

報告1「一体感のある教育改革を推進するための組織と制度—愛媛大学の試み—」

柳 澤 康 信 (愛媛大学長)

皆さんこんにちは。先ほどご紹介いただきました、愛媛大学長の柳澤と申します。

愛媛大学ではここ数年、全学的に一体感のある教育改革をどのように進めたらいいかということを考えてきました(スライドNo. 1 参照)。先ほどのトップダウンという言葉は、私はあまり好きではありませんが、学長が報告者となると、この大学はトップダウンでやっているのではないかと思います。しかし、決してそうではなく、そういうボトムアップとトップダウンのバランスをどのように考えながら全学的にそれなりのものを作り上げるかということを考えています。

簡単に自己紹介をしますと(スライドNo. 2 参照)、私は本来、理学部の生物学科に所属していて、生態学という分野を学んでおります。ところが、地方の大学では教養部が廃止になりました。その教養部の廃止後、共通教育を立て直さなければいけないということで、平成11~13年にかけて共通教育立て直しにかかりました。その後、理学部長として理学部の教育改革、FDに取り組んできました。そうこうしているうちに、17年度から教育担当理事・副学長として全学のことにかわるようになり、ついには去年の4月から学長職を務めています。

今日の話は(スライドNo. 3 参照)、「はじめに」というところから、次に愛媛大学の教育改革を推進するための組織や制度について、時間が限られているので、まず非常に簡単にFDの定義、それから教育コーディネーター制度という愛媛大学独自の制度について、それから、それを推進する全学的な組織として「教育・学生支援機構」を設置していますので、それについても紹介したいと思います。3番目に、具体的な全学および学部でのFD活動について触れたいと思います。最後に、ここ数年の経験から、どの大学においても教育改革を推進するために四つの主体(Actor)という存在を明確にする必要があるのではないかと、これを少し提言的に述べてみたいと思います。

まず、そもそもなぜ全学的に一体感のある教育改革を進める必要があるかということです(スライドNo. 4 参照)。今さら言うまでもないことですが、教育や人材育成に関する大学の理念や目標を実現するためには、全学的に一体感のある教育改革を進める必要があります。これは自明なことですが、実際には、ある程度の規模の大学においては従来、学部縦割りの運営が行われていて、学部の独自性が非常に強く、教育にかかわる全学的に統合された組織が明確ではない、それから教育改革の担い手(主体)が明確でない、また、教職員の教育改革に関する意識が弱いなど、いろいろ挙げられると思いますが、このようなものが多くの大学ではその阻害要因になっているのではないかと思います。

言葉の定義になりますが、FDの定義はいろいろあって(スライドNo. 5 参照)、もう定義をするのをやめようと言う声もありますが、復習として「学士課程教育の構築に向けて」という中教審の答申によれば、「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取り組みの総称」といっています。ただし、そこでは「FDの定義・内容は論者によってさまざまであり、広く教育の改善、さらには教員団の職能開発の活動全般を指すものとしてFDという言葉を用いる場合もある」となっています。

そのように非常に多義的なので、各大学でFDは自分のところとして定義すべきだと思って、愛媛大学でも定義しました(スライドNo. 6 参照)。愛媛大学におけるFDの定義としては、「FDとは、教育・学習効果を最大限に高めることを目指した、(1)授業の改善、(2)カリキュラムの改善、(3)組織の整備・改革、への組織的な取り組みの総称である」と定義しました。(1)の授業改善はミクロレベルで、これは文科省による狭義のFDであると考えられることができます。それから、カリキュラムの改善はミドルレベルで、組織の整備や改革はマクロレベルに当たります。

このように三つのレベルで定義してしまうと、教育改革、教育改善のPDCAサイクルを回すのとはほとんど同義になってしまいます。したがって、三つのレベルの改善・改革を統合的に推進する仕組みの構築が重要になります。

愛媛大学の独自の組織・制度で、かなりうまく動いているものとして、教育コーディネーター制度があります(スライドNo. 7 参照)。教育コーディネーターとは、「学部・学科などの教育責任者として、教育方針の立案、カリキュ

