

## 英国の事例— 教員のキャリア開発としてのSD —

新潟大学

大学教育開発研究センター 加藤かおり

大教センターの加藤でございます。さっそく英国の事例について、発表させていただきたいと思います。英国では日本のような、教員対象のみのFDではなく、教員と職員を分けずに、教職員すべてで働く職員全体のStaff Developmentという言い方をしています。教員対象のFDにあたるものは、Academic Staff Developmentと言われていました。

今日の発表の構成は、まず英国におけるStaff Developmentの概要、Staff Developmentの背景、位置づけ、一般的な構成を対象別に発表したいと思います。

それからその次に事例報告として、これはだいたい学生が3万人規模で、2003年にはノーベル賞受賞者も出たというような大規模校の例として、ノッティンガム大学、それから学生数が留学生を合わせて、1万9千人くらいの中規模校としての例として、レスター大学へこの9月下旬に訪問調査をしてまいりました成果の一部をお話し、最後にまとめということで約15分間発表させていただきます。

では最初に、英国におけるSDの背景ということなんですけれども、これはもうすでにご存知の先生方もいらっしゃるかもしれませんが、英国では1980年代にいわゆるサッチャー政権下で、効率的な大学経営ということが求められるようになってきたということがあります。それから1992年に、それまでのいわゆるエリートのための大学というものの以外に、専門大学、ポリテクニクを大学として統一して以降、執行部中心の大学運営ということが注目されるようになり、その過程の中で大学の資産としての教職員を開発することが、大学の資産価値を高めることであるというような認識が広がってまいりました。

また1997年には、デアリング報告書と呼ばれている、「学習社会における高等教育」というレポートの中で、教員の教授および学習能力開発と評価を重視すること、加えて新任教員への高等教育資格過程の取得、これはマスターレベルというふうにされているのですけれども、これが義務化されました。

これに合わせて、優れた実践を行う大学、それから及び優れた実践をしている教員に対する集中的な補助金、もしくは教員に対しては報奨というかたちでの交付がされています。

そして開発とともに評価ということが先ほど出てき

たのですけれども、教員の評価、英語ではappraisalと言っていますが、この評価に対して、そういうことをするのであれば、職員の権利としてSDが必要であるという視点もあります。

次にSDの主な位置づけですけれども、スライド図の上の黄色い丸の中、これがこれまでの主流でした。大学にはその大学の使命、ミッションがあり、また各学部にも目標がある。たとえば教育の質の保証というようなものです。このミッションを実現するための戦略としてSDというものが位置づけられています。

ですからどんなSDをするかということは、もちろんSDを担当する部門と大学執行部とが一緒になって、どういう戦略でSDを行うのか、どういうSDの使命があるのかを作成する。そして個人を開発し、組織を開発するというのが大学の価値を高めることだという視点でSDというものが捉えられています。

一方、このような大学全体としての位置づけから、現在重心が移行しつつあるものとして、教職員の個人的、専門的職業能力開発の目標を実現するものとしてのSDという位置づけが重視されてきているようです。

そこでは、SDというものを教職員のいわゆる継続教育、日本でいうところの企業内教育やキャリア開発のようなイメージということが言えると思うのですが、そういう継続教育の機会を提供する。そして教員の大学全体のコミュニティを育成するものとしてのSDという位置づけがでてきています。

それでは、英国において、SDはどんな構成で行われているのか。これはごく一般的な構成ですけれども、ここでは3つの対象別に分けてあります。スライドの4～6までがその構成になっています。

まず、1番目に個人の教員対象のもの、そして2番目に学部対象のもの、そして3番目にコミュニティ対象のものに分けて、ここでは示してあります。

まず個人教員対象のものでは先ほど少し出てまいりましたが、高等教育資格課程、通称PGCHEがあります。これは、新任教員に義務化された資格課程で、PGCHEというのはPostgraduate Certificate in Higher Educationの略ですが、これが現在PGCAP、Postgraduate Certificate in Academic Practiceというものに移行しつつあります。新任の教員はこの課程

