



法政大学

全学 F D 推進委員会 報告書

2003-2004 年度

報告書の 38 ~ 69 頁
「 . アメリカにおける F D の現状と課題」の抜粋

法政大学全学 F D 推進委員会

．アメリカにおける F D の現状と課題

文学部教授 後藤 篤子
経済学部教授 新田 誠吾
学務部学務課 佛坂 公子

1. はじめに

企画・戦略本部からの依頼を受け、アメリカの大学における FD(Faculty Development , 以下 FD) の現状を知るため、2004 年 1 月 4 日から 11 日までの 8 日間の日程で渡米調査が行なわれた。調査には、2003 年度全学 FD 推進委員会副委員長 3 名のほか、国際文化学部 榎木玲子教授、全学 FD 推進委員会事務局(学務部学務課)職員 2 名があたった。

メンバーは東海岸と西海岸で 2 グループに分かれ、東海岸は 6 大学 1 機関を、西海岸は 5 大学を訪問し、FD 支援組織のディレクター職や FD プログラム責任者等とのインタビューにより、今後の FD 運用の参考となるような情報の収集を行なった。調査の概要は次のとおりである。

< 東海岸グループ >

(1) 訪問先

- ・ American Association for Higher Education (AAHE)
- ・ The John Hopkins University, Center for Training and Education
- ・ Georgetown University, Center for New Designs in Learning and Scholarship
- ・ University of Maryland, University College, Center for Teaching and Learning, Office of Distance Education and Lifelong Learning
- ・ George Washington University, Center for Instructional Design and Development
- ・ University of Maryland College Park, Center for Teaching Excellence
- ・ American University

(2) 訪問者

武藤博己(法学部教授)・後藤篤子(文学部教授)・金田淳一(学務部学務課主任)

< 西海岸グループ >

(1) 訪問先

- ・ California State University, Hayward, Office of Faculty Development and the Faculty Center for Excellence in Teaching
- ・ Santa Clara University
- ・ San Francisco State University, Center for the Enhancement of Teaching

- ・ San Jose State University, Center for Faculty Development and Support
- ・ Stanford University, Center for Teaching and Learning

(2) 訪問者

新田誠吾（経済学部教授）・榎木玲子（国際文化学部教授）・佛坂公子（学務部学務課）

< 主な調査項目 >

- ・ FD 支援組織の運営方法（スタッフ構成，大学における組織の位置づけ）
- ・ FD 支援組織の活動（講演会，コンサルタント，表彰制度，テクノロジー支援，図書資料等）
- ・ 授業評価の実施方法（集計・フィードバック方法）
- ・ 授業評価と FD 支援組織とのかわり
- ・ FD 支援組織の施設・設備
- ・ その他（FD 支援組織を開始する際のアドバイス，機能的な運営方法，個別教員のプログラム参加促進方法，失敗談等）

帰国後，企画・戦略本部会議において，訪問者の口頭による調査結果報告が行なわれた。また，訪問メンバーの大部分が全学 FD 推進委員会関係者であったことから，全学 FD 推進委員会において調査結果を報告することが検討されたが，2003・2004 年度の同委員会の活動は，学生による授業評価アンケートの企画・実施・フィードバックの問題に追われ，報告の場を設けることができなかつた。よって，本章をもって報告としたい。2～3 節でアメリカにおける FD の歴史，現状と課題について述べ，4 節でアメリカの大学における FD 支援の現状と各訪問先における調査結果を紹介することとする。

2. アメリカにおける FD の展開

アメリカで FD が本格的に始まったのは 1974 年であった。言うまでもなく，Faculty Development という際の Faculty とは「教員」「教員集団」を指し，「教員集団の発展ないし開発」を字義とする Faculty Development (FD) とは本来，教員の資質を，教育と研究の双方の側面で発展させることを指している。しかし，FD の動きが始まった当初は，教員の教育に対する役割の変化に焦点があてられ，それを促進しようとする動きが顕著であった。そうなった背景を，主として今回の訪問先の一つである AAHE(American Association of Higher Education)のライス氏の話に依拠しつつ，若干の補足を加えて概観しておく（なお，内容に誤りがあった場合，それは後藤の聞き間違いや理解不足によるものであり，ライス氏には一切責任はないことをお断りしておく）。

第二次世界大戦後，アメリカの大学は大きく変化した。まず，復員兵の大学への優先入学や授業料免除等を定めた「兵隊権章 GI Bill of Rights」の影響もあり，高等教育の「大

衆化」が急速に進んでいく。とりわけ 1960 年代には高等教育が爆発的拡散を見せ、ピーク時には 10 日に 1 校のペースでコミュニティ・カレッジが叢生した。その一方で冷戦，とりわけ 1957 年のスプートニク・ショックは，アメリカの大学を特定領域における科学研究の重視へと方向づけ，加えてナチス体制から亡命してきたヨーロッパ知識人の存在も手伝って，第二次世界大戦後のアメリカの大学はあらゆる分野で世界における主要な研究拠点となっていった。その意味するところは教育の軽視である。大学教員は何よりもまず優れた研究者であることが要求され，教育は二の次であった。だが，周知のように 1960 年代のアメリカ社会は，公民権運動の拡大とベトナム戦争を二大要因とする激動の中にあった。それまでに中産階級が築いてきた価値観や生活様式，つまりは当時の支配的文化を批判・否定するカウンター・カルチャー（対抗文化）が起こり，学生運動・反戦運動・フェミニズム運動が高揚した。1965 年の移民法が年間の移民受け入れ数を 17 万人と定める一方で国別割り当てを撤廃したことが，1970 年代以降のアメリカの人口構成を急速に多様化させる契機となったことも忘れてはならない。この激動期にあつて，学生の運動はまず大学のあり方に対して向けられ，そのような時代の流れを受けて，個々の教員レベルでは教育改革の必要性が痛感されるようになった。1969 年に高等教育改善のための NPO 法人である AAHE が発足したのも，そのような個々人の強い意思が集結した結果と言えよう。

しかし，前述したように，アメリカで FD が本格的に展開し始めるのは，1974 年以降であった。すでに 1960 年代末から，アメリカ経済はインフレの進行や財政赤字，貿易収支の悪化等，種々の問題を抱えていたが，ライス氏によると，それでもなお大卒者の就職状況は良好であった。雇用者側は新規採用者に不満があれば解雇して別の人間を雇い，解雇された若者も移動して何かしら別の就職先を得られるという状況の中で，高等教育機関が組織として FD に関心を向けることはほとんどなかった。しかしオイル・ショック後の 1974 年，経済は深刻な不況に陥り，就職市場も閉ざされてしまった。そのような状況を受けてアメリカにおける FD は，とりわけ危機感が強かったリベラル・アーツ型のカレッジにおいて，何よりも教育改善を喫緊の課題として本格的に始動することになったのである。AAHE からは，小規模カレッジを中心として言わば FD の実践部門である POD (Professional and Organizational Development Network in Higher Education . 今では研究型大学からの参加も多いという)，また FD に関する研究部門といえる ASHE (Association for Studies of Higher Education) といった組織が派生し，会員の多くが重複する AAHE とともに，個別機関の枠を超えた情報交換や提携の場を提供した。こうして，各機関における構成員の内発的な改革努力に，それを支援する全米的組織の存在が加わって，FD の動きは州立大学や研究型有名大学にも広がっていった。これらの動きは教育学の分野も巻き込んで，認知科学や FD に関する研究を盛んにすることにもなった。

ライス氏は，アメリカの教育実践における「革命」として，「学びの共同体 learning community」作り，テクノロジーを援用した教育・学習，経験に基づく教育・学習，の三点を挙げた。は，どうすれば教室・寄宿舍等で学生同士が学び合えるか，教員同士がいかに専門領域というマイクロコスモスを越えて学び合うか，等の問題であり，このよう

な協同学習 collaborative learning への取り組みは全米的な運動となった。は、教育・学習における教員の役割を変化させる大きな要因となった。IT 革命は情報の共有を容易にし、知識・情報の供給源たる講師，というかつての教員の役割を，学生が情報にアクセスし知識・能力を習得することを手助けするファシリテーターとしてのそれに変容させた。それはもちろん，手助けのみで後は放任ということではなく，教員は学生の理解度・学習達成度に責任を持つことも同時に求められるようになった。については，たとえば 1970 年代末にケロッグ財団が支援した取り組み例はまだ少人数クラス・大教室授業等，教室での授業をベースにしたものであったが，IT 革命を経てテクノロジーと FD を結び付ける取り組み，さらに 1990 年代後半からは Service Learning へと重心がシフトしてきた。Service Learning とは，学生が教室からいったん地域コミュニティ（Coop やボランティア組織等）に出て，その経験を教室に持ち帰るというもので，今では強力な学習形態の一つになっているという。総じて，アメリカの FD における根本的变化は，かつてはファカルティ・メンバー（彼らが何をするか，何をどの程度知っているか，どのような業績をあげているか等）に焦点があり，今なおそれが重要であることに変わりはないが，今や学生の学びに焦点が移っている，ということである。

3 . アメリカにおける F D の現状と課題

アメリカでは 1990 年代に，各大学で FD 支援組織の設立が相次いだ。これは，教育界全体を巻き込んだ FD の動きが落ち着きを見せ，各機関の組織的な取り組みが中心となってきたことを表している。アメリカの高等教育研究機関は，地域に密着したコミュニティ・カレッジ，州立大学等の教育型総合大学，研究型大学に大別される。地域のニーズに応えるコミュニティ・カレッジは Open Admission で，いったん社会に出たり育児が一段落してからの入学者も多いという。2 年制だが，今日では多くのコミュニティ・カレッジが応用分野での 4 年制プログラムを相対的に低い授業料で用意している。ライス氏によると，FD の現在の力点は，そのようなコミュニティ・カレッジにおいては教室における IT 活用とキャリア・トレーニングに，教育型総合大学ではもちろん教育，そして教室授業以外の学習形態（Service Learning 等）に，研究型大学では TA に置かれているとのことであった。

アメリカの高等教育が現在直面している重大問題としては，retirement and replacement の問題があるという。すなわち，高等教育の爆発的拡散時に職を得て，30～40 年経った今，定年を迎える教員が大勢いて，ファカルティ・メンバーをどのように世代交代させるかという問題である。これに関連して，ファカルティ・メンバーの年代分布の現状，すなわち，55 歳以上の senior faculty と 30 歳代の early faculty の間をつなぐ 40 歳代～50 歳代前半の中堅層が少ないという現状も，問題になっている。これらの問題はアメリカの高等教育機関における教員雇用および教員評価システムとも関係するので，ここで西海岸グループが幾つかの訪問先で得た知識をもとに，それらのシステムを概観しておこう。

