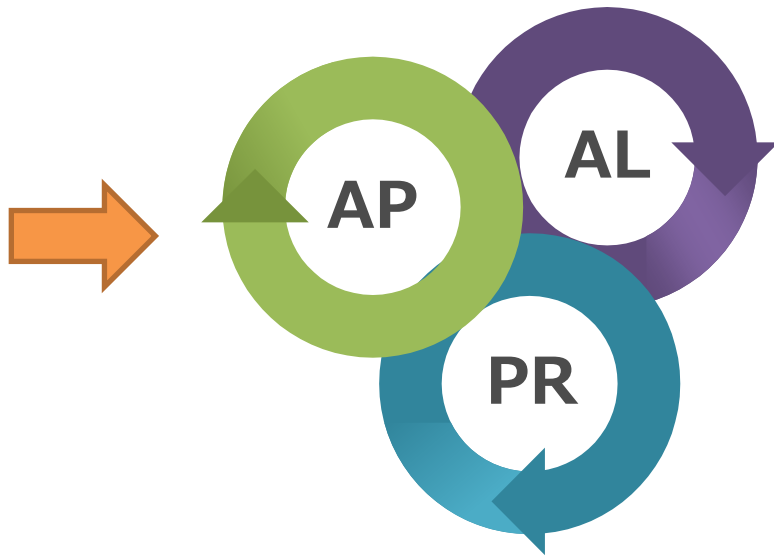
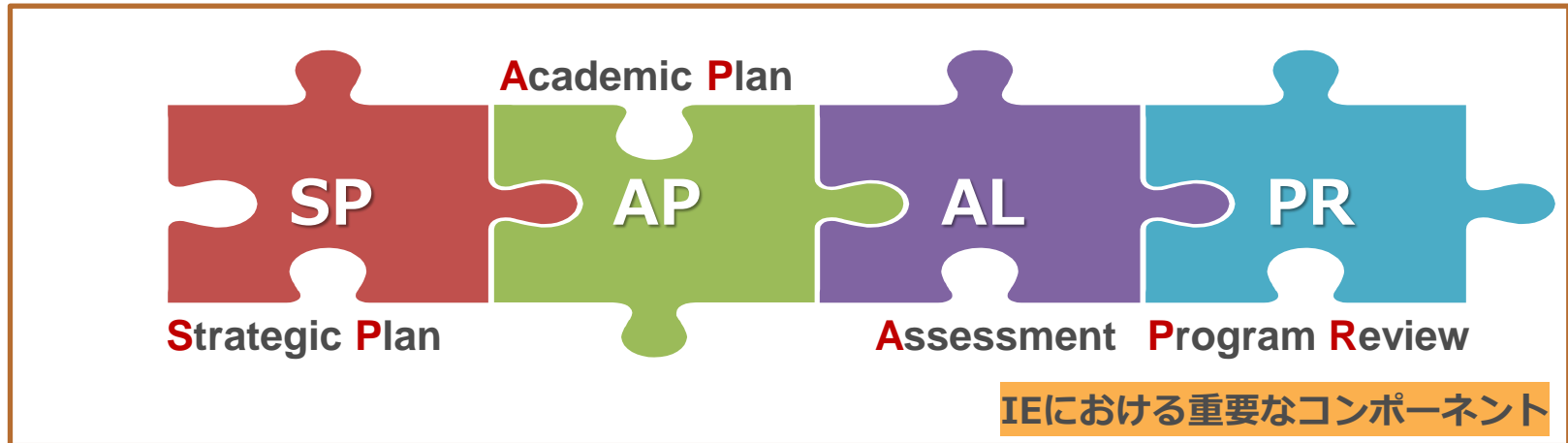
- **意思決定者**になったつもりで考えてみましょう
 - 前提条件：
From Intuition to **Data-Informed Decision Making**
 - 部署ごとに異なる担当者によって集計された情報の正確性を、どこまで信じていることができますか？
(You can't compare an apple to an orange.)
 - MnSCU※のとある総長判断の事例
→ 口頭で（時間があれば）
 - 米国の大学におけるIR機能が**統合かつ分散「も」**されているという例を説明します。
(前提条件：分散の前に統合が果たされている)

