

はじめに

乗り越えよう 教学マネジメントを阻む壁

京都文教大学臨床心理学部教授

中村 博幸

なかむら ひろゆき

1968年静岡大学卒業。公立高校教員を8年間勤め、京都文教短大助教授、京都文教大学共通教育担当部長を経て現職。大学教育学会理事、初年次教育学会理事などを歴任。約30年前から「ガイダンス教育研究会」を主宰。



教学マネジメントを推進するには、さまざまな壁が存在する。教学改革における大学の数多くの事例に詳しい中村博幸教授に、架空のエピソードを挙げて、壁を乗り越えるためのアドバイスを示してもらった。

ケース1

お飾りの決定事項

ある大学で開かれたカリキュラム編成会議。A教授は、ディプロマ・ポリシーをはじめとする「3つのポリシー」や、建学の精神を基に全学で策定した「育成をめざす人材像」のことを思い出していた。それは、教育情報の公表義務化や第三者評価に対応して策定したものだ。

「以前にみんなで考えためざす人材像と3つのポリシーを新しいカリキュラムに反映させましょうよ」とA教授。返ってきた答えは、「すっかり忘れていました」「本気ですか?」「あれはそもそも暫定的に決めたものではないのですか?」。

人材像を教育に反映しよう

つじつま合わせて決めた事柄は、大学の中で埋もれがち。決定事項は、額縁や金庫に入れたままでは意味がない。

私立大学には建学の精神があるが、たいていは大きな概念なので、それを基に策定した「人材育成目標」や「育成をめざす人材像」は、抽象的な表現になりがちだ。ディプロマ・ポリシーではそれを具体化する必要がある。

その後は、カリキュラム・ポリシー、学習達成度の評価基準(ルーブリック)、カリキュラム・マップ、シラバスの策定を進めていくのがよい。

ケース2

人に任せられないトップ

ある大学のB学長。有能で細かいことにまで気がつく。自分で何でもやらないと気が済まない。今日も学長室を多くの教職員が訪れる。「学長、この学生の評価についてご相談したいのですが」「学長、体験型学習のテーマについてご相談です」「学長、FD研修会の資料のこのページについてですが」――。

「B学長、少しは教職員の皆さんに任せて、どっしりと構えられたほうがよいのではないですか?」「自分たちに任せてほしいと言われることもありますが、細かなことも自分で決めないと気が済まない性分なんですよ」

教職員の自律を促す

教学マネジメントにおいてリーダーシップは大切だ。反対を押し切っても、必要な改革を進めることは学長の責任だが、任せることも必要だ。リー

ダーシップを発揮してマネジメントのPDCAサイクルを軌道に乗せた後は、教職員が自律的にサイクルを回せるように、ファシリテートしていくことが重要ではないだろうか。

ケース3

言うことがバラバラ

ある大学の学生、Cくん。学外でのボランティア活動と授業の時間が重なり、履修登録した科目を変更したいが、誰に相談したらよいかかわからない。先輩から、教務課のD次長が話しやすいと聞いて相談に行ったところ、「気持ちはわかるけど、変更可能な期間を過ぎているのでできない」という返事だった。

その後、授業を担当するE教授と廊下でばったり。もしかしたらという期待を込めて相談すると、「私から教務課に言うからいいよ」と快諾してくれた。変更が認められたことはうれしかったが、バラバラな対応にCくんの胸中は複雑。「どうして先生と次長の言うことが違うのだろう」。

見解の統一を

学生から見ると、相談する相手としての教員と職員には違いがない。だから、基本的なことについては、大学としての統一見解を、教員・職員にかかわらず持つておくべき。これが教職協働の第一歩ではないだろうか。互いの仕事の領分に理解を持ち、敬意を払うことももちろん重要だ。

ケース4

用途が不明なデータ収集

学部長に就任したばかりのF教授。

「まずデータを見よう」と、学部の教学に関するデータを探し始めたが、学生の成績データの一部が見つからない。職員に聞いても所在がわからないと言われる。

「データ収集か。IRに取り組みってことだな」と、教職員にデータの提出を促すことにした。教職員の協力によって順調に滑り出したが、次第に提出すべき内容を細かくし、あらゆる報告書の提出を義務付けた。F学部長の元には膨大な量のデータや報告書が集まるようになった。しかし、そのデータや報告書が何に使われているのか、ということは1年が経過しても示さないうままだった。

