

徳島大学における FD 実施組織としての役割と機能

—大学開放実践センター FD 活動の事例分析より—

香 川 順 子

(徳島大学大学開放実践センター)

川 野 卓 二

(徳島大学大学開放実践センター)

宮 田 政 徳

(徳島大学大学開放実践センター)

神 藤 貴 昭

(立命館大学経済学部)

曾 田 紘 二

(徳島大学大学開放実践センター)

奈 良 理 恵

(徳島大学大学開放実践センター)

Roles and Functions of the Center for University Extension at the University of Tokushima as a Center for Faculty Development

Junko Kagawa

(Center for University Extension, the University of Tokushima)

Takuji Kawano

(Center for University Extension, the University of Tokushima)

Masanori Miyata

(Center for University Extension, the University of Tokushima)

Takaaki Shinto

(Faculty of Economics, Ritsumeikan University)

Koji Soda

(Center for University Extension, the University of Tokushima)

Rie Nara

(Center for University Extension, the University of Tokushima)

Summary

In 2008, faculty development (FD) became an obligatory part of undergraduate programs at Japanese universities. Therefore, educators must engage in practical & organizational FD activities. Concurrently, it is necessary to pay considerable attention to research in FD organization and FD networking to accommodate various aspects in a given period of change within higher education. In this paper we considered the roles and functions of an FD Center, the Center for University Extension (CUE) at the University of Tokushima. The first established three-year stage of Tokushima University's FD programs began in 2002. We have now completed the second stage of organizational development. This year we entered into the third stage of substantiating FD programs by enlarging, strengthening and networking the FD organization. We also considered the future development of the CUE as an FD center.

キーワード：ファカルティ・ディベロップメント (FD)、FD の実質化・組織化、FD 実施組織の役割と機能

Keywords: faculty development (FD), substantiation and organization of FD activities, roles and functions of centers for FD

1. FD の制度化と実質化・組織化

1999年大学設置基準の改定により、各大学における FD 実施の努力義務が定められ、2007年度には大学院教育における FD の義務化、2008年度には学士課程教育における FD の義務化がなされた。このような制度化に伴い FD は年々全国の大学へ広がり、FD 実施率は、2006年度には約8.6割 (731大学中628大学) に達している (文部科学省、2008a)。

しかし、教員の教育力向上に直接結びつくような FD の実質化や組織化は十分進んでおらず、「学士課程教育の構築へ向けて (審議のまとめ)」 (文部科学省、2008b) において、その課題が記されている。具体的には、FD の実施内容が必ずしも「個々の教員のニーズに応じた実践的な内容」になっておらず、「教員の日常的教育改善の努力を促進・支援するもの」として機能するまでに至っていないこと、「研究面に比して教育面の業績評価」が不十分であること、「FD の実施体制が脆弱」であること、「分野別 FD を展開する基盤」が整っていないことなど、実質的・組織的な取り組みに関する課題が挙げられている。

また FD の概念は時代とともに変遷する動態的な概念であり (有本、2008)、FD を実施する上で、常に「FD とは何か」を問いかけ、実施していく必要がある。徳島大学の FD では、これまで主に初任者研修を中心に、FD をどうとらえるかについては常に問うてきた問題であるが、教育技術の向上や授業改善に関する FD といった狭義の概念として実施してきた感がある。しかし徳島大学 FD 推進プログラム第3期という新たな段階に突入し、その概念は教育改善に限らず、組織開発等も含めた広義の FD としてとらえ、初任者研修のみならず学部 FD、大学院 FD の連携を考えなければならない段階にきている。

2008年の学士課程教育に関する審議まとめにおいて、FD は「教員団の職能開発」と広く定義されており、FD の実質化のために「教員団の自主的・自立的な取り組み」を重視し、「日常的教育改善の努力を促進・支援し、多様なアプローチを組織的に進めていく」ことが必要であると述べられている。本稿では、さしあたりこの定義に基づき FD をとらえることとする。

以上に見てきたように、学士課程教育が見直され、新たな大学像が模索される中、FD が義務化されるとともに、FD の組織的、実質的な実施が重要な課題となっている。各大学において FD の位置づけを明確にし、それが組織的、実質的に機能していくような取り組みを、各大学に設置された FD 実施主体が推進していかなければならない。