ラムの編成、教育内容の改善などの活動において中核的な役割を担う教育重点型の教員」と定義しています。

教育コーディネーターは学部長の推薦によって学長が指名するということで、現在 60 名余りがそうになっています。そして、学科、教育コースなどのカリキュラム単位ごとに最低一人を配置する状況になっています。標準任期は、専門性・継続性を考慮して 4 年と少し長くしています。なお、各学部の副学部長クラスを統括教育コーディネーターとして別途指名しています。この制度に合わせて、各学部内でも教育コーディネーターを組織化して、例えば教育コーディネーター会議といったような組織を作っています。

これは平成 18 年度に立ち上げましたが、現在では、従来の教務委員会に代わる学部・学科レベルの教育改革の担い手になっています。

それと同時に、財政的にも支援しようということで（スライド No. 8 参照）、教育改革促進事業（通称「愛大 GP」）という形で、教育コーディネーターの活動を支援することを主な目的として、各学部・研究科における優れた教育改革のプログラムを取り上げて、学長裁量経費による教育経費の重点配分を行うという制度を 18 年度より導入しています。これは学内公募型で、期間は 2 年間、1 件当たり 300 万円で総額 5000 万円としています。

3 番目は教育・学生支援機構です（スライド No. 9 参照）。これは先ほど言いましたように、教養部廃止後、共通教育が非常に荒廃して、その後、平成 13 年に大学教育総合センターを立ち上げましたが、その発展的な組織として、現在、教育・学生支援機構となっています。

機構長は教育担当の理事ということで、私は学長になる前に 3 年間、この役割を務めました。機構内には共通教育センター、英語教育センター、アドミッションセンター、学生支援センターという四つのセンターと、機構長直属の教育企画室という組織があります。そのほか、ここでの審議機関として教育学生支援会議というものを設けています。

この機構の特徴は、学長・役員会に直結した総合的な企画・実施組織であり、理事が機構長になっているということです（スライド No. 10 参照）。それから、2 番目としては、大きな機構ですが、なるべく学部代表の委員から構成される委員会は作らないという方針で、審議機関としては先ほど言いました教育学生支援会議と、共通教育を担う共通教育センター会議のみとなっています。それから機構の役割としては、教育・学生支援にかかわるすべての全学的事項を扱います。ここで決まったことは、役員会、評議会を経て、全学的な決定事項になるという形になっています。それから、これはかなりうまくいっていると思いますが、事務組織「教育学生支援部」による全面的なサポートがあります。

図で示しますと（スライド No. 11 参照）、各センター、企画室と事務部門がそれぞれリンクしていて、われわれは最近、教職協働、すなわち教員と職員がともに働くという言葉を使っていますが、これが愛媛大の大きな特徴になっていると思っています。

全学的な仕組みを作った場合、全学と学部との連携が非常に重要になりますが、そこをつなぐ仕組みとして二つ紹介したいと思います（スライド No. 12 参照）。

機構の審議機関である教育学生支援会議の主な構成員は、機構長、センター長等と各学部の統括教育コーディネーターです。すなわち、各学部の教育担当の副学部長クラスの人が出ています。ここで全学的な教育課題を審議して、ここで決まったことは役員会に上げていくという形になっています。

もう一つは教育企画室です（スライド No. 13 参照）。ここが FD を主にやっているのですが、全学で提供する FD 研修、それから先ほど言った教育コーディネーターの研修会をしていて、その企画・実施をするという形で、各学部と連携しています。

次に、全学および学部での FD 活動についてお話しします（スライド No. 14 参照）。今日は時間の関係で学部レベルの FD 活動は省略します。教育企画室が全学的に提供する FD メニューとして、四つほどをやっています。FD スキルアップ講座は、いろいろなアラカルト方式でいろいろなスキルを学ぶものです。授業デザインワークショップは、新任教員を対象とした 1 泊 2 日の実践研修で、3 番目のファカルティ・ディベロッパー講座は、他の大学にも開放された、FD 担当者を対象とした FD の展開方法を学ぶ研修です。愛媛大学では FD 担当者をファカルティ・ディベロッパーと呼んでいますが、この言葉には異論のある人もいるかもしれません。それから、コンサルティングサービスとして、学生からの聞き取りによる個々の授業の診断、学生・教員からの聞き取りによるカリキュラムの診断などをしています。