のプログラムを履修して、モジュール単位で積み上げていかなければなりません。

これ以外に教職員全体を対象とする短期の研修プログラムがあり、これは自主的な申し込みが主体になっています。新任スタッフのガイダンス、各種手続、たとえば休暇をとる時にはどんな手続がいるのかという、そういう事務的なことから始まって、労働者としての法律、知識、健康管理、あらゆる労働者として知っておくべき事柄の研修、それから自己啓発に関わるものもあります。たとえばコーチングやキャリアプランなどの他、中にはリラクゼーションの方法などもあります。

それから充実しているのがITスキル関係の研修です。英国は非常にIT化が進んでおりまして、今、私がここでまとめているような情報のほとんどが各大学のウェブサイトで収集することが可能ですし、こうした研修の案内はもちろん、申し込みから教員同士の掲示板もあります。短期研修ではワード、エクセル、パワーポイントなどの基礎的なスキルやその他にウェブでの本の出版ですとか、いろいろなものがあります。

そしてマネジメント関係の研修。ここではいろいろなレベルでのリーダーシップを養成するということが主になっています。また交渉の国といわれるイギリスですので、交渉術、それから各研究プロジェクトの管理運営などがあります。

そして教育実践関係の研修も充実しています。学習とか教育実践という場合、英国ではteachingだけと言わないで、必ずteaching and learningというふうに言っています。学生がただ知識を伝達されるだけでなく、いかにして自分のものとして獲得してくかという学習のプロセスを重視した学習論や学生理解などの学習支援方法が中心です。授業のためのプレゼン術、それから成績評価法などの課題を主にワークショップ形式でトレーニングもあります。このような教授スキルのほかに、参加者の経験を共有して自分自身を振り返り、そこから自分の課題を発見して実践で生かし、また振り返るというワークショップのプログラムもあります。現在では、後者のタイプのワークショップをどう充実させるかという方向へ移りつつあるようです。

それから研究活動に関わる研修もあります。これは日本でいえば科研費をとるための講習会みたいなものもありますし、あとはプレゼンテーションやライティング、これはエッセイが重視される英国独特のものといえるかもしれませんが、そういうものなどもあります。

それからappraisal、これは先ほどの評価ですけれども、その大学によってやり方はいろいろあるのですが、ピアレビューが中心です。それをどうやって評価するのか、評価者のための研修会があります。また評価される側としては、そのためにどんな準備をしなければいけないのかというような講習会などもあります。

さらに、個別のキャリア開発コンサルティングのようなことをしているところもありまして、キャリア開発プラン、これはProfessional Development Plan、略してPDPと呼ばれている、教員自身のキャリア計画みたいなものです。どういうふうには仕事をしていきたいのかという計画を作成したり、一定期間の実施後その成果を振り返って自己評価をするということなどを個別に支援するものです。

以上のような個別対象の研修プログラムの実施では、基本的には講師というのは学内の教員が行っています。担当者のいない部分は、外部の講師を招いたり、連携協力している大学のネットワークがありまして、そういうところのプログラムを活用したり、あとは民間のプログラムを購入したりしているということも伺いました。

次に、学部対象のSDがあります。SDでは、個人対象よりもむしろ学部対象のSDということが非常に重要だということをヒアリング調査に行った時に聞いたのですけれども、学部ごとにSDプランがあり、そのプランを立てる、企画をするSD委員というのがいます。あまり細かいことは言いませんが、だいたいワークショップ中心の課題別研究会とか、あるいはコミュニケーションをとるためのワークショップが中心です。やはり教員同士がコミュニケーションをなかなかとれず、教育や学生について話しあう機会をとれないというのはどこの国でも同じようでして、そうした機会を意図的にもつことを目的とするものです。

そして3番目にコミュニティ対象のSDがあります。このコミュニティというのは、聞きなれないかもしれませんが、学部を超えたいろいろなテーマのもとに集まるグループです。たとえばスライドにあるように、学部長のグループであるとか、新任教員のグループ、そのほか興味関心に合わせた、学生でいうところのサークルみたいなものともいえると思うのですが、そういうものを形成してコミュニケーションの場がある程度仕組んでいく必要があるということを開きました。