徳島大学では、組織的、実践的の全学 FD の推進を始めて以来、第1期から第2期までの6年が経過し、2008年度より第3期の全学的 FD を推進している (3年間を一区切りとして基本方針を策定し、それに基づいて各年度の FD 企画を立案・実施している)。第1期計画 (2002年度～2004年度) では、FD を研究の時間を奪うものと考えたり、全学的な同意を得ずに FD プログラムを実施しているととらえたりするなど、FD に対する必要性や理解が共有できていない一部の教員から批判を受けながらも、それを教訓にしつつプログラムの立ち上げを行った。第2期 (2005年度～2007年度) では、授業改善や工夫を個人的に行っている教員、自発的な FD グループへの参加者など、FD に対して理解を示す教員が徐々に増えた。そして実施側が教員からも学ぶという両者の相互行為の中で、運営面でのリーダーシップを持ちながら、相互に学び合う立場に立って接しつつ、対象者に合わせながら関与していくといったように、実施側の意識が変わっていった。そういう中で、教員からの建設的な意見を参考にしつつ、プログラムの発展と充実がなされた。第3期 (2008年度～2010年度) では、教員の FD に対する肯定的な意識変化と共に FD 義務化及び引き続き国からの予算措置という追い風を受け、FD プログラムを実際に機能させていく実質化の段階を迎えている。また、各学部の FD リーダーへ学部 FD の企画・運営・実施を受け渡し、大学全体としてどのように FD を実施していくか、また各学部、関係センター等の部局との関係を強化、連携していくという組織化の側面からも課題を抱えており、FD 実施組織としての大学開放実践センターの役割を再検討すべきときにきている。そこで本稿では、徳島大学における FD 活動の経緯を概観し、FD 実施組織としての本センターの役割と機能について整理すると共に、今後のあり方を検討することを目的とする。

2. 徳島大学全学 FD における取り組み

(1) FD 実施体制

まずは徳島大学の FD 実施体制について説明する。徳島大学の FD 実施の中核となっている大学開放実践センター（以下実践センター）高等教育支援研究開発部門¹⁾は、2008年12月現在教員4名、FD マネージャー（教務補佐員）1名により運営されている。FD 実施の責任組織は、大学教育委員会の下に設置された「FD 専門委員会」であり、この委員会は、実践センター長を委員長とし、委員は実践センター教員2名、各学部 FD 委員会から1名、及び全学共通教育センターと高度情報化基盤センターから各1名で構成されており、実践センターが中心となり運営されている。このような体制のもと、実践センターは主に各学部と全学共通教育を推進する全学共通教育センターと連携しながら FD を推進している。

実践センターが実質的な実施主体として行ってきた FD 活動の経緯について、次に簡単に説明する。

『徳島大学 FD の歴史』²⁾によれば、共通教育体制が発足した1993年から「共通教育」のあるべき姿をテーマに教育内容・授業方法に関わる全学的な研究・研修を行ってきたが、1999年に FD が努力義務化されて以降、FD 実施の聲が高まり、2000年に初めて共通教育の枠を超えた全学 FD が実施されるようになった。第1期以前には、講演会やワークショップなど、単発的な FD の取り組みが始まり、2000年以降、徐々に活発になってきた。大きな変化があったのは、2002年度に、当時実践センター教員であった森和夫氏の提案による第1期計画「教育革新 FD プログラム（3年間プロジェクト）」が始まり、組織的、実践的全学 FD が推進されるようになったことである。これ以降、3年間のサイクルで改善が進められ、第1期が始まり、現在に至るまで、表1の多様なプログラムが推進されてきた。本稿では、紙面の都合上、プログラム内容の簡単な紹介までに留めるが、詳細については、徳島大学の FD ホームページと『大学教育研究ジャーナル』を参照いただきたい。³⁾

表1 徳島大学全学 FD 推進プログラム

第1期（2002年度～2004年度）	第2期（2005年度～2007年度）
1-1 FD 基礎プログラム	2-1 FD 基礎プログラム（SD の共同実施2006年より）
1-2 FD リーダーワークショップ	2-2 FD リーダーワークショップ
1-3 授業エキスパートワークショップ	2-3 授業コンサルテーション・授業研究会
1-4 FD 応用プログラム	2-4 FD ラウンドテーブル●
1-5 FD シンポジウム	2-5 教育の質を向上させるための学生ワーキンググループ◎
1-6 『大学教育研究ジャーナル』の刊行（2003年度より）	2-6 教育カンファレンス●
	2-7 『大学教育研究ジャーナル』の継続発行

（注） ●は新規プログラム及びリニューアルプログラム、◎は2004年度後期に発足したもの

(2) 第1期：全学 FD 推進プログラムの立ち上げ期（2002年度～2004年度）

第1期では、明確な目標を定め、実践的、体系的プログラムの立ち上げと組織化を目指し、全学 FD 推進プログラムが実施されるようになった。第1期計画のプログラムの基本的視点は、①教育理念を時代や社会の要請に即して具体的な教育目標に反映させ、実現していくことが求められており、全学 FD がその重要な役割を担うこと、②本プログラムを推進することにより、FD に欠かすことのできない体系性・組織性を生み出し、既に実施している全学 FD と学部 FD の取り組みとの相乗効果を意図するものであること、③このプログラムは、日常の教育の質向上を推進することにより、教員の教育力のボトムアップを図り、参加者が将来的には FD の中核的なメンバーとして育つことを期待するものであった。これらの基本方針のもと、次の3つの目標を掲げた。①理念にとどまらず実践的な授業改善を行う、②FD 活動に体系性・組織性をもたせ、全学 FD と学部 FD の相乗効果を目指す、③参加教員が将来の FD 活動の中核的なメンバーとして育つことを期待することである。これらの目標のもと、第1期では、次のプログラムが実施された。（廣渡他、2005、徳島大学 FD 専門委員会、2008）

