

オピニオン

IRと他部局の連携により 教学改善のPDCA確立を

東北大学高等教育開発推進センター准教授

杉本 和弘

すぎもと・かずひろ

1968年生まれ。名古屋大学大学院教育学研究科修了。博士(教育学)。広島大学、鹿児島大学等を経て、2011年から現職。専門は、比較教育学、高等教育論。戦後オーストラリアの高等教育改革、質保証、国際教育等について調査研究を進めている。



実効性のあるPDCAサイクルの確立と、データに基づく教学改善が求められている。杉本和弘准教授は、質保証体制が充実しているオーストラリアの大学を例に、IR機能の確立という従来の課題だけではなく、IRが他部局と実質的に連携するしくみをつくることが重要だと語る。

質保証体制の改革が進んでおり、その評価基準はより学習成果を重視する方向にシフトしつつある。

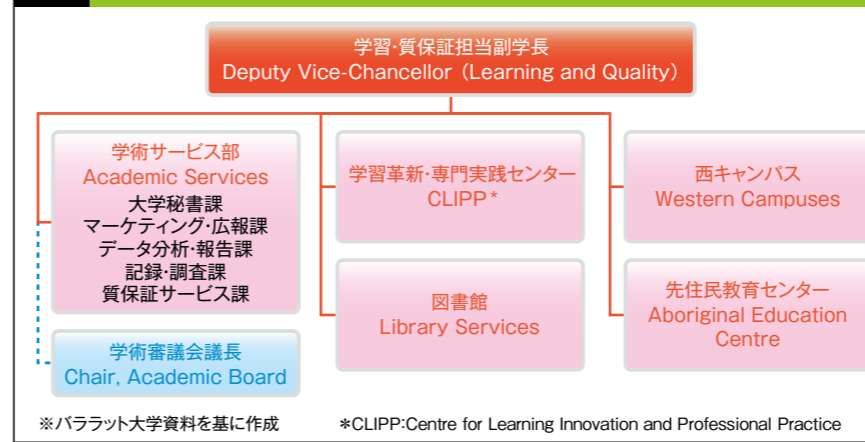
一方で、大学は自己認証機関としての法的に位置付けられている。自律的であるからこそ、国内外の環境変化に敏感で、変化に対応するために積極的に内部質保証に取り組んでいる。

多くの大学は教学改善を進める目的で、学外から経営手腕に秀でた学長を招聘し、その下に施策の執行責任者となる副学長をいくつかの部門ごとに置く。日本に比べてトップが強いマネジメント体制である。

こうした典型的な組織構成の大学の一つに、ビクトリア州の地方都市バララットに立地するバララット大学がある。地域貢献や職業人育成を特徴とし、外部質保証制度の変化に迅速に対応することによって、存在感をアピールしている。

組織構成は、学長の下に、研究、学習・質保証、学生支援など、5つの領域ごとに副学長が置かれている。このうち、教学マネジメントを担うのは学習・質保証担当副学長で、教学IR部門、FD部門を含む5つの部門を統括する(図表1)。新しい教育プログラムの開発や実施は、全てIRデータに基づいて行われる。学術サービス部内のIR部門からのデータを基に、教学の意思決定機関である学術審議会の議長が施策の実行にゴーサインを出し(P→D)、IR部門が成果を調査・分析(C)、FD部門の学習革新・専門実践センターが改善活動(A)を行う。

図表1 バララット大学の学習・質保証領域の組織構成



IR部門は全国規模の学生調査への対応の他、個々の教員の教授活動の効果、科目ごとの学習成果や満足度を問う学生調査を行っている。ユニークなのが、これらの調査結果を指標化して示す「健康診断」システムだ。評価の高低が5段階に色分けされ、各教育プログラムの健康状況が継続的にチェックできるようになっている。学内での教育改善に向けた議論のきっかけを提供するのがねらいで、実際、こうしたデータを基に、部局を超えた話し合いが頻繁に持たれている。

IRを軸とした連携が 改革に実効性をもたらす

ビクトリア州の中心部にあるメルボルン大学は、国際ランキングでも上位に入る研究大学だ。国際的な競争力を高めるために、独自のカリキュラム「メルボルンモデル」の導入を中心とする改革を行っている。改革に向けた組織強化策として、2007年度に学長と副学長の間で教育・研究部門を統括する筆頭副学長(Provost)が置かれ、教学分野のPDCAを管理している。