本当は時間があれば詳しく紹介したいのですが、地域のネットワークとして四国地区大学教職員能力開発ネットワーク (SPOD: Sikoku Professional and Organizational Development Network in Higher Education) というものがあります (スライド No. 15 参照)。もともとアメリカに POD という組織がありますが、それに四国の S を付け加えて SPOD と呼んでいます。四国は地理的にまとまりがいいので、そのせいもあってすべての高等教育機関が参加していて、愛媛大学と高知大学、徳島大学、香川大学がコア校になって運営しています。ここでは、研修プログラムガイドを発刊していて、特にコア校で開発した研修プログラムはすべて網羅されています。また、SPOD 自体でもプログラムを開発しています。

年に一度は SPOD フォーラムというものを開催していて、昨年は 9 月に 4 日間をかけて開催しました (スライド No. 16 参照)。外部の講師、内部的な講師で 30 ぐらいのプログラムを提供するのですが、一つの特徴は、SPOD は FD だけではなく、職員の SD も同時にやっているということです。それが大きな特徴だと思います。

愛媛大学の方に戻って (スライド No. 17 参照)、教育コーディネーター研修会では、全学の教育コーディネーターが集まって技法取得や情報交換を行うとともに、教育改革の全学的方向性について認識を共有するという形で、コーディネーターが集まっているいろいろな作業をしています。それを各学部・学科に持ち帰って、さらにその宿題を行うという形をとっています。

本格的にやり始めたのは平成 19 年度です (スライド No. 18 参照)。年に 4～5 回開催していて、19 年度は「DP・CP・AP の策定と一貫性構築」、20 年は「カリキュラムマップの作成とティーチング・ポートフォリオ開発」、今年度は「カリキュラム・アセスメントと単位制度の実質化」ということで、一つの共通テーマでやっています。年に一度ほど外部の専門家、例えば 19 年度であれば沖先生、それから 20 年度は栗田先生、21 年度は川嶋先生に講演してもらって、それを基にいろいろ議論しています。

ここまで駆け足で述べてきましたが、これからこの数年の愛媛大学での経験から、少し一般化した話を進めたいと思います。かつての愛媛大学では、教育改革の推進主体は誰かということが、明確になっていませんでしたし、ほかの大学でもまだ明確になっていないのではないかと思います。

図に示したように (スライド No. 19 参照)、当然、Faculty に教員群 (Actor 1) がいて、それに対して学部なり学科の教育責任者 (Actor 2) という存在があるはずです。全学側においては、当然教育に責任を持つ理事や副学長という Actor 3 が存在します。そして、小規模な大学においてはなにかもしれませんが、全学的な立場から FD を担当している Actor 4 がいるはずです。このような Actor 1～4 という存在をまず明確にして、その四者の関係構築をもう少し自覚的に考える必要があるのではないのでしょうか。

といっても、愛媛大学でそれほど自覚的にやってきたわけではありませんが、結果として Actor 2 は教育コーディネーター、Actor 4 は教育企画室の専任教員というように明確にしたことによって (スライド No. 20 参照)、四つの Actor という構図が逆に浮かび上がってきたと思います。

少し飛ばしますが、Actor 1 は教育改革・改善の推進主体であるけれど、往々にして自分の学問的共同体に同僚性を感じています (スライド No. 21 参照)。今は少しずつ変わりつつありますが、そういう意味ではやはりまだ何らかの意図的な介入が必要ではないかと思われます。意図的な介入が期待されるのは、やはり学部や学科における責任者、Actor 2 です。ここには学部内での議論を指導する役割のほか、全学との橋渡し役も期待されます。

Actor 3 の存在は言うまでもないことですが、全学の FD 担当者、Actor 4 は特に学内コンサルタントとしての役割が重要ではないかと考えています (スライド No. 22 参照)。

今の話をまとめるとこのようになると思います (スライド No. 23 参照)。小規模校においては、ひょっとしたら一人の人が Actor 2 と 4 を兼ねることもあるかもしれませんが、少なくとも両者の機能の明確化が必要ではないかと思っています。

結論として、全学的に一体感のある教育改革を進めるためには、全学的な視点で教育改革を議論する組織を確立する、それから、学部・学科における教育責任者を明確にする、FD 担当者の役割を広くとらえて、教育改革・教育改善を支援し、先導する役割を担うようにすることが必要であるということになります (スライド No. 24 参照)。ご清聴どうもありがとうございました (拍手)。