フルタイム教員にはテニユア（終身雇用）、テニユア・トラック（終身雇用予備軍）、非テニユア教員があり、それぞれに応じた職位がつけられている。テニユア・トラックの期間は通常6年ほどで、コミュニティ・カレッジの場合はもっと短いという。テニユア・トラックとなって数年経過すると、学科の教員評価委員会から通知があるので、本人は数年分の業績を書類にまとめて提出し、審査を受け、その結果、テニユアとなる。通常、テニユア・トラックを Assistant Professor、テニユアになったばかりの教員を Associate Professor、テニユアになって数年たった教員を Professor とする。ただ、ライス氏によると、アメリカの高等教育が直面しているもう一つの重大問題として財政の問題があり、コアになるテニユア教員はもちろん必要だが、財政的圧力とカリキュラムの柔軟性確保の観点から、非テニユア教員やパートタイム教員の比重が増大する傾向にあるという。

教員評価は、「教育、研究、コミュニティサービス（大学行政への参加を含む）」の3要素で査定されるが、研究型大学、教育型大学、コミュニティ・カレッジの間では3要素の優先順位や比重は異なる。テニユア・トラックと非テニユア教員には1年ごと、テニユアには3-5年ごとのサイクルで評価が行なわれ、本人は、ポートフォリオ・ドシエと呼ばれる業績書に3要素の業績を記載して提出し、各学科の教員評価委員会がそれを評価し、学科長が評価結果をまとめて本人宛に通知する。学部長はその内容を把握している。昇格・給与の査定は年功序列制ではなく、教育・研究・サービスの業績審査がベースとなっている。審査結果が悪いと翌年の昇給率は低くなり、また、結果が非常に悪い場合には、テニユア・トラックと非テニユア教員には解雇の可能性もありうるとのことである。

なお、我々はアメリカのFD活動の一つに授業評価が含まれているとのイメージを持って調査に赴いたが、授業評価は早いところで1960年代初頭に、教育型大学が教員評価の指標として導入していたとのことである。したがって、授業評価はFD支援組織の業務には含まれておらず、大学の統制のもとで学部や学科ごとに行なっているとのことであった。学生による授業評価の結果は、学部長・学科長には数値部分が、教員本人には数値部分と自由記述欄が返却される。教員はこの結果をポートフォリオ・ドシエに盛り込むことができる。数値部分の解析結果は、公表している大学としていない大学とがあった。我々がインタビューを行なったFD支援担当者の多くは、授業評価は個々の教員が授業の発展のための参考材料として使用することに意義があり、そのために質問項目を見直す必要があるとの見解を示していた。

このような雇用システムや教員評価のあり方と、前述の retirement and replacement、またファカルティ・メンバーの年齢構成の問題を重ね合わせると、アメリカにおけるFDの現在の動きや課題がより良く理解できよう。ライス氏によると、その動きの一つは若いファカルティ・メンバーへの mentoring system、つまり経験を積んだファカルティ・メンバーによる指導・助言体制の確立である。教員は前述したような評価・査定制度のもとに職務についているため、授業評価結果や学生からの抗議に悩み、研究論文の書き方や投稿手続に関する情報を必要とし、多人数授業の運営方法に悩む教員も多く、FD支援組織はそのようなニーズに応じて、査定される教員へのケアやサポート、教育資源の提供を、重要な

業務の一つとしている。これと並んで、中堅層が薄い現状において、ファカルティにおけるリーダーシップ養成も重要課題となっている。また、新たにファカルティ・メンバーとなる人材をどのように育成するかも喫緊の課題であり、ライス氏は個人ベースの行き当たりばったりのやり方では駄目で、この問題をFDのプロセスに組み入れることが重要だと強調していた。現在、大学院生を多く抱える研究型大学でFDの力点がTAに置かれていることも、その問題意識の現われであろう。もう一つ、アメリカの大学における現在の大きな動きとしてライス氏が挙げたのは、post-tenure reviewの導入である。これはsenior facultyのFDに直結する問題だが、もとよりテニユアを得た教員は評価されることを好まず、政治的に難しい問題だったという。しかし、今では前述したように、テニユア教員に対してもポートフォリオ・ドシエに基づく定期的評価を導入している機関が多い。テニユア教員への評価としては、さらに学長・学部長による評価や同僚による評価等もあるが、同僚による評価は互いに便宜を図り合うback-scratchingなものになりがちで、研究型大学の中には学外者からの推薦書12通の提出を求めるところもあるという。ただ、本来FDにつなげるべきテニユア教員への評価を、評価の悪い教員を辞めさせるべく早期退職プランにリンクさせたある研究型大学の例では、テニユア取得後の7段階の昇給も評価結果をベースとしている結果として、早期退職に応じられるだけの給与を得ていた優良教員を失っただけ、というネガティブな事実も、ライス氏は付言していた。

最後に、ふたたびライス氏のコメントを借りて、アメリカにおけるFDの展開と現状に関する総論部分を締めくくりにしたい。いわく、「スプートニク・ショック以降のアメリカの大学教員には何よりscholarship of discoveryが求められていたことに対し、1970年代以降のFDの展開がscholarshipのより広い定義を追及した結果、今ではscholarship of teaching and learningが重視されているが、両者は本来切り離されるべきものではない。」

4. アメリカの大学のFD支援

大学のFDへの取り組みは、センターのようなFD支援組織を設けてディレクターを置く場合と、組織は置かずFDプログラムの責任者だけを置く場合がある。FD支援組織を設ける場合、独自のオフィスを持ち、FDプログラムに必要なスタッフを配置し、コンピュータ・ルームや会議室などの施設・設備を整備して、FDプログラムを実施するスタイルをとっている。ディレクターやFDプログラム責任者は、大学にもよるが、通常の3分の2程度の授業担当回数を減免されている。減免によって職務に力を投入できることと、教育現場に身を置き続けることで、的確な教員へのサポートを行なえることがその理由である。この他に、ボランティア・ベースによる教員の有志を数人アドバイザーとして置いているケースが多かった。

FD支援業務としては、前節でも見たようなディレクターらによる教員相談のほかに、ワークショップの開催、表彰制度、授業参観、ニュース・レターの発行などを行なっている。

また、IT の授業活用においては、Blackboard や Web CT と呼ばれる市販のコースマネジメントシステムを授業の運営ツールとしている大学がほとんどだが、その使用方法のサポートを FD 支援組織が担っているケースが多かった。

なお、上記のような FD 専門の組織や担当者を設けない大学においては、教員ガバナンスを行なう学務事項の責任者が、業務の一つとして FD を担当している。

以下は、訪問先ごとに組織やプログラムの特徴をまとめたものである。

<東海岸グループ>

American Association for Higher Education (AAHE)

設立：1969 年、非営利団体

所在地：コロンビア特別区ワシントン市

概要：高等教育機関の改革支援を行なう NPO 法人。高等教育に関係・関心を有する個人会員（学生・退職者を含む。会員数は約 6 千人）からの会費（年 125 ドル。学生は 55 ドルで退職者は 70 ドル）、全米の高等教育機関や企業・財団からの寄付金によって運営され、全米規模の会議をはじめ種々のワークショップやフォーラムの開催、高等教育に関わる個人や機関へのコンサルティング活動、他の組織や財団と提携した特別事業等を通して、全米の高等教育機関におけるネットワーク作りや改革推進に貢献してきた。しかし、2005 年 3 月末、資金不足のために同年 7 月から活動を止めることが発表された。

面会者：Dr. Eugene Rice, Senior Scholar

組織概要：任命制の代表・副代表、18 人から成る理事会（原則として会員の投票により選出。若干名は理事会による任命）が、CEO の任命や CEO の推薦に基づく他の管理スタッフ（財務担当など）の任命、活動内容の策定、年次総会開催と会員への活動報告等に責任を持つ。財政面については上述の通りだが、先住民・アジア太平洋・ブラック・ヒスパニック・女性という五つのマイノリティ・グループ、学部教育における協力、コミュニティカレッジ・ネットワーク、大学院生の活動、調査研究フォーラム、大学評議員会の活動に特化した 10 の支部会（constituency group）があり、うち各マイノリティ・グループと学部教育に関する支部会への加入については追加の年会費（10～25 ドル）を徴収している。

主な活動と特徴：高等教育のための人的資源の構築が設立時の大目標であり、多人種から成る大衆社会において高等教育が直面する諸問題について研究すると共に情報を提供し、問題解決のために効果的な教育実践を支援し、経験の共有によってそのような実践を普及させることを目指して活動してきた。

具体的には、(1) 年 1 回の高等教育に関する全米会議、夏季アカデミー、「評価」問題に特化した全米会議の主催、各地の高等教育機関や他の組織と提携したワークショップやフォーラムの開催。(2) 高等教育の質的向上に結びつく研

究や、ワークショップ・フォーラム等の成果の出版、および米国で最も読まれている高等教育に関する雑誌 Change (隔月刊行)の編集。会員はこれらを割引価格で購入・購読できる。(3)他の組織や財団と提携した特別事業企画・実施。中でも特筆すべきは、授業評価・教員評価・学生評価など各種評価について、教育・学習の質的向上に結びつく効果的な評価方法を考える Assessment Projects (前述したように年1回の全米「評価」会議を20年近く開催している)や、カーネギー財団と共同して教育・学習に関する研究を支援し、個々の機関における教育の質的向上を図る Carnegie Academy Campus Project などであろう。さらに、(4)経験豊かな会員によるコンサルティング活動、(5)活動の成果を各地の高等教育機関と共有するためのWEBセンター作り、(6)諸財団との共同による優秀教員への表彰・支援なども行っている。このうち Change の発行や現在進行中の特別事業については、AAHE の活動停止後も継承されるよう、出版社や他の組織・財団等との協議が進行中とのことである。