それでは次に、具体的事例ということで、まずノッティンガム大学でのヒアリングについてお話ししたいと思います。ノッティンガム大学は皆さんご存知かどうか分かりませんが、ロンドンからだいたい2時間くらい列車で北の方へ向かったところにあります。先ほども言いましたが、学生が約3万人くらいの大規模校です。キャンパスが4つあって、そのうちの1つはマレーシアにあるということでした。

訪問したメインの2つのキャンパスは、歩くと40分くらいある距離で、この距離をホッピングバスと呼ばれる学バスが、無料で15分に1本くらい往復しています。この写真を見ていただくと分かる通り、非常にきれいなキャンパスです。

ここの会計報告なども全部ウェブサイトに載ってい

るのですけれども、かなり評価 (Appraisal) とSDというものにスタッフ、時間、お金というものを使っている大学といえます。

ここで私は、Staff and Educational Development Unit というところのユニット長、ユニット長と呼んでいいのかどうかかわからないのですけれども、ディレクターの方にヒアリングさせていただきました。

このユニットには16名のスタッフ、うち専任11名がこの写真の小さな家のようなものがこのユニットのための施設なんですけれども、ここで働いていて、SDの企画運営から、講師の派遣をする場合もありますし、それをコーディネートする場合がありますし、あと学部SDのコーディネート、コミュニティ形成のファシリテートなどを担当しているということです。

このポスター、ここに載っているすべてがSDのプログラムです。先ほど言った自己啓発が最初にあります、ここにはコーチングですとかマネジメントのものもありますし、IT関連の研修も充実しています。

ノッティンガム大学でのSDの使命と戦略というのは、一言で言えば、教育の質の保証であり、これを実現することにあります。この大学は大きな大学ということもありますし、たくさんファンをもっているということもあるのかもしれませんが、大学のヘッドによる強いアナウンスで我々の活動が支えられているということをおっしゃっていました。

この大学では特徴として、appraisalというものとdevelopmentというものの2つがセットになっていることを非常に重視していることがあげられます。

appraisal、日本語で訳すと単に評価という言葉に置き換えられてしまって、その意味内容がはっきりしていなかったのが、なぜappraisalという言葉を使って、assessmentという言葉を使わないのかということを知りましたところ、開発のターゲットを明確にするためだということをおっしゃっていました。ちなみに、大学全体の教育力を評価するときには、assessmentが使われています。

そもそも appraisal というのは、たとえば国宝を鑑査するみたいな時に appraisal という言葉を使うように、得意なところとか良いところを開発した方が効率的だろうというような、非常にプラクティカルなものの考え方にあるようです。それで価値ある部分、上がる見込みを評価して開発する。その際に公正な appraisal というものが、効果的な development をもたらすのだという。その根底に、機会は平等にあるけれども、実行というものは公正にという精神があるということです。

この評価については簡単に触れたいと思いますけれども、非常に組織化された appraisal をしています。

各ライン・マネジャーによって、2年に1度の総合評価があります。たとえば我々のセンターでしたら、センター長が私達を評価する。センター長はさらにその上の上位者のマネジャーに評価を受ける。この時の

結果というのが人事とリンクしていて、活動内容などで評価を受けて、下手をするとお給料が下がってしまうということなのですけれども、逆に言いますと、自分はこのお給料でかまわないから、この貢献だけさせてくれというような交渉もできるのかといたら、可能ではあると言っていました。そういうところは、交渉で何事も物事が決まるという、イギリスの特徴かと思えます。

次に事例2のレスター大学ですけれども、こちらも同じような Staff Development Center というところで、Academic Practice という、先ほども出てまいりましたが、その専門のスペシャリストの方にインタビューしてまいりました。