1-1 FD 基礎プログラム（1泊2日の合宿研修）

新任教員を対象として、徳島大学 FD 活動の理念の理解、シラバス作成、講義計画、教授技術等について、演習・

発表・研究討議を行った。本研修の目的は、①授業を計画し、実施し、評価する方法を体得する、②授業研究の仕方を理解し、実践できるようになる、③他大学から講師を迎え、FD 活動に関しての大学間交流を図ることである。

1-2 FD リーダーワークショップ（1泊2日の合宿研修）

各部局のベテラン教員を対象に参加を求め、全学的見地から本学における FD の理念と課題について探求した。本研修の目的は、FD リーダーとしての知識・技能の涵養と、新任教員等との交流による FD ネットワークの構築である。

1-3 授業エキスパートワークショップ

各学部及び全学共通教育センターから推薦された授業エキスパート教員と実践センター教員によって、「徳島大学 FD 推進ハンドブック」を開発した。

1-4 FD 応用プログラム

FD 基礎プログラム（1-1）を受講した教員を対象として、授業研究会を行い、基礎プログラムで習得した内容を実践的に高め、展開力と授業研究討議の方法を学んだ。授業研究では、実際の授業をビデオで撮影し、検討資料とした。

1-5 FD シンポジウム

当該年度に実施された学部 FD、及び全学 FD プログラムの成果を発表し、今後の徳島大学 FD 活動の課題と展望を検討、討議した。また授業エキスパートワークショップ（1-3）で開発したハンドブックの内容紹介を行った。

1-6 『大学教育研究ジャーナル』の刊行

FD の観点から、高等教育についての調査・研究や特色ある教育実践に関する実践的研究の発表と情報共有を行うために、雑誌の刊行を行った（この時から Web 上でも公開している）。また、学内外から誰でも投稿できることとした。

第1期の各プログラムは、次のように関連している。新任教員を対象とした基礎プログラム（1-1）においては、授業実践に関する基礎事項を習得する。その成果を、実際の授業実践に適用していくのが応用プログラム（1-4）であり、ここでは、授業実践の結果について発表、検討し、実践的にその知識と経験を高める場となる。また、FD リーダーを対象とした FD リーダーワークショップ（1-2）から FD 推進ハンドブックを作成する授業エキスパートワークショップ（1-3）が展開していき、そこで作成したハンドブックは FD 応用プログラム（1-4）にてテキストとして用いられた。年度末には FD の成果を報告しあうための FD シンポジウム（1-5）や『大学教育研究ジャーナル』の刊行（1-6）が行われた。

(3) 第1期プログラム実施から見えてきた課題

第1期の3年間は毎年同じように前述のプログラムを実施し、年度ごとの課題を改善しながら、改良を重ねた。この時期に立ち上げられたプログラム体系は、第2期のプログラムの発展へとつながる重要な礎となった。全学 FD 推進プログラムが軌道に乗りはじめ、参加教員の延人数は500名を超えた。この活動は、徳島大学の授業力、教育力アップにつながる活動となってきた。しかし、FD 応用プログラム（1-4）や FD シンポジウム（1-5）への参加人数に年々減少傾向が見られたことから、次期全学 FD 推進プログラムでは、より多くの参加者を獲得することが課題となった。また、FD 活動の日常化を視野に取り入れた取り組みも課題として提示された。（廣渡他、2005、徳島大学 FD 専門委員会、2008）

(4) 第2期：全学 FD 推進プログラムの発展・充実期（2005年度～2007年度）

「全学 FD 推進プログラム第2期計画」が、高等教育支援研究開発部門の作成した原案に基づいて、2005年3月の大学教育委員会で決定された（表1）。第1期からの大きな変更点は、FD ラウンドテーブル（2-4）と教育カン

ファレンス（2－6）の実施である。FDをより身近なものとするために、FDに関連した活動の開催回数を増やすことで、FDの日常化を図った。また、教育カンファレンスでは、各教員の授業改善に関わる取り組みの成果を発表する機会を確保することで、教員がより主体的にFD活動に関わることが出来るように配慮した。

また、第2期の基本的な視点は、①Organizational Developmentの考え方（Faculty Dev. + Student Dev. + Staff Dev.）をベースにして、FD活動を、教員のみのもと考えずに、職員、TA、学生も巻きこんだ徳島大学全体のものとして取り組むこと、②FDの日常化を図るために、プログラムの定例化に努め、それぞれの開催回数を増やすと共に、参加しやすい状況を設けること、③ITを利用したFD情報の配信を進めるために、FD推進プログラムの内容をホームページに掲載すると共に、学内メールを使って更新案内や他のFD情報を配信することであった（廣渡他、2005、徳島大学FD専門委員会、2008）。

これらの基本方針のもと、次の3つの目標を掲げた。①職員、学生を巻き込んだ実践的な授業改善活動を行う、②学内のよりよい教育実践例を正しく評価し、ノウハウの共有化を図る、③FD推進プログラムへ参加する教員間の連携を強化する。これらの目標のもと、第2期では次のプログラムが実施された。