施設：本部はワシントン市の雑居ビルの1フロアに置かれているが、他に独自の施設を所有しているわけではない。

本学へのアドバイス：(1)東海岸グループの今回の訪問先は全て研究型大学と言える。州立大学やコミュニティ・カレッジも訪問して、そこでのFDの現状を知るとも有意義であろう(この点については、西海岸グループが州立大学を訪問している)。(2)Post-Tenure Review についてのプログラムを始めた時、AAUP(American Association of University Professors)から猛攻撃を受けたが、今ではAAUPもそれを「懲罰的(punitive)なものではなく、啓発的(developmental)なものとするならば」受け入れるという立場である。つまり、教員に対する評価を導入する場合には、それが「形成的評価 formative assessment」であって、「総括的評価 summative assessment」(米国ではしばしば解雇につながり得る)ではない、ということをお納得してもらうことが重要。

感想等：高等教育改善のための活動を全米規模で展開してきた最も歴史あるNPO法人だけに、Rice 氏の話はご自身の教育者としての経歴に始まり、アメリカにおけるFDの歴史と現状、アメリカの高等教育における現在の課題等、多岐にわたった。その内容は本章1・2節に盛り込んである。氏をはじめ多くの高等教育関係者のボランティア精神によって支えられてきたAAHEの活動が、資金難で停止を余儀なくされたことは極めて遺憾であるが、ある意味ではアメリカにおけるFDの成熟度の表れと言えるかもしれない。いずれにせよ、高等教育に関係する個々人の熱意を、個別機関の枠を超えた地域的・全米的ネットワークに発展させ、その活動を通じてFDを個々の機関に定着させ促進してきたAAHEの「触媒」としての役割は、高く評価されるべきであろう。

The John Hopkins University

設立：1876年，私立

所在地： メリーランド州ボルチモア市

学期： 4-1-4 制

学位： 学士・修士・博士・専門職

学生数： 学部生 4,114 名，大学院生 1,558 名

教員数： 専任 455 名（対学生比 1：10），非常勤 23 名

志願者合格率： 30%

学費（2003-2004 年）： 30,640 ドル

面会者： Dr. Linda Dillon Jones, Director, Center for Training and Education

Dr. Richard R. Kilburg, Senior Director, Office of Human Resources

Robin Fox, Master of Surgery, Assistant Dean (Academic Affairs), Bloomberg
School of Public Health

組織概要： Center for Training and Education は教員支援の組織というより，管理職を含む全スタッフのための支援組織。1970 年代末にセンターの前身となる組織が立ち上がり，1980 年代に数年間の調査実施後，1987 年からスタッフ・ディベロップメントのためのプログラムを開始。1993 年には現在のセンターの形になり，Director が雇用されるようになった。Dillon Jones 氏は 1995 年に Director に就任。2001 年には，従来別の場所にあった Center for Training and Education と Technologies Learning Center が共に John Hopkins at Eastern と呼ばれる敷地内に移転して，提携することになった。2003 年度の組織図によれば，センター長（Director）のもとにセンター全体のプログラム・コーディネーター 1 名，プログラム・アシスタント 1 名がいる。センターには 3 チームがあり，（1）Educational Assistance Program はマネジャー 1 名，財務アシスタント 1 名，経理アシスタント 2 名で，（2）Management and Staff Development を管轄するチームはマネジャー 1 名とプログラム・アシスタント 2 名で，運営されている。（3）Financial and Information Technology Training は，1980 年代からあった Administrative Training Program と，Technologies Learning Center とを統合したもので，センターの Associate Director を長として，4 名のトレーニング・スペシャリスト（定年退職した元スタッフを活用している），および Technologies Learning Center のコーディネーター 1 名とプログラム・アシスタント 2 名によって運営されている。

主な活動と特徴： Center for Training and Education の上記（1）のプログラムは，センターが行うスタッフ・トレーニングの受講料免除，ジョン・ホプキンスの被雇用者が同大学で学士・修士号を取得する際の授業料免除，スタッフの子弟が通うカレッジの授業料補助（ジョン・ホプキンスの授業料額の 50% まで。両親が共にスタッフである場合は 100%）という三つの特典をスタッフに提供する。（2）は年に 2 回（春・秋），約 14 週間にわたり月曜から金曜まで，教職員や管理職のために実に多彩なコースを提供している。数年前までは FD プログラ

ムと銘打った一連のコースも用意していたが、今は特にそのような区別立てはしていないとのこと。2003 年秋季プログラムでは、Interpersonal & Group Communication Skills, Written Communication Skills, Coping Skills for the High-Pressure Workplace, Skills for Supervisors, Management Skills Development, Leadership Skills Development 等のテーマの下に 64 の講習会やワークショップが開設されており、多くは 1 日集中型だが中には 2～3 日連続型もある。Speak like a Pro と題するワークショップ等、FD にも役立つ内容のものも散見される。(3) では、学外資金を受けたプロジェクトの管理を含む財務関係のワークショップや、information technology の初級～上級トレーニング・クラスを開いている。(2)(3) については、職位により参加必修のものもあり、また、学部や各部局の管理職には全スタッフに対し年間で丸 3 日間の受講を最低限保障するよう義務づけ、無断欠席や遅刻・早退の場合の参加費用は所属部局に請求される。非常勤教職員、学生・院生スタッフ、病院職員等は、定員に空きがあり、雇用部局が出席を認め参加費用負担に同意する場合のみ参加可能。また、Annual Individual Development Plan の相談にも応じ、情報は極秘とされる他、学部・部局ごとの集団トレーニングの要望にも応じている。

なお、FD 活動は学部レベルで行われていて、Dillon Jones 氏によるとシニア・ファカルティによる若手教員へのメンタリング、学部内で昼食時に何を執筆中か報告し合う writing group 等がある。テニュア教員に関する大学への年次報告は学部長の責任で、Dillon Jones 氏はこれを懲罰的と受け取る人が多いが、奨励的・支援的システムであるべきものと言っていた。Fox 氏からは Bloomberg School of Public Health における FD について伺った。ここでは非ピラミッド型の教員組織になっていて、ピラミッド型構造は公衆衛生学にとって不可欠な協同関係ではなくアンフェアな競争を助長するだけだからだという。出版物や昇格についてはピア・ベースの審査が行われ、教員評価は教育、学部・大学・地域コミュニティ・専門分野への貢献度、研究業績の三点について行われる。その際、任用・昇格時の審査についても言えることだが、教育条件の違い等を考慮して画一的・数量的な評価は避けている。教員へのメンタリングと支援を担っているのは、学部および管理職的地位に就いていないシニア教員。この他、ファカルティ・メンバーとそれ以外の被雇用者全員を集めての学部オリエンテーション、非公式な親睦会等も行っているとのこと。

施設：John Hopkins at Eastern の建物が Human Resources 専用になっていて、スタッフ用の部屋、ワークショップ・講習会用の教室 5～6 室、談話室などがあり、医学部等がある East Baltimore Campus に近い建物内の 1 教室と講堂もワークショップ・講習会に供されている。

本学へのアドバイス：FD に特定したアドバイスは無かったが、Office of Human

Resources の Senior Director に招聘された心理学者の Kilburg 博士は Office の根本理念を語ってくれたので、ここで簡単に紹介しておく。組織の進歩はスタッフの人的進歩なくしては望めず、人的進歩は生涯にわたって持続するものという大前提に立ち、(1) preventive (2) resilient (3) self-efficacy を三原則としている。(1)は、早期に介入し迅速な行動を取れば、問題の深刻化を防げるということ。(2)は、組織は resilient であるべきだが、ストレスや緊急事態に対するスタッフの個人的対処能力を高めることが、組織全体の回復力につながるということ。(3)は、自分のために建設的行動を取れるスタッフは、組織のためにも同じことができるということ。

感想等：前述のように、Center for Training and Education はFDのための組織というより、教職員全体のための支援組織。Kilburg 氏の話によると1980年代に管理職2名が自殺したことを受けて、教職員は文字通り Human Resources であるという観点から、その家族までも含めた多様な支援活動を展開するようになったそうで、組織の規模も活動内容も「桁違い」というのが正直な感想であった。なお、トレーニングを受けても向上できないスタッフに対してはどう対処しているのかと少々意地の悪い質問をしたところ、転職を勧めて相談に乗っているとのことであった。FDや教員評価については、世界的に名の知れた研究型大学だけに、やはり研究面に力点が置かれているという印象を受けた。

Georgetown University

設立： 1789年、私立、ローマ・カトリック教会（イエズス会）系
所在地： コロンビア特別区ワシントン市
学期： セメスター制
学位： 学士・修士・博士・専門職
学生数： 学部生 6,268名、大学院生 6,444名
教員数： 専任 694名（対学生比 1：10）、非常勤 342名
志願者合格率： 23%
学費（2003-2004年）： 28,209ドル

面会者： Dr. Randall Bass, Executive Director, Center for New Designs in Learning and Scholarship (CNDLS)

Dr. Barbara Craig, Director of Faculty Program and Assessment, CNDLS

組織概要：2000年に教学担当学長(Provost)と Chief Officer of Information Technology が共同で、(1)優れた教育実践のための教員・TA支援組織、(2)テクノロジー支援組織、(3)Teaching and Learningの高度研究拠点として設立。約15名の専任スタッフと8~10の非常勤スタッフが、大まかに言って研究・テクノロジー部門とファカルティ用プログラム・評価部門の二つに分かれて、学内の種々の他組織 (University Information Services, Libraries, GU Writing

Program, Office of Planning and Institutional Research 等)と連携しつつ活動し、個々の教員から学科・学部等のカリキュラム改革に至るまで、あらゆるレベルでの教育・学習に関与している。いただいた資料によると、10名のファカルティ・メンバー、5名の大学管理職や学内他組織・プログラムの責任者から成るアドバイザリー・ボードもあるが、面談時には言及されず、どのように機能しているのかは不明。