ここも基本的にやっているSDの枠組みというのは、先ほどのノッティンガム大学と変わらないのですけれども、1つ特徴をあげるのであれば、我々はノッティンガム大学ほどファンもないし、appraisal は必要であるとは思っているけれども、さほど重視していないんだということを言ってらしたということです。

ここで話を聞いていて面白かったのが、高等教員資格課程での変容です。この課程はさきほど個人対象のプログラムでご紹介した新任教員のための資格課程 PGCHE で、高等教育で教えるという教員の資質の基本的な枠組みとなっているものです。これが今少し変容しようとしているところを伺ってきたので、そこをご報告したいと思います。

このPGCHEについて少しご説明しますと、教育学習理論、学生理解、成績評価法と学習支援というような科目を履修したり、実践型のワークショップなどの講習会に参加し、単位を積み上げるものです。そのほか、参加者は自分の先輩教員をメンターに指定して、その人に個別に相談したり、授業観察をしてもらったり、ポートフォリオの作成の指導のフォローなどをしてもらおうというような、その講習以外の部分での支援を受けます。

教育プログラムは ILTHE (The Institute for Learning and Teaching in Higher Education) という第三者機関があるので、その方針にしたがって認定を受けた、各大学独自に開発されたプログラムで実施されています。

現在、大学の新任教員となる人には、ILTHEの会員となるのが義務付けられています。1つのモジュールが20時間の講習で、150時間の学習というものをもたせて、15単位となり、1、2の段階の2つモジュールを取得すると、ILTHEの準会員の資格が取れます。これをさらに3、4のモジュール、全部を取ると、正規会員の資格を取ることができます。

ですから、最近若い先生方はこのフルメンバーシップを取ることの意欲が高いということをおっしゃいましたし、基本的にこの資格課程は自分の大学で受ける場合には無料になっています。外部の人

が受けたいという時は、それなりの多少の授業料を払います。

このように大まかな説明ではありますが、基本的に教育に重点を置いたこの資格課程であったわけです。ところが近年、教員資格の内容がteaching and learningに偏重しすぎて、教員のキャリアの幅を狭めてきたのではないかという反省のもと、変わりつつあります。

そこには、教員のキャリア意識なくして魅力的な教育、大学の活性化はないのではないかと。レスター大でお話を伺った先生は、大学教育において、教員がハッピーでなかったら、その被害を一番受けるのは学生であり、教育の質が落ちるのだということを言われました。

そこで、この資格課程がどういうふうに変ったかということ、総合的キャリアAcademic Practiceを重視しはじめたということです。

このAcademic Practiceというのとは何かということ、教員には大別してteaching and learning、research、そしてadministration、この3つの役割があるだろう。このうちadministrationは関わる人と関わらない人がいろいろあるが、少なくとも教育学習の活動と研究活動の2つを合わせた総合的なキャリアとして教員のキャリアを捉えようとするものです。PI (Professional Identity)、すなわち教員自身がどのようなキャリアを積みたいのかを大切にしながら、教育だけ、研究だけのどちらかに偏らないでキャリア形成を支援することが重要だというような視点です。

この新しい課程の特徴は、繰り返しになりますけれども、教員の中の Professional Identityの確立、支援というものを重視しています。ここでは大学の教員としての自分自身の役割を考える、自分はどうありたいのかということを確認するとともに、現状を理解しつつ、どうしたら自己実現できるのだろうかというプロセスを確認するというのを、プログラム設定の機軸としていることです。

プログラムの履修と同時に、そのプログラム時間外での学び合う場所、それから分野を超えたコミュニティ作りを強化して、大学の内的な活性、変容をめざす。このスライドの下の方にちょこちょこっと書いてあるのは、私の勝手な付け足しなんですけれども、今一般のキャリア開発論では、キャリアに対する主体性というのは、組織全体というよりも身近な周辺環境に大きく影響されるということが確認されつつあって、

組織の中の小さなグループ、実践コミュニティとか、そういうものが重視されているということがあるので、もしかしたらそういう影響もあるのかなと思いました。そのへんは今後また確認してまいりたいと思います。