2－1 FD基礎プログラム（1泊2日の合宿研修）

対象となる教員を、新任教員全員から教育活動歴5年未満の新人（特に、企業等からの採用者、および助手からの昇任者）に変更、限定した。教員は、ティーチング、評価、学生との双方向性の確保などをテーマとし、ミニレクチャーや小グループ活動を通じて、授業計画、教材作成、評価の手法を体得した。最後に「模擬授業」形式で授業を実施し、参加者全員で授業研究会を行った。1泊2日の合宿で実施。3年目には、教務職員も一緒に淡路島での合宿研修会に参加し、SDを通常のFDに取り込むことが始まった。

2－2 FDリーダーワークショップ（1泊2日の合宿研修）

10年以上の教育経験者で、他の教員に対してメンターとして接することが求められる教員、または、各学部・学科でFD企画の立案・実施を行う立場にいる教員が対象となり、FDニーズの把握から企画の立案、及びプログラム評価の方法までを、レクチャーとワークショップを通じて体得し、その能力を向上することを目標とした。

2－3 授業コンサルテーション・授業研究会

FD応用プログラムを改め、基礎プログラムに参加した教員を主な対象者とする授業改善のためのコンサルテーションを実施した。対象教員の授業を参観し、授業をVTRに収め、また、授業終了時に学生へのアンケートを実施した。後日、詳細な授業記録を作成し、授業の主要部分の映像を編集してDVDを作成した。ビデオに録画した当該教員の授業と教員から提出された授業計画書や資料をもとに、「授業研究会」を開催し、実践センター教員が中心となり授業改善のためのコンサルティングを行った。

2－4 FDラウンドテーブル（新規）

各テーマに関心がある全教職員・大学院生TAを対象とし、リラックスした雰囲気の中で、授業改善に関する情報共有、ディスカッションの機会を設ける目的で、大学内外から講師を招き、FDに関わる諸問題について話題提供してもらい、それにもとづいて参加者が気軽に話し合える日常的なFDとして実施した。

2－5 教育の質を向上させるための学生ワーキンググループ

学生参画型FDの推進支援として、大学教育委員会のもとに設置されたワーキンググループであり、第1期最終年の2004年11月に発足し、実質的な活動は第2期に入ってから行われてきた。学生へのアンケート調査を実施し、高校から大学への授業内容の接続面での課題を明らかにしたり、教育改善のための目安箱を設置し、その開封・整理を行ったりして大学教育委員会へ報告した。

2-6 教育カンファレンス（新規）

当該年度中に実施された特色ある授業改善の試みを発表する機会である。対象者は教員のみならず学生及び事務職員も含むものとし、第3期（2008年度～2010年度）からは、事務職員も発表することになっている。発表の形態は、口頭発表、ポスター発表、ワークショップの3種類で、他に学外講師による特別講演会も行った。

2-7 『大学教育研究ジャーナル』の継続発行

第1期からの継続として、第3～5号を発行した。

その他、施設面での拡充として、2005年度から2007年度まで3年の教育改革推進経費により、2006年4月に「授業研究インテリジェントラボ」を実践センターに開設した。全学共通教育センターと共同でこれを運営し、FD活動の拠点とするとともに、アクティブ・ラーニング形式の授業もここで実施している。

(5) 第2期プログラム実施から見えてきた課題

第2期プログラム実施から見えた課題として、まず、基礎プログラム（2-1）、FDリーダーワークショップ（2-2）では、参加対象者は指名しているので少なくとも納得できるが、その他のプログラムへの参加者が少ないことが挙げられる。また、これまでは、全学FDの企画実施のほとんどを実践センター教員が行ってきたが、FDの実質化をさらに進めるためには、各学部のFD専門委員も巻き込み、真に全学的な体制にする必要がある。授業改善を、「声は良く聞こえるかどうか、板書は見やすいかどうか、授業の組み立てはどうか」など、個々の授業について個別に行ってきたが、これを継承しつつ、カリキュラムの視点からも授業改善をめざす必要があることなどが課題として浮かび上がった。また、組織や教育者や研究者としてのFDといったように、広義のFDに関連した活動にも取り組んでいくことが必要である。

(6) 第3期：全学FDプログラムの実質化・体系化（2008年度～2010年度）

第3期は、いわゆるFDの義務化と共にスタートし、2008年度から2010年度にかけての3カ年計画のもと、各年度のFDを推進していく（詳細は注3のホームページ参照）。第3期では、FD義務化に対応しつつ、これまで明らかになった課題を克服して一層の発展を目指す。特に2008年度においては、以下のことを実現することに重点を置きながら、大学教育委員会、FD専門委員会、学部FD委員会、実践センター、学務部の連携のもと、真に全学的な取り組みとなることが期待されている。具体的には、①全学FDと学部・大学院FDの実質的な連携の推進、②FD・SDの協働の推進、③各プログラムの目的の一層の明確化と体系化、④参加者にとって直接的実効的な有用性を持たせるようなプログラムの工夫、⑤FDプログラムへの参加認証と評価システムの検討、⑥実施組織の役割分担と連携の在り方の継続的検討である（曾田他、2008、徳島大学FD専門委員会、2008）。