主な活動と特徴：(1) Faculty Colloquium on New Learning Environments の運営。これは新教育テクノロジーや学習達成度評価の新方法、授業再設計等をテーマとするコロキウム(1月)への参加者(秋semester終了後に募集)に、CNDLSが主催する春季ワークショップへの参加手当、ある授業についての行動計画提出と実践報告書提出への手当てなど諸手当ならびに助成金として年間計2500ドルが支給される他、CNDLSスタッフによる助言や peer support も提供されるという年間プログラムで、2000年1月~2004年1月の5回で100名強のファカルティ・メンバーが参加。ただし、その後HPを見てみると、このプログラムは2004年を最後に終了したようである。(2) Teaching, Learning, and Technology (TLT) Fellowship の授与。これは2年間プログラムで、受講生の学習を深化させるための新しいアプローチ等に対し8千ドルの助成金とCNDLSのスタッフ・サポートが与えられる。毎回6~8人選ばれる(申請数の20%ほど)フェローたちは、定期的に集まって新教育方法を討議するほか、プログラム終了時には経験や知識を共有するため新ラウンドのフェローたちへのメンタリングを行うことが要請される。(3) 教員個人相談。2002~2003年の1年間だけで、全ファカルティ・メンバーの約30%がセンターにコンタクトを取ってきた。教員からの要望があれば、授業をビデオ撮影し、それを分析してアドバイスすることも行っている。(4) Blackboardをはじめとする新教育テクノロジー、成績評価方法、双方向授業等、教育・学習に関する多様なワークショップ、および5月末に行う Teaching, Learning, and Technology Summer Institute(教職員と院生が参加できる講習会で、多彩な内容のセミナーやワークショップや討論が月~金曜の連日行われる)の実施。前回の参加者は196名。(5) ファカルティ予備軍たる大学院生支援(専用ワークショップ、時に指導教員も交えた個人相談等)。

今回訪問したセンターの中で、授業評価も行っていたのはここだけであった。ただし、大学が20~30年間実施している統一フォームによる授業評価は教員に重点が置かれているので、センターでは全学的な授業評価をもっと学生の学びに焦点を当てたものに改善しようと考えている。現在はコース終了時(試験の2~3週間前)に実施される大学の公式評価(5段階評価で答えさせる基本質問項目+自由記述欄。5段階評価の大学平均値は4.2~4.4で、Craig氏に言わせると「かなり怪しい」数字。大学はこの評価結果を給与にリンクさせている)

に加え、セメスター半ばでの評価（「この授業で上手く行っている点」「この授業で何を向上させたいか」の2項目＋各教員が選択できる2～3項目。結果は担当教員にのみフィードバックし、学部長が来ても見せない。ただし、担当教員が推薦状を求めてきた場合には活用）を実施。今は紙ベースだが、データのフィードバックに6週間～2ヶ月かかっているため、2004年春セメスターからオンライン環境での実施（統一フォーマット＋各教員が数項目の質問を追加できるようにする）を試みる予定。

施設：CNDLS本部はメインキャンパスから1ブロック離れた独自の建物内にあり、我々が訪問したのはこの本部のみだが、いただいた資料によると、メインキャンパス内の Lauinger Library 1階に Gelardin New Media Center、別の建物内に Faculty and Curriculum Support Center (FACS)、Language Learning Technology Center (LLT) がある。

本学へのアドバイス：良質の教育の提供は大学への評価に直結するが、本大学でも以前は授業改善は個人任せで組織的・制度的な方策を欠いていた。教育改善のためには本センターのようなサポート・システムの構築が必須。本センターの強みは後発の利点を活かして Teaching and Learning と Technological Innovation を統合している点にある（たいていの大学では別々のセンターが担い、しかもしばしば競合している）。なお、授業評価に関連して言えば、学生による授業評価とは違う形の評価として、非テニユア教員は毎年1～2名の senior faculty の授業参観を受けることが慣例となっている。誰が誰を評価するのは難しい問題だが、この授業参観は新テクノロジーに接するなど senior faculty への刺激にもなっていて双方に利益があるので、ボランティア・ベースでも始めてみるとよいかもかもしれない。

感想等：2000年設立とはいえ、全国的プロジェクトにも参画する Teaching & Learning 研究機関としての一面も持つだけに、大学の全面的バックアップと学外資金を得て資金的にも潤沢な専門家集団という印象を受けた。Blackboard を使用する授業数が2002～2003年には前年度比40%増の1246コースになるなど、設立後短期間で目覚ましい成果を挙げているのも（ついでに言えば、そのような成果を各種の数字で公開しているのも）、そのためであろう。一方で、このセンターのサポートを自ら積極的に求めるか否かで、テクノロジー面を含めた教員の教育能力格差は広がる一方であろうという懸念も、脳裏をかすめた。ちなみに、センターとしては授業評価の低い教員などに対し相談に来るよう強制する権限はないが、学部長等からセンターを人的資源として活用せよと助言してもらえるよう最善を尽くしており、所属学部長等に言われてセンターに相談に来るケースもあるとのことであった。なお、授業評価に関する部分は、関連資料がなく専ら面談時の聞き取りに頼っているため、細部に誤りがあるかもしれないことを付言しておく。

University of Maryland, University College

設立： 1947 年，公立
所在地：メリーランド州アデルファイ市
学期： セメスター制
学位： 準学士・学士・修士・博士
学生数：学部生 15,917 名，大学院生 7,666 名
教員数：専任 119 名（対学生比 1：134），非常勤 994 名
志願者合格率：100%（Open Admission）
学費（2003-2004 年）：州内 6,630 ドル，州外 12,090 ドル

面会者：Dr. Susan Ko, Executive Director, Center for Teaching and Learning, Office of Distance Education and Lifelong Learning

Dr. Pamela M. Witcher, Collegiate Associate Professor and Director, Faculty Development Programs, Center for Teaching and Learning, Office of Distance Education and Lifelong Learning

組織概要：本大学は遠隔教育，米軍兵を含む社会人教育を大きな特色としており，メリーランド州内各地・ワシントン DC 地区のみならずアジア・ヨーロッパの 20 数カ国で教室授業を行う他，オンライン授業だけで学士・修士号を修得できるプログラムも多数展開している。上記圏内の学生数はおそらくメリーランド州内学生数で，オンライン・コースの登録学生数は全世界で 87,000 人以上。世界各地で授業を行っている教員数は 2800 名にのぼり，その大半はテニユア教員ではなく授業ごとの契約教員とのこと。Center for Teaching and Learning は世界中で展開される学士課程・修士課程の全ユニットにおける FD を担当し，契約教員が大半を占める全教員を支援するための組織だが，面談時点では 4～5 名のみで運営している状態で，人員増がぜひとも必要とのことであった（HP で見ると 2005 年度には在パリの 1 名を含めスタッフは 8 名に増えていた）。

主な活動と特徴：（1）新任教員オリエンテーションを学士課程教員用に年 3 回，修士課程教員用に年 2 回実施。国外で教える教員用にはオリエンテーション CD を作成してある。（2）オンライン授業担当のための 5 週間集中トレーニングの実施（オンライン授業を担当するためには必修）。学内で開発された WebTycho 遠隔会議ソフトを使用して，課題作成，課題提出と学生へのフィードバック，グループ学習の方法等，システムの種々の特徴を習得するためのオンライン・トレーニングで，終了時に達成度が評価される。（3）Peer Mentoring Program のコーディネートとガイドブック作成。ピア・メンタリング自体は 1980 年代半ばから始まっていたが，単なる「授業参観」的なものであった。それを 3 年前に，専門分野が同じか近い熟練教員と経験の浅い教員とを，セメスター単位でペアリングするシステムに変更した。経験の浅い教員はメンターに何でも相談でき，

メンターはボランティア・ベースだが手当が支給される。現在はさらに、授業評価が高スコアの教員が低スコアの教員をコーチするプログラムを考案中とのこと。ちなみに、学生による授業評価は教室授業・オンライン授業を問わず全授業に対し同一フォームで実施されており、結果は各教員にフィードバックされるだけでなく、Academic Directors にも報告されて再契約時の参考資料とされる。センターは、弱点がどこにあり、どのようなトレーニング計画を立てるべきかを知るためにデータを利用している。(4)1 セメスターに数種の無料 FD ワークショップの開催。多くはオンライン・ワークショップだが、大学本部で実施されるイブニング・ワークショップの参加者にはビュッフェ式夕食と無料駐車券を供している。(5) Faculty Professional Development Grant の付与。米国内で教えているファカルティを対象に、専門分野の学会での発表や出席費用を補助。毎年 12 件の補助で、400 ドルを上限とする少額補助ではあるが、ファカルティの多くがテニユアを持たないため、感謝されているという。(6) 米国内で教えているファカルティを対象にした優秀教員表彰。毎年、学生の推薦に基づき、学生・教職員から成る選考委員会が学部長・学長とも協働して、学士課程教員 2 名、修士課程教員 2 名を選出。

施設：アデルファイ市の大学本部には二つの建物があるだけで、その一つに 1 suite を有し、他にメディア・ラボがある。これは教員がオンライン用の AV 教材をスタッフの技術支援を得て作成できる施設だが、センターも遠隔会議のために共用しており、面談したお二人はセンター専用の会議室とワークショップ用エリアを持つことが夢だと話していた（実現したかどうかは不明）。

本学へのアドバイス：(1) 学内の全てのキー・パーソンから支持を得ることが最重要。そのためには、授業改善は教員の満足感を高めると同時に学生の満足度を高めるもので、学生の満足度向上は大学の最終的目標であることを理解してもらうことが必要。(2) 大きな変革を好む人は少ないので、最初は「パイロット・テスト」として小さく始め、そこに教職員を巻き込んで彼らの意見をフィードバックするように心がけるとよい。ピア・メンタリング制度を変えた時にもそのようにして上手く行った。(3) 各教員は受けてきた訓練も教え方も多様であるということを常に念頭に置き、ワークショップ等の支援プログラムも、テクノロジー一辺倒にするのではなく、講義型やインフォーマル・ディスカッション等、複数タイプのものを提供すべき。

感想等：遠隔授業と社会人教育で急成長している大学で、世界各地で行っている教室授業（アジアではまだ 8 割が教室授業でオンライン授業は 2 割とのこと）やオンライン授業の質の管理と向上は、大変な仕事であろうと痛感した。教員の大部分が 1 授業ごとの契約教員という点も、教員の帰属意識や連帯感の欠如など FD 活動を難しくする要因と思えたが、ピア・メンタリングを始めとするセンターの手厚い支援システムや、決定機関ではないが契約教員の声を大学上層部が聞

く場として機能する Faculty Advisory Council の設置など,大学側も良く工夫していると思った。何より,「本当に大変だけれど,教員に感謝してもらえてとても嬉しい」と語る,二人の女性の熱意とエネルギーに圧倒された。

George Washington University

設立： 私立
所在地： コロンビア特別区ワシントン市
学期： セメスター制
学位： 準学士・学士・修士・博士・専門職
学生数： 学部生 9,953 名, 大学院生 12,122 名
教員数： 専任 807 名 (対学生比 1 : 13), 非常勤 1,115 名
志願者合格率： 39%
学費 (2003-2004 年): 34,030 ドル