（溝上） 柳澤先生、どうもありがとうございました。時間の関係もありますので、先に進めたいと思います。質問もあろうかと思いますが、質問は後半のディスカッションのところでお受けしますので、このような形で進めさせてください。

それでは、次に流通科学大学の南木先生、よろしくお願いいたします。

第16回大学教育研究フォーラム(京都, 平成22年3月18日)

一体感のある教育改革を推進 するための組織と制度 —愛媛大学の試み—

愛媛大学長 柳澤 康信



自己紹介(大学教育改革への関わり)

- 平成11～13年度(大学教育総合センター員、副センター長)
課題: 教養部廃止後の共通教育の立て直し
- 平成12～16年度(評議員、理学部長)
課題: 理学部の教育体制の改革とFD活動の推進
- 平成17～20年度(教育担当理事・副学長)
課題: 全学的に一体感のある教育改革の推進



2

内 容

- 1 はじめに
- 2 教育改革を推進するための組織・制度
 - 1) FDの定義
 - 2) 教育コーディネーター制度
 - 3) 教育・学生支援機構
- 3 全学及び学部でのFD活動
- 4 教育改革を推進する4つの主体

3

1 はじめに

前提

教育・人材育成に関する大学の理念や目標を実現するためには、全学的に一体感のある教育改革を進める必要がある。

その主な阻害要因:

- (1) 学部縦割りの運営が行われていて、学部の独自性が強い
- (2) 教育に関わる全学的に統合された組織がない
- (3) 教育改革の担い手(主体)が明確でない
- (4) 教職員の教育改革に関する意識が弱い

4

2 教育改革を推進するための組織・制度

1)FDの定義 (中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」)

教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。

具体的な例としては、教員相互の授業参観の実施、授業方法についての研究会の開催、新任教員のための研修会の開催などを挙げることができる。

なお、大学設置基準等においては、こうした意味でのFDの実施を各大学に求めているが、FDの定義・内容は論者によって様々であり、単に授業内容・方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、更には研究活動、社会貢献、管理運営に関わる教員団の職能開発の活動全般を指すものとしてFDの語を用いる場合もある。

5

2 教育改革を推進するための組織・制度

愛媛大学におけるFDの定義

FDとは、教育・学習効果を最大限に高めることを目指した、

- (1) 授業の改善(ミクロ・レベル)
文部科学省による定義「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称」に見られるような狭義のFD
- (2) カリキュラムの改善(ミドル・レベル)
カリキュラムの現状診断、見直しなどを含む、カリキュラムの体系化
- (3) 組織の整備・改革(マクロ・レベル)
教育目標やカリキュラム・ポリシーに合った教育システム(組織・スタッフ)の整備

への組織的な取組の総称

≡ 教育改善・改革のPDCAサイクル

3つのレベルの改善・改革を統合的に推進する仕組みの構築が重要

6

2 教育改革を推進するための組織・制度

2) 教育コーディネーター制度

■ 教育コーディネーターとは

学部・学科などの教育責任者として、教育方針の立案、カリキュラムの編成、教育内容の改善などの活動において中核的な役割を担う教育重点型教員のこと。

- 学部長の推薦により学長が指名(60余名)
- 学科、教育コースなどのカリキュラム単位ごとに最低1人を配置
- 標準任期は、専門性・継続性を考慮して4年
- 各学部の副学部長クラスを統括教育コーディネーターとして指名
- 制度の発足に合わせ、各学部等でも教育コーディネーターを組織化

従来の教務委員会等に代わる、学部・学科レベルの教育改革の担い手に！

7

2 教育改革を推進するための組織・制度

■ 愛媛大学GP(教育改革促進事業)

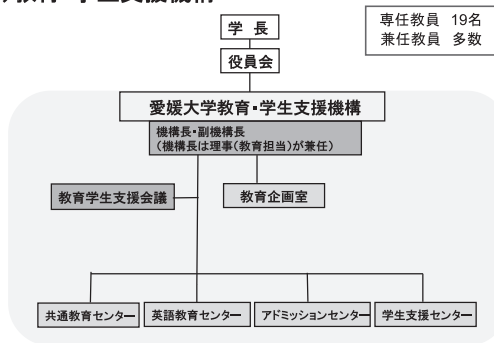
教育コーディネーターの活動を支援することを主な目的として、各学部・研究科における優れた教育改革のプログラムを取り上げて、学長裁量経費による教育経費の重点配分を行うもの