プログラムの基本的視点と目標については、実施組織とプログラムを抜本的に見直し、組織及びプログラム共に、真に全学的なものに改変した。プログラムの見直しとしては、以下の5点があげられる。①参加者にとって有益なFDを実施し、参加者の増加を目指す。②「FDファシリテーター養成研修」を行い、FD実施の人材を学内で育成する。③全学FDの一環として「共通教育」に特化したFDを行う。④各学部すべてにFD専門委員会を設置し、学部FDを学部FD委員会の責任のもとに実施する。学部は次年度FD計画を策定公表し、FDホームページに実施報告を掲載する。⑤研究科・各教育部は大学院FDを、責任をもって実施し、次年度FD計画を策定公表し、FDホームページに実施報告を掲載する。⑥学部FD委員会は、学部FDと大学院FDの両方を所掌する。（徳島大学FD専門委員会、2008）

第3期のプログラム内容については、今年度すでに実施済みの新規プログラムであるFDファシリテーター養成研修について紹介する。

3-1 FDファシリテーター養成研修（第2期でのFDリーダーワークショップの発展型）

愛媛大学の佐藤浩章氏を講師として迎え、FD企画の立案・実施に必要な知識や方策に関する研修を行った。各部署のFDリーダーが参加し、「ニーズの把握」「方略の選択」「情報収集の仕方と実践」「評価の仕方」等、部局ごとのグループに分かれてFD企画書、プログラムを作成、発表した。研修の目的は、①徳島大学FD活動の理念と活動計

画を理解すること、②各部局においてFDリーダーとして活動できる能力と資質を体得すること、③FDリーダー間の仲間づくりをすることである。

本節では、FDプログラムを中心に紹介したが、第1期の立ち上げ期、第2期の発展・充実期を終え、第3期では、徳島大学FDプログラムの実質化・体系化を目指している。ここで紹介したプログラムの展開は、FD実施体制の組織化と共になされてきた。次節では、その関連について説明しながら、実践センターにおけるFD実施組織としての役割と機能について考察する。

3. FD実施組織としての実践センターの役割と機能

FDの組織化について夏目（2007）は、諸外国の大学における先進事例をもとに「FD実施のための各種制度を大学組織が目的の実現のために有効に活用するよう促すこと、および教授活動に関与する主体（教員、TA、将来の教員等）が自らの教授能力を高めるために積極的かつ有効に活用できるように、FDの内容、形態、実施方法等の最適化を図ること」と定義している。（FDの対象を教員による教授活動に限定し考察）

さらに松下（2007）は、新たなFDモデル構築の課題としてFDの組織化をあげ、ボトムアップとトップダウンの関係、FD関連組織の編成（教員と専門スタッフの協働）と役割、領域横断的・機関横断的なFDネットワークの形成、地域的・全国的拠点の形成について明らかにしていく必要性を提案している。

徳島大学では、2節にあげたように、主に教授活動に関連したFDを行いつつ、夏目の言う「最適化」を図りながら組織化を推進してきた。徳島大学におけるFDプログラム推進の過程とFDの組織化過程を重ねて考察することが、日本の大学の文脈に即したFD推進の参考資料となることを期待している。次節では、先にあげた松下の提案するキーワードをもとにFDの組織化と実施組織の役割と機能について考察していく。

4. 考察

徳島大学における全学FD活動の推移は、表2に示すとおりである。本節では、第1期から第3期への推移をもとに考察を進めていく。

表2 徳島大学における全学FD活動の推移

時期	プログラム（体系化、実質化）	組織（役割分担と連携）
【第1期】 2002年度（H14） ） 2004年度（H16）	<全学FD推進プログラムの立ち上げ> ○基礎的なプログラム体系の立ち上げ（2002年度） ○学生ワーキング・グループの設置（2004年度）	<FD組織の成立> ○FD研究企画ワーキンググループの設置（2002年度） ○FD専門委員会へ改組（2003年度）
【第2期】 2005年度（H17） ） 2007年度（H19）	<全学FD推進プログラムの発展・充実> ○日常的FDの推進 ○プログラムの全学的な広がり認知 ○FDリーダーの養成（2006年度～） ○情報共有・交流の場の充実 FDラウンドテーブル、ホームページ、カンファレンス、コンサルテーション	<FD組織体制の発展・充実> ○FD専門委員会の実質化へ FD専門委員会の定例化と実質的討議の実践（2007年度）
【第3期】 2008年度（H20） ） 2010年度（H22）	<全学FDプログラムの体系化・実質化> ○真に全学的なFDを推進 ○より機能的なFDプログラムの実施（全学FD、学部FDの役割分担と連携） ○FD関連の人材養成	<FD組織の拡大・強化・連携> ○全ての学部で学部FD委員会を設置（2008） FD専門委員会の学部委員を原則学部FD委員会委員長とする ○自発的FDコミュニティの形成 ○学外FD組織との連携