面会者： Dr. William Koffenberger, Director, Center for Instructional Design and Development (CIDD)

組織概要： 本大学は歴史的に学部自治が強い非中央集権型であったが, IT 革命を受けて 1990 年代半ばに大学が全学組織として Instructional Technology Lab と Teaching Center を立ち上げた。だが, 後者は低予算でセンター長もスタッフも兼任の上 Instructional Design を担当できるスタッフもおらず, ファカルティ・メンバーの抵抗も強かった。この二つの組織を統合する形で, 1997 年ファカルティ・メンバーと TA 支援組織として CIDD が発足し, まず Instructional Designer のポストを創ることから始めた。今では専任スタッフ 11 名を擁し, センター長とセンター長補佐 (経理・雇用担当) の他, Instructional Designer 1 名 (博士論文執筆中), Instructional Development 担当スタッフ 2 名, Blackboard 管理者 1 名, ウェブサイトを担当するグラフィックデザイナー 1 名, Instructional Technology Lab の管理者 1 名とアシスタント複数, research technology coordinator 1 名などがいる。

主な活動と特徴： (1) パワーポイントの使い方や画像処理等の基本的技術習得のためのワークショップや, 教育関連のセミナー, 夏期集中ワークショップの開催。(2) ファカルティ・メンバーが必要に応じて来室し, 一対一対応でのサポートを受けながら各種機器に接することができるラボ室の運営。(3) 優れた Instructional Design に対する助成金の付与。(4) シラバス作成・授業設計・学生に批判的思考力をつけさせる授業方法・成績評価ガイド等のテンプレートの作成 (<http://cidd.gwu.edu/excellence/design-guides.html> を参照されたい)。(5) 教員・TA 個人相談。

センターのこれまでの活動の大半は黒子に徹して教員の自助努力を支援するためのもの。設立初年度 50 ものワークショップを開催しても出席者ゼロ, 来て

も5, 6人ということもあったが, 技術革命が触媒となって上手く行くようになり, 今ではファカルティ・メンバーの80%ほどが Blackboard を使用しているという。Peer Mentoring は学部・学科単位で行われておりセンターは関わっていないが, 今後は効果的な Peer Mentoring のためのプログラムや, 新任教員オリエンテーション・プログラムに力を入れたいと考えている。なお, 授業評価について尋ねたところ, 本大学での教員評価は歴史的に学部が実施主体で研究実績(著書・論文の数, 各種助成金獲得額等)に依拠しており, 教育方法の変化を受けて大学側が統一的な教育能力評価も導入しようとしたが, ファカルティ・メンバーは threatening と感じて上手く行かず, カリキュラム委員会を作って各授業を評価するようにしたとのことであった。Koffenberger 氏は, 教育の効果を客観的に測れる全学統一的で真に有益な授業評価が実現できれば良いと思うが, 本大学の文化的・組織的背景や教員個々の信念も絡んで極めて難しい課題と言っていた。

施設: Old Main と呼ばれる大学本部的な建物内に会議室を含む2 suite (内一つはセンター長と補佐用), 隣接する Gelman Library 内に Technology Lab として1 suite を有している。

本学へのアドバイス: 教育支援のための資金を惜しむな。ファカルティ・メンバーの多くは教育改善を義務とは考えずに余計な負担と考えがちなので, 教員の責任範囲を単純明確にする(たとえば Blackboard 活用)と同時に, 何故それが必要なのかを考えてもらうことが重要。一方で大学が, extra efforts をする教職員に十分報いる構造を備えていることも必要。また, FD の目的は学生が対応可能になっていない限り果たせない。本大学でもまともに英語が書けない, まともに考えられない入学生が一部にいて, 彼らのための無料コースを用意しているし, テクノロジー支援も行っている。教員であれ学生であれ, 失敗や期待に背くことを好む者はおらず, 新しい授業スタイルを「脅威」と感じさせないためにも, 十分な支援とセーフティ・ネットの提供が肝要。

感想等: 訪問前に見た教員支援のための各種テンプレートには感心した。変更・編集可能なこれらツールの提供といい, 種々のスタイルでの技術支援といい, 「黒子に徹して教員の自助努力を支援する」という姿勢が貫かれていると感じた。同時に, 各教室にコンピュータとプロジェクタを備え, 全ファカルティ・メンバーに3年毎に新コンピュータを貸与するという大学側のインフラ整備にも感心した。

University of Maryland College Park

設立: 公立

所在地: メリーランド市カレッジパーク市

学期: セメスター制

学位: 学士・修士・博士・専門職

学生数：学部生 24,831 名，大学院生 9,148 名
教員数：専任 1,575 名，非常勤 522 名（对学生比 1：16）
志願者合格率：43%
学費（2003-2004 年）：州内 6,759 ドル，州外 17,433 ドル

面会者：Dr. Spencer Benson, Director, Center for Teaching Excellence (CTE), Associate Professor, Department of Cell Biology and Molecular Genetics
Margaret Jerome Stuart, UTLP (University Teaching and Learning Program) Coordinator, Ph.D. Candidate in Educational Policy and Leadership

組織概要：全教学単位から出るメンバーで構成された Faculty Center が学部教育を調査するチームを作り，本センターのような全学的組織が必要とするレポートを 1987 年に提出。それを受けて The Office of the Associate Provost and Dean for Undergraduate Studies が資金を拠出して本センターを設立。専任スタッフはセンター長（ただし，Benson 氏は現場を離れたくないので兼任にしてもらい授業は 4 コース担当しているが，ほとんどの時間をセンターで使っているとのこと），副センター長（面会当時はまだ人選されていなかったが），院生 TA スタッフ 3 名（1 名はウェブサイト，1 名は FD，1 名は Graduate Students Development を担当），学部生 TA 2～3 名，事務スタッフ 1 名。Benson 氏によると，予算の問題もあり，この大学の規模にしては少人数で運営しているとのこと。なぜこの人数で運営できるかについては，次項センターの活動の（4）を参照。

主な活動と特徴：FD は 3 レベルで行われており，学長室が新任教員オリエンテーション（1 日）を担当。授業評価も含めた FD 活動の大半と，教員への mentoring は学部・学科レベルで行われている。メンタリングのやり方はそれぞれ異なっているが，概して senior faculty から新任教員への専門研究分野でのアドバイス（各種補助金や外部資金の獲得方法，研究成果の出版方法等）が多く，教育方法についてのメンタリングは少ない，というのが Benson 氏の個人的見解。これに対し，全学組織である本センターの主要活動は以下の通り。

（1）1 セメスターに 5～8 種のワークショップ（1～1.5 時間）を開催。うち一つは院生 TA のためのもの。11 月には新任教員のためのワークショップも開催。講師の多くは学内者。若干名は学外から招く。（2）教員個人相談。優秀教員表彰等の実績がある専任教員がボランティア・ベースで相談に応じている。1 年に 10～12 件の相談があり，情報は全て極秘。授業評価が低いために相談に来る人の中には，所属部局の長に薦められて来るケースもある。（3）Lilly-CTE Teaching Fellow の募集選考。学内の様々な部署から毎年 10 名が選ばれ，隔週で集まり学部教育に関する様々な問題や新企画について話し合い，用意されているグループ・プロジェクトの一つに参加する。各人には研究補助

に使用してよい3千ドルが支給される。10年以上続いているので今では約100名の元フェローが学内各所にいて、年1度全員が昼食時に集まる。Benson氏も元フェロー。このLillyグループがセンターにとっての重要な人的資源となっている。(4)各教学単位内に、教育や学生の学びを話し合うコミュニティを創出するための支援。(5)教育に関するシンポ等への参加費補助や参加教員グループの募集(昨年度は8名をオランダの集会に派遣)。(6)Center for Information Technology (FDの重要な一環だが別組織)との協働。(7)現在、特に力を入れているのが、院生TAの教育能力育成(各種ワークショップやコース修了者には教育力の証明書を発行する University Teaching and Learning Programの実施。優秀TAの表彰。学部による院生TAの教育能力向上のための独自プログラムへの助成金提供。センターのスタッフやセンターと契約した熟練TAによる個人相談等)。その他、学部生TAプログラム(無給だが単位を出す)も実施しており、1 Semesterに20~30人が参加している。教員側も学生の学びについて種々の情報やヒントを得ているという。(8)Scholarship of Teaching and Learning Grant (個人やグループからの申請に対し毎年2~3件を選出)と Instructional Improvement Grant(教員個人の授業改善等に対し5千ドルを上限として毎年20件前後に)の付与。(9)授業のビデオ撮影と分析(担当教員との協働で)。(10)教員向けの Teaching Folio の作成。内容はシラバス作成・初回授業時の注意・講義形式授業を成功させるためのポイント・討論のためのテクニック・教室内で使用できるテクノロジー・成績評価の方法等についての概要で、各項目についてさらに深く広汎な情報が必要であればCTEを訪れるよう促されている。(11)ニュース・レター Teaching & Learning Newsの発行。

施設：施設見学はしていないが、Marie Mount Hall という建物内の1 suite がセンター本部で、他に Teaching Resources Lending Library を備え、Teaching Folio の各項目に付されている参考文献の多くがここで閲覧・借り出し可能。また、論文等はCTEのウェブサイトからPDFファイルでも入手できる。

本学へのアドバイス：小さく始めるのが良い。学内に本センターのような拠点を作るのが第一段階で、事務的サポートには専任が是非とも必要だが、センター長や他のメンバーが完全に学部コミュニティの外に出てしまってもいけない。大学側には、センター長の仕事は教員のためであり大学のためではないことを理解してもらう必要がある。センターの存在意義は教員がより良く効率的に教えられるよう支援することであり、いかなる意味でも教員を評価することにあるのではないという認識を教員から得ることが、センターにとっては最重要。第二段階は、教育に関心を持つファカルティ・メンバーを見つけて結集させること。彼らを通じてセンターが行っていることを各教学単位に普及させ、それが各教学単位に根付いたら、センターは消え去ってよい。