- 平成18年度より導入(学内公募型)
- 採択プログラムの事業期間は2年間
- 申請上限額は1件あたり年間300万円(総額5,000万円)
- 教育コーディネーターを中心に申請書を作成

8

2 教育改革を推進するための組織・制度

3) 教育・学生支援機構



9

■ 教育・学生支援機構の特徴

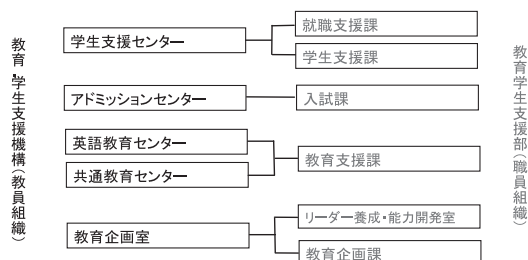
- 1 学長・役員会に直結した総合的な企画・実施組織
理事(教育担当)が機構長
- 2 委員会方式を極力排除
審議機関は教育学生支援会議と共通教育センター会議のみ
- 3 教育・学生支援に関わるすべての全学的事項を扱う
- 4 事務組織「教育学生支援部」による全面的なサポート

10

2 教育改革を推進するための組織・制度

■ 事務系職員の役割

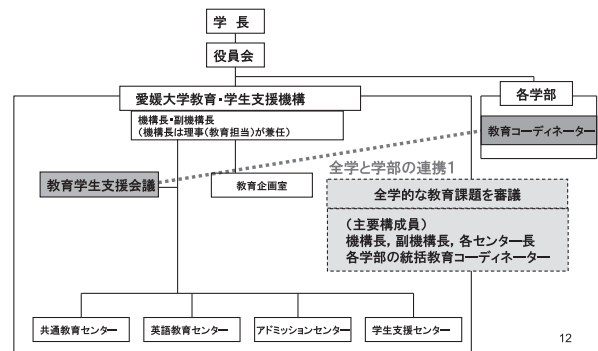
教育・学生支援機構と事務組織「教育学生支援部」との全面的な連携



11

2 教育改革を推進するための組織・制度

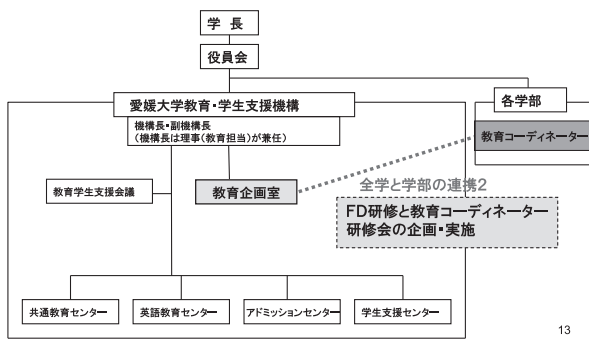
■ 全学と学部との連携



12

2 教育改革を推進するための組織・制度

■ 全学と学部との連携



13

3 全学及び学部でのFD活動

■ 教育企画室が提供するFDメニュー

- (1) FDスキルアップ講座
アラカルト方式で種々の授業技法を学ぶ
- (2) 授業デザインワークショップ
新任教員を対象とした一泊二日の実践研修
- (3) ファカルティ・ディベロップメント講座
他大学にも開放された、FD担当者を対象としたFDの展開方法を学ぶ研修
- (4) コンサルティングサービス
学生からの聞き取りによる個々の授業の診断、学生・教員からの聞き取りによるカリキュラムの診断など



14

3 全学及び学部でのFD活動

■ 「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク」(SPOD)

研修プログラムガイドの発刊

SPOD内で開催され、かつ加盟校の参加可能なFD/SDプログラムを網羅的に掲載。希望するプログラムを探して直接申込みが可能。



■ SPODフォーラムの実施



16

3 全学及び学部でのFD活動

■ 教育コーディネーター研修会

目的

全学の教育コーディネーターが集まり、技法取得や情報交換を行うとともに、教育改革の全学的方向性について認識を共有する。



17

平成19年度テーマ(5回)
「学士課程の体系化～DP・CP・APの策定と一貫性構築～」
講演 立命館大学 沖 裕貴氏
「観点別教育目標から考えるカリキュラム・ポリシーの構造」