(1) 第1期：FD組織の成立とプログラムの立ち上げ（2002年度～2004年度）

全学FD実施の中心となる組織が誕生した契機は、2002年に大学教育委員会と実践センターの教員で構成される「FD研究企画ワーキンググループ」が設置され、2003年に「FD専門委員会」に改組されたことである。これより、

FDの実務を実践センターの教員が担当するようになり、現在のFD組織の原型が成立することとなった。

ワーキンググループからFD専門委員会への改組に伴い、規則を制定し、委員長を実践センター長に、委員を実践センターより2名配置し、実践センターの教員が中心となる全学FD実施主体を整えた。また、この時期よりFDプログラムの企画・立案・実施・評価の実務、実践を実践センターが担うようになった。

徳島大学の組織的FDの立ち上げと展開は、実践センターの教員であった森和夫氏の見識性と曾田紘二氏（2008年12月現在、実践センター長）の組織づくり及び川上博教育担当副学長の一貫した強力なバックアップに負うところが大きく、能力開発の専門家である森氏のもとで、高等教育やFD等の専門家ではない教員が手探りで全学FDを中心にFDプログラムの企画・運営・実施を行った。時には、「FD先行者」例えば、他大学でのFD経験者や部局内でFD活動を行ってきた教員に対して研修を行うという矛盾がありながらも、教員からも学ぶといった同僚的立場から研修の実施等を行ってきた。実践センターのスタッフでは対応しきれない部分については、学内他部局の教員や学外講師へ依頼し、外部の協力も得ながら推進した。

この3年間、各プログラムの実施を通して、全学FD推進プログラムが次第に教員に認知されるようになり、少しずつではあるが、FDの理解と授業改善へ向けての教員の意識を変え、FD活動の重要性を認識し、賛同する教員が各学部になんげ広がる契機となった。しかしFDに直接関与するメンバー以外の自主的な参加者が少ないことや、新任教員が問題を解決できるような支援ネットワークを築くことが次の課題として残された。

第1期では、FD組織の成立とプログラムの立ち上げを行う中、高等教育やFDの専門家ではない一般教員が、他部局の教員や職員と連携しながら、FDプログラムの企画、運営や実施体制の組織化を模索しながら実施し、教員の意識改革が少しずつではあるが浸透していった。この一連の変化は、実践センターの役割や機能を決定していくプロセスとしてとらえられ、全学的、組織的なFD活動へ向けての萌芽期として位置付けられる。第1期実践センターの役割としては、中枢機関として全学FD推進を組織的に行う役割を持ちはじめたことが大きな動きであった。

（2）第2期：FD組織体制、プログラムの発展・充実（2005年度～2007年度）

第1期に、FD専門委員会は、対面の会議と合わせてメールによるやりとりを行っていたが、不定期の開催であったので、本委員会の意義が問われ、実質的に機能させることが課題となっていた。第2期になると、実践センターの教員がFD専門委員会の運営を本格的に担うこととなり、FD専門委員会が、全学FD推進のための実質的な討論の場として機能していくようになった。2007年度からは、FD専門委員会を一層充実させるために、本委員会を定例化し、2008年度から全ての学部になんげ学部FD委員会を設置し、FD専門委員会の学部委員を、学部FD専門委員会委員長とするための規則改正を行った。FDの義務化への対応とも重なり、FD専門委員会の改組、実質化が行われたことで、FDのより一層の組織化、実質化へ向けて発展していく体制を整えた。

実践センターのスタッフに関しては、FDの実施・研究を行ってきた教員と、FDのための技術・教務補佐員であるFDマネージャーが加わることで、新たなスタッフ構成となった。また従来のスタッフも、第1期の同僚的な関わりの中で経験を重ね、徐々に専門性を持ち始めた。第2期後半には、実践センターの教員が、リーダーシップを持ちつつ、同僚として相互に学び合う同僚的立場からの関与を重視すると共に、学会への参加・発表等、専門家としての活動が増え、同僚的専門家の立場として認知されるようになってきた。各スタッフがうまく連携しながら、教員の抱える問題への支援、教員との信頼関係の構築、参加者の状況に合わせた研修等の実施など、個人や現場の状況に合わせた臨床的FDを推進してきたことが、プログラムや組織の発展へとつながった。

FDプログラムに関する特徴的变化としては、個人への支援を中心とした変化と、組織的なFDへ向けての変化があった。前者では、基礎プログラム（2-1）における模擬授業の内容を当該教員の専門に特化したり、授業コンサルテーション・授業研究会（2-3）を実施したりしたことで、個人に対応した問題解決の支援がなされるようになった。後者では、FDリーダーワークショップ（2-2）において、各学部のリーダーが集まり、本学のFD推進に関わる課題解決を行ってきたが、これをきっかけに各学部が動き出し、実践センターに支援してもらうという意識が芽生えてきたこと、合宿研修などで各学部がグループ作業を行うことによってできた部局内の人のつながりが、学部FDの促進につながったと考えられる。このように組織づくりの支援につながるような支援と、各部局のコミュニティを支援していく場の提供が、全学及び各学部のFD推進活動への意識向上へつながったと考えられる。これにつ