感想等：CTEのホームページには Provost Office のイニシアティブで設立とあったの

でトップダウンで創られた組織という印象を持っていたが、組織概要で述べたように実際は全く逆で、Benson 氏も発端は現場からの要請であったことを強調していた。特に感銘を受けたのは Lilly グループの存在で、Benson 氏（個人的には 7 年前から自然科学教育に強い関心を持つようになり、生物学研究から教育研究に移ったとのこと）が、センター長の職には何人もが応募したが自分が競争に勝って選ばれたと素直に喜んでいただけ、教育に対する教員の意識の高さと熱意（すべての教員ではないにせよ）に感心した。院生・学生の力を最大限に活用していることも印象的であった（Benson 氏によると、予算的な理由もあるのだが、とのことではあったが）。

American University

設立： 私立，パイン合同メソジスト教会系
所在地： コロンビア特別区ワシントン市
学期： セメスター制
学位： 準学士・学士・修士・博士・専門職
学生数： 学部生 5,361 名，大学院生 5,045 名
教員数： 専任 492 名（対学生比 1：11），非常勤 473 名
志願者合格率： 59%
学費（2003-2004 年）： 26,694 ドル

面会者： Dr. Ivy Broder, Dean of Academic Affairs, Professor of Economics

Dr. John Richardson, Director of the Center for Teaching Excellence,
Professor of International Development

組織概要： Center for Teaching Excellence (CTE) は 1998 年に設立され、2002 年に先端技術支援サービス・実習室を学長オフィスから同センターに移管。専任スタッフはセンター長・センター長補佐のほか 8 名（内、ファカルティ・メンバーは 2 名）で、Teaching and Technology Group, Teaching and Learning Resources Group, Audio and Video Systems and Support Group の 3 チームに分かれている。コンサルタントやおもにラボで週 20 時間働く院生スタッフなどを入れると、総勢約 50 名がセンターの運営に関わっている。

主な活動と特徴： 授業評価は 1960 年代末か 1970 年代はじめから大学本部が全科目を対象に実施しており、現在のフォームは 12～15 年使用されていて、どのくらい勉強したか、教員は demanding であったか、stimulating であったか等の基本項目（5 段階評価）、授業と担当教員への総合評価（6 段階評価）の他、学部・学科や教員個人が独自に追加する項目および自由記述欄がある。自由記述欄は成績提出後に担当教員にのみフィードバックされるが、その他の項目の結果概要は公開されている。オンラインでの閲覧は学生から要望があり、教員側も同意して近々可能になる。評価結果は再任用や昇給・昇格の基礎資料とされるが、

FDの観点からは、教室内で問題を抱え支援を必要としている教員を特定できるという意義がある。新任教員オリエンテーション・デイも大学が20年ほど続けているプログラムで、大学側からの説明に加え、新任教員全員に自己紹介をさせることでコミュニティ意識を育もうとしている。Broder氏はさらに毎月1度、新任教員(毎年25名ほど)との昼食会を開催し、2ヶ月目以降は教員があまり知らない学生サービス部局(キャリアセンターや学習支援センター等)の長も順次招いている。はじめての授業評価アンケート結果が届いた後の昼食会には結果を持参してもらい、Broder氏は欠席する代わりにCTEのスタッフが出席して、結果概要の読み解き方や大学の平均値を説明し、必要な助言を与える。この昼食会は好評で、要望に応じて2年目も1セメスターに1、2度開催し、研究面に関する話題を増やすようにしているとのこと。Curriculum Development Grantの授与もBroder氏の担当で、カリキュラム委員会の審査・推薦に基づき、彼女が最終決定する。

Richardson氏によると、多くの大学ではテクノロジー支援はCTE類似のセンターとは別の専門スタッフによって担われるが、CTEの特徴は、教育・学習支援というpedagogicalな領域と教育テクノロジー支援の両方を担っているところにある。主な活動としては(1)Ann Ferren Teaching Conferenceと各種ワークショップの開催。前者は15~20年の歴史を持ち本大学の伝統になっているもので、CTE設立後はセンターに移管。教員にとって身近な教育上の種々の問題(大規模授業のやり方、教室内の問題行動やジェンダー問題への対処、より良い試験方法、教育テクノロジーの活用方法、研究と教育のインターフェース等)を扱い、毎年ファカルティ・メンバー約500人中150人ほどが自由意志で参加し(昨年度は160人以上、今年度は200人近い出席が得られそうとのこと)、本大学における授業の質向上の促進役を担ってきた。(2)Blackboardやマルチメディア等のテクニカル・サポートと、教員・学生双方に役立つ実習プログラムの実施。2年前のリチャードソン氏着任時は教育テクノロジーを何らかの形で授業に活用している教員数は約20%だったが、今では60%以上になっているそうで、氏は冗談めかして、自分のような年寄りをセンター長にするとテクノロジーをless threateningにして良いかも、と言っていた。(3)個別相談や個別指導、研究面でのサポートを含む各種教員支援サービスの提供。(4)ニュース・レターAretの発行。(5)教育目的の支出(イベント・博物館チケットの購入、書物やソフトウェアの購入、ゲストスピーカーへの謝礼、食べ物代等、教育目的であれば用途は自由)に対する、1教員1セメスター100ドルを上限とするSmall Grantsの支給。

施設: Hurst Hall と呼ばれる建物内にセンター長室とファカルティ・コーナー(ファカルティ・メンバー専用クラブのような雰囲気の中でテクニカル・サポートを教員に提供する場)、Teaching and Learning Resources Group 用の部屋、New

Media Center, Math and Statistics Lab, Social Science Lab 等を有している。
本学へのアドバイス：(Broder 氏から) CTE が成功しているのは初代センター長・Richardson 氏という二人の傑出したリーダーを得たからであり，センターをファカルティ・メンバーに受け入れてもらうには，まず彼らのように他の教員から尊敬され助言を求められるような人材を学内で探すことが肝要。“ Faculty helps faculty. ” という体制にすることが重要で，大学本部が何をすべきか指示するのではうまく行かない。

感想等：CTE 設立に至るまで大学側が非常にうまく FD を主導してきたという印象を持ったが，Broder 氏から上記のようなアドバイスをいただき，このようなスタンスが成功の理由と得心した。アドバイスのような人材確保が難問と思わず漏らしたところ，Broder 氏も同意して私たちはラッキーだったと言っていたが，そのような人材が得られたのは決して偶然ではなく，所属学部・学科を越えた教員コミュニティの育成に寄与するところ大であろう Ann Ferren Teaching Conference の開催など，大学側が良い意味でのリーダーシップを発揮してきた結果だと考える。なお，Peer Mentoring System は試みてはみたが，あまり上手く行かなかったとのことであった。

この日は積雪による交通事情の悪化と，当方の勘違いで少し離れた場所にある副学長オフィスを最初に訪れたために遅刻してしまい，Richardson 氏の話ゆっくり伺う時間がなくなり残念であった。また，訪問翌日がちょうど Ann Ferren Teaching Conference の開催日と聞かされ，お二人から異口同音に出席を勧めていただいたが帰国日であったためになかなか，事前に知っていたなら日程調整も可能であったのにと，かえすがえすも残念に思った。

【なお，本報告書の完成が予定より大幅に遅れたのは，後藤の執筆部分のみ提出が遅れたためであり，他の執筆者や関係各位に多大なご迷惑をおかけしたことを，この場をお借りしてお詫び申し上げたい。】

< 西海岸グループ >

California State University, Hayward (現 California State University, East Bay)

設立：1957 年，公立

所在地：カリフォルニア州ハイワード市

学期：クォーター制

学位：学士・修士

学生数：学部生 9,380 名，大学院生 4,075 名

教員数：専任 337 名 (对学生比 1 : 28) ，非常勤 404 名

志願者合格率：不明

学費 (2003-2004 年) : 州内 2,418 ドル，州外 10,878 ドル

面会者：Dr. Julie Glass, Director, Office of Faculty Development and the Faculty

Center for Excellence in Teaching, Associate Professor of Mathematics

Mr. Bernie Salvador, Instructional Technology Consultant

組織概要：ディレクターの他，フルタイムスタッフ 2 名と Faculty in Residence と呼ばれる教員スタッフ 2 名を置いている。授業の責任回数は 1 クォーターにつき 2 コマなので，年間 6 コマであるが，ディレクターはそのうち 4 コマを減免されている。

Faculty in Residence は個別教員の活動をサポートする役割で，(1) 学問に関すること，(2) テクノロジーを授業に効果的に取り入れること，の 2 つの目的に 1 人ずつスタッフが置かれている。学内教員の応募制で任期は 1 年。授業はすべて免除され，所属は FD オフィスとなるが，応募者はあまりいない。

この他，学部長・学科長の推薦によって，Faculty Teaching Fellows と呼ばれる評価の高い教員が選出されており，アドバイザーになったり，他教員のお手本となったりしている。

同センターの発足は，Academic Senate と呼ばれる教員の統治会議の中で，「教員に対するサポートが手薄である」という意見が出たことから，話し合いがなされ，2003 年度の設立に至った。

主な活動と特徴：(1) シンポジウム・ワークショップの開催（教育学習，テニユア審査に必要な提出書類（ドシエ dossier）準備方法，テクノロジーの使い方に関するもの）。(2) 新任教員・学科長・非常勤講師向けの各オリエンテーション（新任教員は必須）。(3) 教員個人相談（シラバス，授業の教育戦略，宿題の出し方，学生の評価方法，授業スタイル，昇進・テニユア取得・大学への在留，授業参観について）。(4) Graduate Writing Associates (GWA) による学生のライティング支援。(5) 教育に関する表彰制度。(6) コースマネジメントシステムや剽窃発見サイトの使用方法，ビデオストーリーミングなど。(7) FD に関する図書・ビデオ等の供給が主な活動内容である。なお，学部長命令で特定の教員の相談を受けることが年に数回ある。この場合，Glass 氏が当該教員の授業を参観し，改善できる点を感想としてポジティブな表現方法で手紙を書き，今後の参考にしてもらうようにしている。

本大学の活動の特徴として，Graduate Writing Associates (GWA) が挙げられる。GWA は優秀な大学院生から成るチームで，授業の中にどのようにして writing を効果的に組み込み，宿題を出し，評価をするか，といった提案を学生の立場から教員に対して行なう。希望教員はこのチームに参加することで，これらの提案を受け，writing について話し合うことができる。一般的にアメリカの学生はプレゼンテーションや議論する能力に比べて writing 能力が劣っているとされており，それに対応する教員の負荷をサポートするのが目的である。