※ ミネソタ州の州立大学機構のこと。26の短期大学と7つの大学で構成されており、約4,000の学位プログラムを提供している。機構全体の年間学生数は約30万人。

教学マネジメントとアセスメント



米国における「教学マネジメント」的なもの



教学マネジメント（的なもの） =

Academic Plan +

Assessment of Learning +

Program Review

∴ 教学マネジメントはIEに含まれる

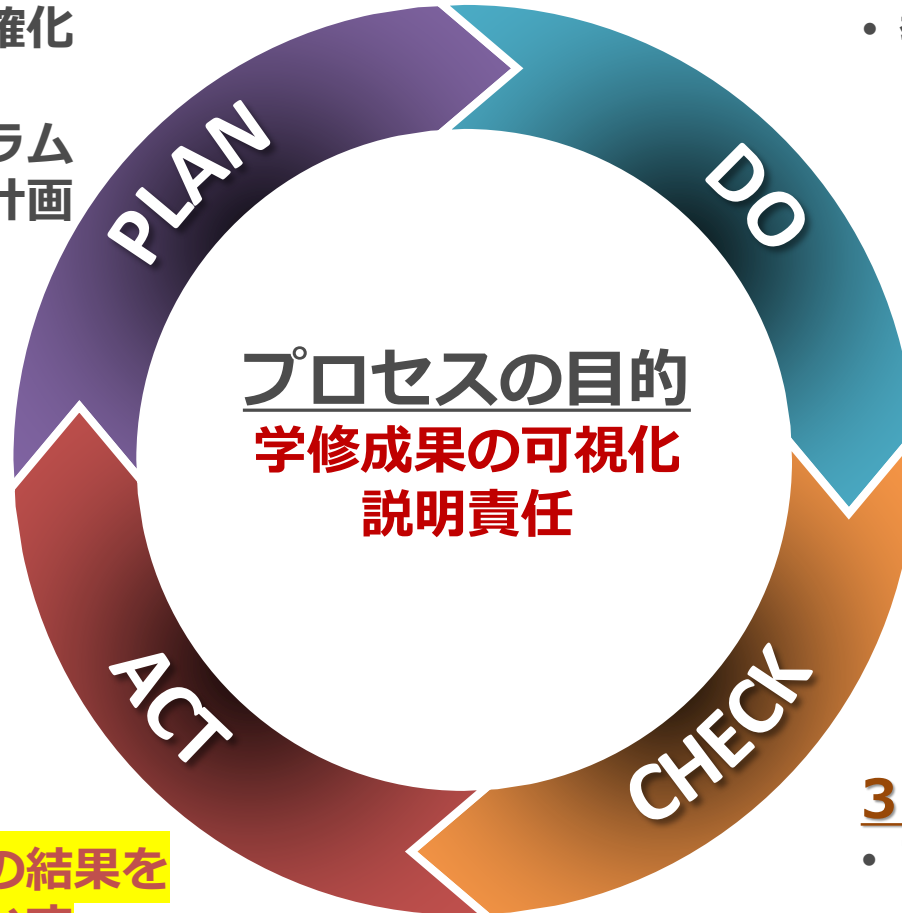
アセスメントと教育改善の循環プロセス

1. PLAN

- ・ 教育目標の明確化
 - ・ 科目レベル
 - ・ 教育プログラム
- ・ アセスメント計画の構築
 - ・ 直接指標
 - ・ 間接指標

2. DO

- ・ 教育



4. ACT

- ・ アセスメントの結果を教育改善に活かす

3. CHECK

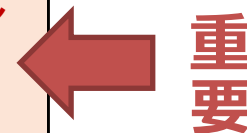
- ・ アセスメントの実施
 - ・ 直接／間接指標
- ・ 分析&情報提供

"Closing the Loop"

教育改善プロセスにおけるIRの役割

例：教育プログラムの改善プロセス

PDCA	プロセス	責任の所在	IRの関わり
PLAN	・教育目標の明確化	・教育プログラム担当学科	・ コンサルテーション
	・アセスメント計画の構築 (直接/間接指標)		
DO	・教育	・教育プログラム担当学科	N/A
CHECK	・アセスメントの実施 (直接/間接指標)	・教育プログラム担当学科 ・ IRオフィス	・ 進捗状況チェック
	・データ分析&情報提供	・ IRオフィス ・教育プログラム担当学科 (必要に応じて)	・ 実施主体
ACT	・アセスメントの結果を 教育改善に活用する	・教育プログラム担当学科	・ 文章化サポート



- ・ 「科目」改善の場合は、教育プログラム担当学科 → 科目担当教員
- ・ **大学執行部、学部執行部からの指示と支持が必要**

直接指標と間接指標：従来の定義（米国の例）

- **直接指標**：学生の学びを**直接的に示すもの**
(**Show** what students have learned)
- **間接指標**：学生の学びを**間接的に語るもの**
(**Tell** what students have learned)

教育効果の
可視化

直接指標 (Direct Indicators of Learning)	間接指標 (Indirect Indicators of Learning)
<ul style="list-style-type: none">・卒業論文（プロジェクト）分析・外部試験・事前事後試験データ分析・外部評価・資格試験合格率・ポートフォリオ分析・ルーブリック分析・共通問題を用いたアセスメント	<ul style="list-style-type: none">・学生調査（実態調査、満足度調査等）・卒業生／同窓生調査・インタビュー（個人／グループ）・卒業率・就職率・成績／GPA・シラバス分析・カリキュラム分析（マッピング）