いては、神藤（2008）も徳島大学の事例をもとに全学 FD の構造と機能について分析し、相互研修における「場づくり支援」、「組織づくり支援」の重要性を指摘している（神藤他、2008）。

また各プログラムに、学部の FD リーダーが参加者や実施者として関与する中で、FD リーダーとしての意識向上と、全学的な交流が促され、実践センターと教育担当副学長との信頼関係のさらなる強化により、全学 FD の推進が促されたことが、FD の実質化、組織化へ向けて大きな影響を与えた。

以上の変化より、第 2 期実践センターの役割としては、FD 専門委員会の実質化に伴って、全学 FD の実質的な運営と部局間コーディネートを担うようになったこと、またプログラム支援の発展・充実に伴い、個人の状況や各部局の FD コミュニティに合わせた支援を担うようになった。

この他、この時期に見られる変化として、ホームページの充実と FD に関する調査・研究の促進があげられる。前者は、全学 FD 活動の実施予告や実施報告、各学部の FD 活動の紹介などの情報提供・共有がされるようになり、後者は、国内外の FD 調査・研究が活発になり、学会参加や文献調査による FD 関連の情報収集と提供、学内外の FD 専門家を招いての FD ワークショップや講演会の開催、学外 FD 研修やワークショップへの参加といった先進事例の体験、学会やフォーラム等での学外発表、報告が行われるようになった。また、学外への FD 支援活動もなされるようになった。以上の変化から、実践センターは、学内外の情報集積と発信、FD に関する専門的な調査研究の役割も持ち始めたといえる。

第 2 期では、全学 FD 推進プログラムの発展・充実が促進されるとともに、実践センターとその他の各部局の間で、FD 実施組織の整備・調整が行われ、FD 組織体制の発展、充実がなされた。第 2 期実践センターは、専門性を持ち始めるとともに、他部局、教員との関係構築がなされ、FD プログラムの実施と組織化の面から全学 FD の充実・発展を促進する役割を担った。それは、全学 FD の実質的な運営、部局間コーディネートの役割、個人の状況や各部局の FD コミュニティに合わせた支援、学内外の情報集積と発信、FD に関する専門的な調査研究の役割であった。

（3）第 3 期：組織の拡大・強化・連携とプログラムの体系化・実質化（2008年度～2010年度）

2008年度の FD の義務化と同時に、全ての学部で学部 FD 委員会が設置され、学部 FD 委員会代表が FD 専門委員となった。これに伴い、FD 組織の拡充がなされ、全学 FD、学部 FD の役割分担と連携体制が整い、学部から大学院まですべての FD を取り扱うこととなる。第 3 期における目標は、全学 FD と部局 FD の役割分担と連携の強化を行い、全学 FD、共通教育 FD、学部 FD、大学院 FD を一元的に把握し、大学としての組織的 FD を実施することである。FD 専門委員会においては、先にあげた各種 FD について情報及び意見交換し、連携プログラムを企画・実施する。また、学部 FD 支援の新たな取り組みとして、実践センターから部局 FD 推進のための予算配分がなされるようになった。各部局から FD 実施計画が出され、FD 専門委員会で討議、認可した上で予算を配分した。この取り組みが、更なる部局 FD の推進につながることを期待している。

第 2 期に、実践センターが FD 専門委員会の運営の中で、部局間コーディネートの役割と、FD に関する専門的な調査研究の役割を持ち始めたが、実践センターは、現場のニーズに合わせた臨床的 FD プログラムを実施しながら、今後はこのような FD の全学的マネジメント、コーディネートと調査・研究に関する役割を担うこととなるだろう。また、機関横断的な FD ネットワークの形成も視野に入れており、学外連携機関としての役割としては、FD スタッフの相互派遣、相互研修（人材育成）、共同研究、情報共有、他大学とのネットワーク運営や他大学への支援等が考えられる。この時期には、実践センターと他部局の有機的な連携体制の拡大、強化と部局独自の FD が発展していくことを期待している。

5. まとめ

このように、これまでの経緯をふりかえるなかで、組織化において重要なことが明らかになってきた。それは、事業の継続と発展を確保する上で、教育担当副学長、実践センタースタッフ、部局 FD 実施のリーダー的存在となる人物が責任を持って継続して仕事をしていくこと、言い換えれば、1～2年の任期で交代していく委員だけでは、FD の発展は望み得ないということである。また、FD において成果を挙げてきた大学には必ずそのような人物が存在することを考えれば、その人に対する処遇も重要な問題となろう。

FD 実施の際に指摘される重要な問題のひとつに、いわゆるトップダウンでいくのか、ボトムアップでいくのか、ということがある。徳島大学では、この両方の方向性を調和させる役割を FD 専門委員が果たしてきた。大学の方針と個々の教員の状況やニーズを勘案しながら、FD 専門委員会において、民主的な決定を行い、このようなゆるやかなトップダウンと現場から上がってきたボトムアップを織り交ぜながら各スタッフが連携し臨床的に FD プログラムを推進してきたのである。