改革は、年度ごとの厳格な目標設定、成果検証とセットで行われている(図表2)。全学的な教学IR部門IPEQ(機関計画・評価・質保証部門)が行

うQoT(科目レベルの授業評価)、MES(コースレベルの学習経験・学習支援に対する評価)といった独自調査などの結果を用いて、目標値と実施責任者が定められている。

IPEQはそれ以外にも、改革のPDCAを回す重要な役割を果たしている。大学全体の計画策定において学長戦略室と協働し(P→D)、教学質保証においては筆頭副学長や学術審議会を支援する(C)。成果を調査・分析したデータは各学部のFD部門に提供され、教学改善(A)に生かされている。

まずはデータを活用した 問題意識の共有から

バララット大学とメルボルン大学に共通するのは、役割分担が明確な部局

を教学分野専門の管理職がコントロールし、データを根拠に計画、改善が進められている点だ。こうした体制の下では、教育プログラムは各組織から独立した存在である。学部・学科は、プログラムに科目を提供する一組織という位置付けになり、実行の責任はあっても、計画や評価は全学で行う体制がとられている。

日本の大学で一般的な「学部・学科が授業を行い、自分たちでマネジメントする」という形は、客観性が得られ難しく、体系的な教育を提供することは難しいだろう。かといって、オーストラリアの大学の組織体制をそのまま取り入れても機能するとは思えない。教授会による自治の文化が非常に根強く、トップに実質的な権限がないからだ。

風土を変えるには、教員はもちろん、職員や学生も含めた大学の構成員全員に、「自分たちが教育の質に関わっている」という当事者意識を持ってもらう必要がある。データの活用は、そのきっかけになるだろう。

データは、異なる組織や立場の者同士が問題について話し合うときの共通言語になる。学内の各所でデータを媒介にしたコミュニケーションが行われ、事実に基づいた問題意識を共有することが、教学マネジメントを可能にする条件の一つではないか。

組織間のつながりを欠く 日本の教学部門

教育の質保証を求める動きが、世界規模で進んでいる。大学が自学の教育について社会から信頼を得るには、4年間で身に付けられる能力を、学習成果などの根拠とともに誰もが納得できる形で示さなければならない。

日本の大学も外部質保証(第三者評価)に対応するために、教学にPDCAサイクルを取り入れ始めた。しかし実態としては、「戦略・目標(P)に基づく実行(D)をしていない」「検証(C)したもの、計画が改善(A)されていない」といったようにP、D、C、Aが連動しておらず、サイクルとして回っていない例が多い。

PDCAの各段階を支える機能として、IR部門を設ける大学が増えている。しかし、業務がデータ収集に終始してしまいがちで、現場に生かしてい

る大学はまだ少ないのが現状だろう。世界と比較したときの、日本の大学のウイークポイントの一つが、部局内で活動を完結させてしまう体質ではないか。PDCAやIRを本質的に機能させるには、各部局を俯瞰するリーダークラスの人物または組織が、意図的に部局間をつなぐマネジメントを行う必要がある。

組織の連携に積極的に取り組み、教育改善や質保証の効果を挙げている例として、オーストラリアの2大学を取り上げ、日本の大学が進むべき道を探る手掛かりとしたい。

PDCAを担う各組織を 副学長が一元管理

オーストラリアの大学はここ20年ほどの間、連邦政府が大学間競争を主導したことなどを背景に、IR、質保証の機能を充実させてきた。近年は外部

図表2 メルボルン大学の教授・学習活動の達成目標(2010年度計画/一部抜粋)

優先行動事項	測定方法と目標値	責任者
学士課程教育の質的一貫性の改善	QoTで測定される学士課程科目の満足度が平均3.95以上	筆頭副学長、学部長
	QoTで測定される学士課程科目の低い満足度(3.2以下)の比率を縮小・維持	筆頭副学長、学部長
IT、図書館、アカデミックスキル・プログラム、学生関与、その他の活動を通じた学生の全般的経験の改善	2009年MESで同意(「そう思う」等)が55%以下の評価を受けたサービスに関する学生満足度や、学生の経験に対する満足度について5%向上(2010年MESでの測定)	筆頭副学長、教授・学習担当副学長補
	留学生(学士課程・大学院課程)の経験に関する満足度について、2009年MES結果の2%向上	筆頭副学長、教授・学習担当副学長補

※「The University of Melbourne, Plan 2010」 pp.27-28を基に作成