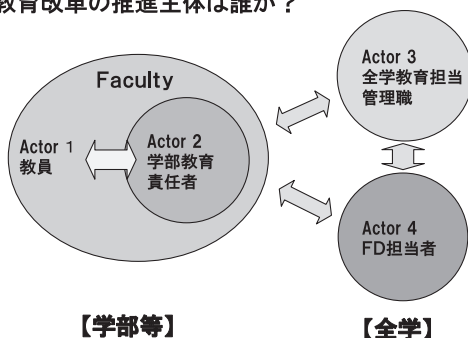
平成20年度テーマ(4回)
「学士課程教育の体系化と授業改善～カリキュラムマップの作成とティーチング・ポートフォリオ開発～」
講演 大学評価・学位授与機構 栗田 佳代子氏
「ティーチング・ポートフォリオを味方につけるために」

平成21年度テーマ(4回)
「学士課程教育の体系化～カリキュラム・アセスメントと単位制度の実質化～」
講演 神戸大学 川嶋太津夫氏
「学習成果を重視した学士課程教育の構築に向けて」

18

4 教育改革を推進する4つの主体

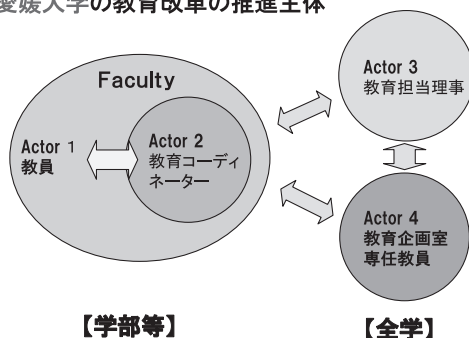
■ 教育改革の推進主体は誰か？



19

4 教育改革を推進する4つの主体

■ 愛媛大学の教育改革の推進主体



20

4 教育改革を推進する4つの主体

Actor1(教員)

各教員が教育改革の推進主体であることは言うまでもない。教員が個人・集団で、授業やカリキュラムの改善に関わることが期待されるし、それを支援することが組織として求められる。しかしながら、多くの教員は学会などの学問的共同体に同僚性を感じているので、職場において自律的な研修・研鑽を生じさせるためには、何らかの意図的な介入が必要。

Actor2(学部教育責任者)

意図的な介入を期待されている主体の一つが、学部教育責任者である。学部内での議論を主導する役割のほか、全学教育担当管理職・FD担当者と当該学部間の「橋渡し役」も期待される。

21

4 教育改革を推進する4つの主体

Actor3(全学教育担当管理職)

全学教育担当管理職、つまり教育担当副学長や理事は、全学の教育改革の方向性を示すとともに、具体化のために必要な人的・物的・金銭的資源を確保することが期待される。

Actor4(FD担当者)

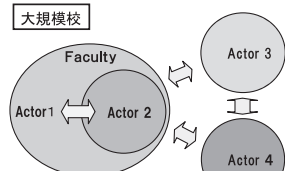
全学のFD担当者は高等教育を修めた専門スタッフで、大学教育研究センター等の組織に所属している場合が多い。FD研修の講師、授業アンケートの実施・分析、授業参観の企画、カリキュラム開発等の業務を行っている。

学部教員に対して各種研修やコンサルテーションを提供したり、管理職に対して国内外の教育改革の動向を伝えたり、各種教育政策の立案支援を行ったりする役割、いわば教育に関する学内コンサルタントとしての役割が期待される。

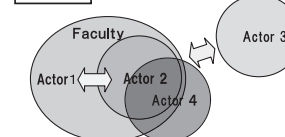
22

4 教育改革を推進する4つの主体

大規模校



小規模校



■ Actor1の自律的な授業・カリキュラム改善

■ Actor2の明確化とコーディネーション機能

■ Actor3の全学的リーダーシップ

■ Actor4の専門性とコンサルテーション

■ Actor1～4間の関係性構築

■ 小規模校では同一人がActor2と4を兼ねることもあるが、その機能の明確化が必要

23

結論

全学的に一体感のある教育改革を進めるためには、

- ・ 全学的な視点で教育改革を議論する組織を確立する。
- ・ 学部・学科における教育責任者を明確にする。
- ・ FD担当者の役割を広くとらえ、教育改革・改善を支援し、先導する役割も担うようにする。



24