また『大学教育研究ジャーナル』編集委員や、教育カンファレンス座長、FD ラウンドテーブルを学部 FD の委員に務めてもらうことによって、実践センター教員と学部 FD 委員が各種 FD プログラムの中で連携して FD を進めてきたこと、さらに FD マネージャー及び学務系事務職員との連携の中で FD プログラムの実質化がなされてきたことが FD を浸透させ、FD の組織化につながったと考えられる。実践センターの教員が同僚的専門家の立場として FD に関わり、参加教員と日常的な教育経験について語り、そこから両者が学びとっていくというスタンスで相互研修の場を提供してきたことが重要である。

これまでの徳島大学 FD の組織化の経緯を見てくると、多元的なプログラムの発展と組織的 FD の推進へと向かうことができたのは、上記の要素がうまく相乗効果をもたらし、FD 実施組織としての役割と機能を発展させてきたことが大きな要因となっている。

6. 今後の課題

近年、大学において教育改善等を企画・開発・推進するためのセンターが相次いで設置されたが、その役割と機能は多様であり、「人的リソースの適切な配置」「組織体制の整備」「組織アイデンティティの確立」が課題としてあげられ、組織体制の整備の必要性が強調されている（国立教育政策研究所、2006）。このことと関連して言えば、今後は学内組織の位置づけを明確にすると共に、FD 実施組織としての役割と機能についてさらに検討し、適切な人材配置をしていかなければならないだろう。

学部、大学院における組織的な FD 活動が義務化された現在、実践センターが学内外の機関との連携のもとに、FD 実施組織としての役割を果たすことが求められている。その役割とは、田口（2007）の指摘にあるように、「理想の授業」を探究する際に参考となる情報や、そこに向かう際の手助けとなるサービスを提供する機関としての役割と、授業改善のための学内の諸活動について学部横断的に連携をはかるコーディネート機能を発揮する中枢機関としての役割であり、さらには他大学等との連携の要となる役割である。このような役割を果たすためには、FD 関連の専門職人材、例えばカリキュラム、インストラクショナルデザイン、ICT、評価などを専門領域とする人材を確保し、連携を図る必要がある。また、学長や教育担当副学長などの直属で、FD に関連した活動や問題をトータルに考え、課題解決のための活動を実施していくことができる中枢機関が必要となる。

将来に渡って意義ある FD 活動を推進していくためには、今後 FD 関連の有能な人材を養成することが必要となる。これは、一つの大学だけで行えるものではなく、地域の大学との連携によらなければならないであろう。そのような条件が整った時に、実践センターも FD 実施組織として、より広義の FD を推進する機関としての機能と役割を果たしていくことが可能になるだろう。

8 月末には、2008 年度の「戦略的大学連携支援事業」の選定結果が文部科学省より発表された。徳島大学が、四国内の他の国公立大学・短期大学（全 16 校、代表：愛媛大学）と共同申請していた教育研究高度化型事業（「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク」による大学の教育力向上）も選定された。他の地域でも同様の連携事業が選定されている。このような FD 活動推進のための地域連携ネットワークが十分にその機能を果たし、全国的な FD ネットワークの設立へ進展する日が一日も早く来ることを期待している。

注

- 1) 2001 年 10 月大学組織の改組に伴い、4 名の教員が実践センターに異動し、FD 実施のための部門が作られた。
- 2) 『徳島大学 FD の歴史』は、FD 専門委員会を中心に、全学、各学部の FD の歴史についてまとめた冊子である。
- 3) 徳島大学 FD ホームページについては、<http://www.cue.tokushima-u.ac.jp/FD> 参照のこと。『大学教育研究ジャー

ナル』、『徳島大学 FD の歴史』も掲載している。

引用文献

- 有本章 2008 「序章 FD 制度化に関する研究—研究の視座と枠組み—」—『FD の制度化に関する研究（3）—最終報告書—（高等教育研究叢書98）』広島大学高等教育研究開発センター.
- 廣渡修一・曾田紘二・若泉誠一・森田秀芳・宮田政徳・川野卓二 2005 「2004年度徳島大学全学 FD 推進プログラムの実施報告」『大学教育研究ジャーナル』 2、125-142.
- 国立教育研究所 2006 『大学における教育改善と組織体制：政策研究課題リサーチ経費による研究「大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究」中間報告書』（研究代表者 川島啓二）.
- 松下佳代 2007 「課題研究「FD のダイナミックス」の方法と展望（シンポジウム FD のダイナミックス—現状の把握と課題の析出）」『大学教育学会誌』 29（1）、76-80.
- 文部科学省 2008a 『大学における教育内容等の改革状況について』（2008.6.3）.
- 文部科学省 2008b 『学士課程教育の構築に向けて（審議のまとめ）』（2008.3.25）.
- 夏目達也 2007 「諸外国の大学における FD の組織化の現状」『大学教育学会誌』 29（1）、81-85.
- 神藤貴昭・川野卓二 2008 「全学 FD の構造と機能」『大学教育研究ジャーナル』 5、1-12.
- 田口真奈 2007 「FD 推進機関における 2つの機能」『メディア教育研究』 4—1、53-63.
- 徳島大学 FD 専門委員会 2008 『徳島大学 FD の歴史』.