施設：図書館のビルに独自オフィスを持ち，小会議室とワークショップ用のコンピューター・ルーム 2 室を有している。今後，新しいオフィスに引越し予定で，FD オ

フィスの地位向上の表れであるとの話であった。

本学へのアドバイス：ディレクターには、教育学の専門家ではなく、教育に熱心な人材をあてるとよい。これは、コンサルタントとしての資質をディレクターの人格に負うためである。教員の授業や相談内容に対して、一方的に判断を下すようなやり方をすると、個別教員はそれを嫌うために失敗する。

感想等： アメリカの教員査定や昇進の仕組み、センターの活動をお聞きするだけで大きな驚きであった。また、教員査定とFDとは切り離され、FDは教員を助け、サポートする立場であることが十分に理解できた。

Santa Clara University

設立：1851年、私立、ローマ・カトリック教会（イエズス会）系
所在地：カリフォルニア州サンタクララ市
学期：クォーター制
学位：学士・修士・博士・専門職
学生数：学部生 4,259名、大学院生 3,386名
教員数：専任 416名（対学生比 1:11）、非専任 279名
志願者合格率：66%
学費（2003-2004年）：25,625ドル

面会者： Dr. Diane Jonte-Pace, Associate Vice Provost for Faculty Development

組織概要：センターは設けていないが、2004年度より、FDプログラムの責任者である”Associate Vice Provost for Faculty Development”を置いている。このポジションは学内教員の応募制で、5-6名の応募者の中から Jonte-Pace 氏が初代責任者として選出された。任期は3年であるが、インタビュー当時、選任委員会より再任を打診されているとのことであった。授業の責任回数年間6コマのうち、4コマを減免されている。FDプログラムのスタッフはおらず、Jonte-Pace 氏が所属する学科の秘書が事務的な業務を手伝っている。

FDプログラムは Provost's Office が予算計上し、Jonte-Pace 氏が企画・立案し、実施しているが、Advisory Council と呼ばれる6名の学内教員アドバイザーがボランティアで置かれ、彼女の活動に対する手助けを行なっている。アドバイザーは2年任期で再任可、Associate Vice Provost からの指名制。アドバイザー会議は1クォーターに2回開催している。

なお、教員へのテクノロジー・サポートは Information Services という組織が担当。この組織は教員・学生へのテクノロジー・サポートのみならず、コンピュータの修理、ビデオ等機器類の運搬とセッティング、図書館の管理などの業務を行なっている。Jonte-Pace 氏は”Teaching and Technology”といったFDワークショップを開催する際に、Information Services と連携をとっている。

主な活動と特徴：かつて教育型大学であった本大学は、この20年間で教育研究型大学に

発展したため、FD プログラムでは教員を「Teaching Scholars (教育する研究者たち)」として扱い、教育と研究の双方をサポートしている。その目的は、教員のプロフェッショナル・ディベロップメントを促進することと、教員が学生のよりよい学習を涵養できるようサポートすること、の2点である。

主な活動内容は、(1) 教員個人相談。(2) Small Group Instructional Diagnosis という手法を利用した授業参観。Jonte-Pace 氏が教員のリクエストに応じて授業を参観し、担当教員が去った後に学生を小グループに分け、授業の好きな点・改善すべき点・提言を話し合い発表させて、総意をリストアップし、授業後に担当教員に伝えるというもの。(3) 他の教員のクラスを参観。(4) ワークショップの開催(教授法に関するもの、プロフェッショナル・ディベロップメントに関するもの、優秀な研究者によるスピーチの三本柱を1クォーターに1回ずつ)。(5) 年5回の新任教員オリエンテーション。(6) 研究論文や補助金申請に関する自発的研究グループへの少額補助。(7) Junior Faculty Development Leaves と呼ばれるテニユア予備教員へのサバティカル(1クォーターの授業免除、減給なし。Provost's Office が付与するテニユア教員へのサバティカルとは別)。(8) テニユア取得に関する相談チーム。(9) 表彰制度(優れた教育、優れた研究に対してそれぞれ付与される。各1,000ドル 5,000ドル程度)。(10) ニュース・レターThe Teaching Scholar の発行(年2回)である。

施設：FD プログラム専用のオフィスや会議室はなく、Jonte-Pace 氏の研究室が共用施設を利用している。

本学へのアドバイス：(1) FD は教員をヘルプし、サポートする立場であるから、教員のニーズが何であるかを個別に聴取し、「需要価値 needs assessment」に沿ってプログラムを実施するとよい。逆に、一方的に物事を押しつけようとするとうまく失敗する。すでにFDの委員会を発足しているのであれば、各委員に全面的にガイド・アドバイザーになってもらい、アイデアをもらうのがよいと思われる。(2) センター長を選出する際は、FDに関する知識よりも人格を優先して問うべきである。FDに関する知識を短期間で習得することは難しくないが、その大学・教員のことをよく知り、学生の大学への期待を十分に理解しており、多くの研究分野に興味を持ち、教員の相談をじっくり聞けるような人材を育てるのは難しい。(3) 教員相談や授業参観を行なうのであれば、そこで知り得たことは秘匿性を確保すること。(4) 新任教員へのサポートが効果的である。

感想等：FD プログラムのみならず、アメリカの教育改革とFDの歴史、その社会背景、教員評価と昇進のシステムを詳細に説明、本学のFD活動の可能性を一緒に考えていただき、インタビューは4時間を優に超えるものであった。また、インタビューの合間に、ランチをとりながら Advisory Council の方たちと会話をする機会をいただいた。その中では、Peer Teaching の有用性やFDプログラムの

戦略について話されたが、特に印象に残っているのは、アメリカの大学院ではいずれ教員になるであろう博士課程の学生に対して、教授法に関する授業があるという話だった。

宗教学科に所属し、心理分析を専門とする Jonte-Pace 氏は、学生のよりよい学習の探求と教員の発展の手助けをするため、全力で職務にあたっており、まさに人格によって選出された人材だと言える。本職についてから、FD に関する知識を得るために American Association for Higher Education(AAHE)と Professional and Organizational Development Network in Higher Education (POD)の会議に参加して、FD 研究を行なっているとのことであった。

ワークショップの参加者も平均 30-40 名と盛況であり、授業参観の申し出も多いことから、Jonte-Pace 氏の啓蒙活動が功を奏し、センターを置かなくても FD がうまく機能しているように見受けられた。また、Provost's Office からの予算や卒業生からの表彰制度への寄付があり、資金も比較的潤沢であるような印象を受けた。

San Francisco State University

設立：1899 年，公立
所在地：カリフォルニア州サンフランシスコ市
学期：セメスター制
学位：学士・修士・博士
学生数：学部生 21,892 名，大学院生 5,233 名
教員数：専任 897 名（対学生比 1:25），749 名
志願者合格率：不明
学費（2003-2004 年）：州内 2,480 ドル，州外 10,940 ドル

面会者： Dr. Vicki Casella, Director, Center for the Enhancement of Teaching

Dr. Marilyn Verhay, Acting Dean, Office of Faculty Affairs & Professional Development

組織概要：1990 年に Provost（学務部長）が Academic Senate と呼ばれる教員統治会議に FD の必要性を申し入れ、21 人のリーダーによる「FD 計画プロジェクト」を発足。2 年の準備期間を経て、1992 年にセンター設立。1990 年当時の計画では、センターは教員が教育について語り合えるような「教員ラウンジ」を設計方針としていたが、Casella 氏の強いリーダーシップにより、センターはより実用的な教育サポートの場に設計された。

設立当初はディレクターの授業減免がなく、スタッフはパートタイムの秘書 2 名しかいなかったところに、初年度にセンターが行なった学会で 970 名もの参加者が集まったため、Casella 氏がこの実績をもとに Provost（学務部長）にかけあい、ディレクターの授業減免（年間 4 コースの責任回数をすべて免除）、8

名のフルタイムスタッフと予算 50,000 ドルを獲得した。

現在センターにはディレクターとスタッフのほか、学生スタッフ 10-12 名が配置されている。学生スタッフは、学部生・大学院生に対して募集をかけ、特定分野（会計、テクノロジーなど）に秀でた学生を雇い、週 20 時間を上限として勤務させている。この他、CET Board と呼ばれるセンターのアドバイザー教員を 10 名程度置いている。

なお、Casella 氏は 2003 年度をもって同大学を退職するため、大学は全国規模でディレクターの後任を探している。

主な活動と特徴：(1) ワークショップの開催。(2) 教員個人相談。(3) 教育に関するグループ討論の場。(4) オンライン授業、授業のビデオストリーミング、ソフトウェアの使用方法などを、教員個人にサポート。(5) 新任教員オリエンテーション(1 週間)を主な活動としている。

本大学の活動の特徴として、教員相談の際にミニッツペーパーを利用した自主的授業評価を推奨していること、ワークショップの充実と強力なテクノロジー活用支援が挙げられる。

ワークショップはラインナップを提示して、参加者にとってテーマをわかりやすくしている。目玉である「オンライン授業シリーズ」、休暇期間を利用して行なわれる「春・冬キャンプ(5 日間連続, 1 日 6 時間半)」, セメスターに開催する単発的なワークショップ, 教員の自主グループに対してセンターが設計する「カスタマイズド・ワークショップ」といった具合に整理されている。訪問当時は冬休み期間で、ちょうどキャンプが行なわれていたが、定員 70 名の 3 キャンプはすべて参加者で埋まっていた。

スタッフ 8 名のうち 6 名はテクノロジー担当、学生スタッフもほとんどが Web デザインやオンライン授業などのサポートを担当しており、センターが教育へのテクノロジー活用に力を入れているのがわかる。200 名の履修登録者に対して教室の席が足りず、そのことがきっかけで授業の Web ビデオストリーミングを始めたとの話があり、大人数授業に対するテクノロジーの有効活用がコンセプトとしてあるように見受けられた。ちなみに、200 名以上の大人数になると、オンラインでの質問のやりとりが煩雑になるため、グループ分けしたオンライン授業を行なっている。

また、教員はそれぞれ Web サイトを持てるようになっており、dreamweb というソフトで Web デザインを教えるワークショップもある。

なお、表彰制度の設置も検討されたが、大学の各会議体によって「優秀教員を選出するのは分裂的 (divisive) である」という理由のもとに否定されたとのことである。

施設：図書館の 4 階に独自オフィス、会議室、コンピュータ・ルーム 3 室を有する。
本学へのアドバイス：(1) アメリカの FD をそのまま取り入れる前に、国の教育制度に