「私たちが苦勞して集めているデータは、何に生かされるのでしょうか」「データが教育改革に生かされるなら、私たちの苦勞も報われるのですが、何の動きもありませんね」「静かに。学部長に聞こえたら、また提出物が増えるよ」。教職員の多くはオー

バーフローを起こし、いつしか学部徒勞感が充満しつつあった。

目的を示そう

データを集めるだけのIRはうまくいかないケースが多い。目的をはっきりさせないと、「作業のための作業」になってしまう。目的がわかってこそ、協力もできるはず。

報告書も同様だ。PDCAサイクルを回し始めると、「報告書が必要」という話になってくる。しかし、報告書の作成にも目的がなければ、「作業のための作業」「チェックのためのチェック」に陥ってしまう。軌道に乗り始めたら、目的と照らし合わせて、何が必要かを検討するべきだ。

ケース5

学外の声の反映に拒否感

ある大学の教授会。変化の激しい学問分野のカリキュラムの策定に、外部人材の意見を取り入れようという声が

挙がった。

それに反対したのがG教授。「そんなことをしたらみんなが反対します」「学生のためになりません」「わが大学の独自性が侵されますよ」と大反発。

聞いていたH教授。「“みんな”って具体的には誰のことですか。もしかすると、単にG先生が嫌なだけじゃないですか」。

外部の意見を取り入れよう

企業において、ヒット商品が生まれない理由を社内だけで議論しても仕方がない。それは、大学においても同じで、自学がどう見られているか、自学がどうあるべきか。多少耳の痛いことを言われようとも、外部の客観的な意見を吸い上げ、大学の運営や教学に反映することが、これからは必要になるはず。

外部の意見をどうやって吸い上げ、何に生かすのか。トップの決断とマネジメントが求められる。

提言 自分たちの手で教育の質と魅力を向上させるマネジメントを

大型商業施設がつくられる際、個人商店がテナントとして入居を認められる場合は、店ごとの個性や特色は出るだろうが施設全体の統一感に欠ける店舗になりがちだ。一方、チェーン店ばかりの店構えになると個性や特色がない、といったことが起こる。

最近注目している事例に、大分県豊後高田市の商店街再生がある。再生を進めるにあたり、古い町並みという特色に着目。「昭和」というキーワードに集約し、統一感を出し、集客の工夫を凝らした。今では「昭和の町」として、全国から観光客を集めるほどの人気を博している。町の特色や住民の声をキーワード化して共有し、町づくりを進め、再生を果たしたのだ。行政や商工会議所との協働の下、個人商店主が自分たちの力で再生を果たしたと言える。この事例には、教学マネジメントに通じるも

のがあると思う。

大学にはこれまで、「組織的なFD」や「授業評価アンケート」が導入されたが、結局うまくいかなかったという遠くない過去がある。理念や目的が共有されず、教員の協力が得られないままに、型にはめた教育を実施させようとしたことに無理があったのではない。

近年、大学として育成をめざす人材像やディプロマ・ポリシーへの到達を実現するための体系性と併せて、個性・特色ある教育プログラムが求められる。

そのような教育を実現するきっかけをつくるのは、基本的にはトップの決断と方針であろう。課題となるのは、「個人商店」である教員が授業で発揮する個性・特色である。ここをトップダウンで型にはめて「チェーン店」の集合体のような教育プログラムを作ったのでは、過去の失敗を繰り返

返すことにつながりかねない。

トップには、決断と方針の提示はもとより、教員が持つ個性・特色を調和させるマネジメントがまさに求められる。目標や方針を共有し、外部の意見も取り入れながら、教員・職員の協力を得て、教育の質保証、質と魅力の向上を図る。トップの決断に基づき、構成員が自分たちの手で改革を進めるのが、教学マネジメントのあり方ではないだろうか。

私の経験から言うと、トップが最初に着手する課題を選ぶべきだろう。「重要だけれど、教職員の多くは問題意識が薄い課題」こそ、最初の一手に適している。かつての例では、初年次教育やキャリア教育がこれにあたる。見落とされがちな課題への着手をきっかけとして、教学マネジメントを推進するために不可欠な、教職員の納得と協力が得られる土壌が育まれるだろう。