NILOAで学んだこと

- **National Institute for Learning Outcomes Assessment**（全米学習成果アセスメント研究所）
- 【教育効果の可視化】 直接指標とは？
 1. 学生の学びを**客観的に測定**できる
 2. 教育における**改善点が分かりやすい** } 2つを満たす
- 【教育効果の可視化】 間接指標とは？
 - **直接指標ではない指標**のこと
- 【米国の現状】 **直接指標も用いた可視化の義務化**へ
 - 間接指標「だけ」のアセスメント → 認められない

【教育効果の可視化】 間接指標の例

間接指標

(Indirect Indicators of Learning)

- ・ 学生調査（実態調査、満足度調査等）
- ・ 卒業生／同窓生調査
- ・ インタビュー（個人／グループ）
- ・ 卒業率
- ・ 就職率
- ・ **成績／GPA**
- ・ シラバス分析
- ・ カリキュラム分析（マッピング）

- 調査・インタビュー
学生の主観によるもの
- 卒業率・就職率
 - ・ 学生の学びを測定していない
 - ・ 改善点が分かりにくい
- 成績／GPA
今回は扱いません
- シラバス・カリキュラム分析
「学生が学ぶこと」と
「学生が学んだこと」は
異なる可能性がある
- 企業アンケート
特別の場合を除き、間接指標

Enrollment Management (EM)



Enrollment Management (EM)とは？

- Enrollment management is a **comprehensive process** for achieving **optimal institutional outcomes** for **student recruitment, retention, and graduation***.

* <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2019/3/eli7166.pdf>

- エンロールメント・マネジメントとは、**学生の獲得、（継続的な）在籍、卒業**に関して、**最適な結果を得るために行う包括的なプロセス**のこと
- と、上記のように訳しても、活動内容や組織体制は分かりにくいと思うので、**米国の大学における実際のEMオフィスのHPを幾つか見てみましょう。**（時間があれば）

EM Team at the University of Wyoming



米国の大学におけるEMオフィス

- 大学ごとに若干の違いはありますが、典型的なEMオフィスは以下の部署を**管轄**
 - Admissions (入試：学部レベル)
 - Registrar (教務 + 教育データの管理 - 教員の秘書業務)
 - Financial Aid (給付型奨学金、学資ローン等)
 - *First Year Experience Programs* (初年次導入支援プログラム)
 - *Student Services* (学生支援)
- IRは、**データ提供等**を通じて、上記部署を**サポート**
 - ∴ EMを正しく行うためには、IR機能が必要となりますが、**「EM = IR」とはならない点に注意しましょう！**



米国：アクレディテーションとEM

(Enrollment Management)

“

The institution pursues educational improvement through **goals and strategies** that improve retention, persistence and completion rates in its degree and certificate programs.

HLC Criteria for Accreditation 4.C.

ポイント

- 教育機関は、提供している学位プログラム等における継続率や卒業率を向上させるための戦略と目標を策定、実行する。
(意識)

→ **Strategic Enrollment Management Plan**
(実例を見てみましょう)

まとめ



まとめ

- 米国大学では、（アクレディテーション対応のため）**継続的改善を目的とした様々な計画が策定・実行されています**

今日（ざっくりと）紹介した計画の例

- Strategic Plan
 - Academic Plan
 - Program Review
 - Strategic Enrollment Management Plan
-
- **IEが機能している**ということは、各計画における**PDCAサイクルが「回り続けている」**ということを意味します

まとめ

- 米国大学における執行部には、**アクレディテーションの機会を上手く活用して、大学改善に取り組むところもあります。**
 - 実例 → 口頭で
- **IRの役割は、情報提供を通じた、執行部や他部署へのサポートです。**
 - IR担当者に必要なスキルは何かを考え、必要だと思われるスキルを効果的にバランス良く涵養していきましょう！

今回お話できなかったこと

- 今回の目的は「各トピックの概観」だったため、以下の項目+aについて詳しく説明できませんでした
 - CHEAについて、CHEA設立の背景
 - HLCにおける評価基準の詳細
 - 戦略計画等の具体的な内容
 - Program Reviewの具体的な仕組み、サイクル
 - 教育目標の効果的な設定方法（SMARTS）
 - アセスメント手法の詳細
 - アクレディテーション対応を目的としたITシステム
 - 進捗状況管理、レポート作成等は自動化されています
 - GPAや成績が間接指標である理由、等
- 別の機会にお話できればと思います

THANK YOU!

ANY QUESTIONS, COMMENTS OR SUGGESTIONS?

藤原 宏司 | Koji Fujiwara, Ph.D.

kfujiwara@cc.yamagata-u.ac.jp