よって「FD」という言葉の定義はまったく違ってくるのだという認識を持ったほうがよい。(2)ディレクターの資質として、adult learning(大人になってからの学習)を理解していること、学生に尊敬され、教育に関する高い評価を受けていること、教員との関係を保つべく、つねにコミュニケーションをとることができること、が挙げられる。(3)FDプログラムを行なう際は、時間をかけてその哲学を大学に浸透させていくべきである。一気にことを運ぼうとすると失敗する。(4)新任教員へのサポートが効果的である。

感想等：心理言語学・特殊教育が専門の Casella 氏は、明るく強く優しい雰囲気かにじみ出ており、通りすがりの教員から多く声をかけられ、教員から厚い信頼を得ていることが理解できた。キャンパスで学生が教員のことを褒める話を小耳に挟んでは、「FDセンターの仕事をしている者だけど…」と言って学生の話聞き、その教員の評判がなぜいいのかを考えるようにしているということである。

カリフォルニア州の公立大学は9つのリサーチ型大学、23の州立大学、100を上回るコミュニティ・カレッジにわけられるが、23の州立大学間ではFDセンターのディレクター職が集まる会議があり、そこでジョイントプログラムの企画や情報交換を行なっているそうである。また、州立大学にはコミュニティサービスの1つとしてサービス・ラーニングを提供する役割が求められており、Casella氏は3つの学外組織(身障者の言語教育)のディレクター職にも就任しているとのこと、同氏の精力的な活動が窺える。

また、外国人留学生2,000名を抱える同大学ならではの、他国のFDの事例を交えた熱のこもったお話をお聞きすることができた。実際、オーストラリア、中国、香港、ノルウェイ等から、多くの訪問者がセンターを訪れているとのことであった。

Casella氏によると教員の授業評価は「形成的評価 formative」「総括的評価 summative」に分けられ、後者は大学が行なう教員査定のための授業評価を指している。同大学の授業評価は、授業時に行なうアンケート方式のものと、昇進審査の際のPeer Observation(学科の先輩教授による授業参観・査定)を行なっているが、センターはこれらとは別の、教員による自発的なPeer Observationを「形成的評価 formative」として推奨している。同じ分野の他大学の教員を授業に招いて意見を述べてもらうことが、本人の発展につながり効果的とのことであった。

San Jose State University

設立：1857年，公立
所在地：カリフォルニア州サンノゼ市
学期：セメスター制

学位：学士・修士

学生数：学部生 21,396 名，大学院生 7,536 名

教員数：専任 768 名（対学生比 1:28），非常勤 862 名

志願者合格率：52%

学費（2003-2004 年）：州内 2,562 ドル，州外 11,022 ドル

面会者：Dr. Coleen Saylor, Director, Center for Faculty Development and Support
Dr. Joan M. Merdinger, Acting Associate Dean, Office of Faculty Affairs
Ms. April Weiming Qian, Instructional Multimedia Specialist, Center for Faculty Development and Support

組織概要：1998 年設立。ディレクターの他，7 名のスタッフを配置。また，Faculty-in-residence と呼ばれる教員のアドバイザーを 15 名置き，各々が担当するトピックを持って個別教員の相談やワークショップでの指導にあたっている。Faculty-in-residence には 1 コースの授業免除と少額の補助金を支給している。

主な活動と特徴：新任教員オリエンテーション，ワークショップの開催と，教育やテクノロジー活用の相談が主な活動である。テクノロジーは使い方を指導するのではなく，授業でどのような使い方が効果的かを提示して相談にあたっている。コースマネジメントシステムには Black Board，WebCT，eCollege を，Web デザインには Macromedia Dream weaver を使用している。オンライン授業も行なっているが，20-40 名の少人数クラスが多いため，グループ分けは行っていない。

施設：独自オフィスその他，会議室とコンピュータ・ルーム 2 室。

本学へのアドバイス：センターは，すでにいい授業を行なっているがさらに改善したい教員と，授業方法に悩み苦しんでいる教員の間の中間層をターゲットにするのが理想である。そのためには，大学にセンターの有用性を理解してもらうべく，宣伝活動に力を入れるとよい。本大学ではマーケティングの教授に頼んで，宣伝やターゲットの獲得方法を考えるプロジェクトを立ち上げた。

感想等：個別の教員相談は数多くあるようだが，ワークショップやオリエンテーションの参加者を集めるのに苦戦しているといった印象を受けた。テクノロジー担当の Qian 氏によると，本大学のコンピュータやテクノロジー資源は遅れており，コンピュータ使用に抵抗する教員が数多くいるとのことである。また，テクノロジー活用を支援する部局がいくつかあり，大学としてサービスが集約されていないので，各部局間の連携をとることが今後の課題と思われる。

なお，Office of Academic Affairs の Acting Associate Dean，Merdinger 氏は，教員の雇用に伴う法的事項を扱う仕事に就いており，教員の給与・昇進（降格）・懲罰・解雇といった事柄とそれにまつわる問題などの「ダークサイド」を処理している。Human Resources と呼ばれる一般的な人事部局もあるが，教

員の人事事項は教員にしか判断できない要素があるために別部局を置いているとのことで、こうした話をお聞きできたのは本大学だけであった。アメリカでは教員が社会的問題を起こした場合、大学にも説明責任が問われるため、こうした問題処理部局を置き、新任教員オリエンテーションでの説明やリーフレット、チラシ等で啓発活動を行なっているそうである。Merdinger 氏によると、FD センターは「ワームサイド」であるとのことだが、センターと同部局の連携がどの程度なされているかは不明である。

Stanford University

設立：1885 年，私立
所在地：カリフォルニア州スタンフォード市
学期：クォーター制
学位：学士・修士・博士・専門職
学生数：学部生 6,436 名，大学院生 7,800 名
教員数：専任 1,714 名 (1:4)，非常勤 35 名
志願者合格率：13%
学費 (2003-2004 年)：28,923 ドル

面会者：Dr. Michele Marinovich, Director, Center for Teaching and Learning, Associate Vice Provost for Undergraduate Education

組織概要：もともとはダンフォース財団が 1975 年に 5 大学に発足した、全国的な組織の 1 つ。スタンフォード大学は、主にサンフランシスコベイエリアを担当してワークショップを開催、授業の教授法のみならず、最新の学問成果を他大学の教員にシェアすることによって、教育内容のアップデートを行なった。しかし 4 年後に、財政的な問題から財団が活動の方向転換をしたため、5 大学のうち、スタンフォード大学とハーバード大学の 2 大学は、組織を自大学で引き取ることとし、現在のセンターとなっている。スタンフォード大学では当時、同センターが TA の教育を行なっていたため、その重要性が大学に認識されたとのことであった。

ディレクター Marinovich 氏の他に、9 名のフルタイムスタッフと 1 名の 80% タイムスタッフがいる (2003 年度当時。2004 年度に 1 名増員)。

主な活動と特徴：教育を研究と等しく価値あるものとして捉え、教員と TA に教育訓練の場と資源を提供している。また、学生に対しても Oral Communication Program を提供している。学生の学習支援組織は、Undergraduate Advising Center (UAC) が多くを担っているが、同センターは UAC と連携をとっており、教育と学習の双方を視野に入れた形でセンターの活動を行なっている。さらに近年では、テクノロジーを授業にどう効果的に取り入れるかという需要が高まっており、その授業活用支援も主要な活動の 1 つになっている。同センターでは

Academic Technology Specialist (ATS) という肩書の教員をいくつかの学科に置き、相互の連携をとりながら、学科レベルでのテクノロジー活用支援を行っている。センター・スタッフの中にも1名のATSがいる。

主な活動は、(1) Small Group Evaluation (SGE) と呼ばれる授業参観 (SGID とほぼ同じ手法)、(2) 授業をビデオ録画し、希望があればプロフェッショナルな職員による分析 相談を行なう。(3) ニュース・レター Speaking of Teaching の発行。(4) 教育ハンドブック Teaching Stanford や授業評価結果の解説書 Your Course Evaluation など、教員・TA 向けサポートガイドの発行。(5) TA・教員向けワークショップの開催。(6) 大学との連携によるティーチング・オリエンテーションの開催 (年3回)、(7) 大学が行なう授業評価のほかに、希望者に対して、学期半ばのオンライン授業評価。(8) 教員個人相談。(9) 優れた教育に対して賞を受賞した教員を招待し、講演会を開催。(10) 学生向け Oral Communication Program の開催などである。

施設： Sweet Hall という建物の4階に独自オフィスを有しているが、施設見学を行なわなかったため、ワークショップ用のコンピュータ・ルームがあるかどうかは不明。同じ建物の1階に Undergraduate Advising Center (UAC) が配置されており、センター間の連携を演出しているように見受けられた。

本学へのアドバイス：(1) スタッフの担当を決める際、業務ごとに担当者を決めるのではなく、担当の分野(学科)を決めて、複数の業務を行なわせるとよい。同じ業務でも学科の違いに配慮したやり方を推奨している。(2) 大規模に事を行なう前に、小規模パイロット的な試行が大切である。人々は単なる宣伝では納得しないので、ワークショップであるなら、教員を納得させるような質の高い内容をもって実践するべきである。(3) 個々の教員は、それぞれが正しいと思う教育法を持っているので、相談を行なう際にひとつの教育法を押しつけてはいけない。

感想等： リサーチ型大学で全米屈指の名門校だが、FD 研究に関しても草分け的存在であり、AAHE の全米プロジェクト Peer Review of Teaching のメンバーでもある。1991年に、当時の学長 Donald Kennedy が「大学教授の使命は優れた研究を行なうとともにその成果を教育に反映させなければならない。大学教員の Central Task は教育である」という主旨のスピーチを行ない、これが全米に大きな影響を与えたとのことで、この話は他の訪問先でも伺った。リサーチ型大学の学長が教育を Central Task と位置づけたことが、さらにスピーチの印象を強いものにしたのかもしれない。

なお近年、アメリカでは多くのFDのセンターが財政的問題で失敗しているが、同センターでは2003年に150万ドルの基金を設立し、毎年5%の利子分を年間予算の一部にあてている。基金からの補填分は年間予算のほんの一部に過ぎないが、事業内容に寄付の価値があることを証明する努力を行なっていると

のことであった。

*各大学の基本情報は、College Board “2005 College Handbook”を参照。

以 上