ここまで駆け足でまいりましたが、SDに対してのまとめです。

SDは大学のミッションを実現するための戦略である。かつ教員のキャリア開発の支援である。この大学のミッション、いわゆる University Identityと関わってくるかと思うのですが、それと個々の教職員の Professional Identityをつないで、そしてそれぞれの目標を実現するというプロセスがSDである。この大学が目指すミッションというものと、個々の教員の Professional Identityというものは、たとえば教育の質を保証するのだとかそういう高次の目標で考えてみるとわかるのですが、相反するものではないはずである。それをどうしたら融合させることができるのかを考え実現する、それがSDの使命だということです。

そしてノッティンガム大学とレスター大学の事例について少しの説明でしたので、おわかりになっていたかどうかわかりませんが、大学の状況やその大学のミッションによって、SDや評価の体制も異なっていて、ここでは自分たちがどうありたいのが重要であると捉えられている。評価というのは、当たり前のことですが、評価をすることが目的ではなく、自分の現状を明確に把握する手段であって、そこで把握された現状を目標に近づくための支援がSDであるということです。

そしてSDの開発および実施は、教育学習支援の裏にある学習理論、とくに成人学習理論の蓄積、支援のスタッフ、それから第三者的な支援機関などの存在といった基盤に支えられています。

状況は大学によっていろいろ異なりますが、目指すところは大学教育の質をさらに高めることであり、最終的に、真の学習社会の形成である。そして、そこに関わるすべての人、教員も職員もそれからもちろん学生も、すべての人が学びあう環境作りにあるということです。

以上、終わらせていただきます。ありがとうございました。

## 英国における Academic Staff Developmentの動向

—教員のキャリア開発としてのSD—

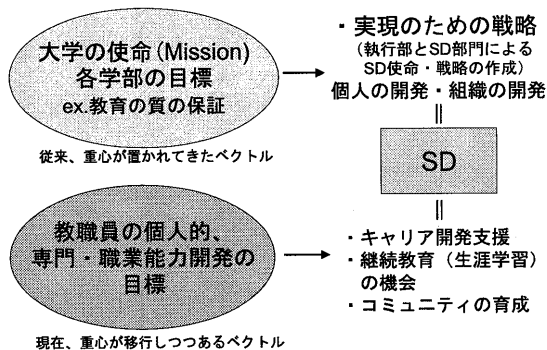
### 第12回新潟大学全学FD

—教員自身の生涯学習機会としてのFD—  
平成16年10月18日、総合教育研究棟  
報告者：大教センター加藤かおり

## 英国におけるSDの背景

- 1980年代サッチャー政権下での効率的な大学経営
- 1992年ポリテクニクの大学統合以降、執行部中心の大学運営  
→大学の資産としての教職員を開発することが、大学の資産価値を高めること
- 1997年、デアリング報告書「学習社会における高等教育」での教員の教授学習能力開発と評価の重視  
→新任教員への高等教育資格課程取得の義務化
- 優れた実践を行う大学、および教員への集中的な補助金(報奨)の交付
- 「評価(Appraisal)に対する職員の権利」としてのSD

## SDの位置づけ



## 英国におけるSDの一般的な構成

### 1. 個人教員対象

- ① 高等教育資格課程 (PGCHE) (新任教員は義務)  
→PGCAPへ移行中
- ② 短期研修プログラム (自主的な申し込み)
  - ・ 新任スタッフ (全職員対象) へのガイダンス
  - ・ 各種手続き、労働者としての法律知識、健康管理等
  - ・ 自己啓発 (コーチング、キャリアプランなど)
  - ・ ITスキル (ワード、エクセル、パワーポイント...)
  - ・ マネジメント (交渉術、プロジェクト管理、運営など)
  - ・ 教育実践関係 (学習支援法、プレゼン術、評価法など)
  - ・ 研究関係 (ライティング、プレゼン、電子専門情報等)
  - ・ アプレンティス準備講習 (評価者、被評価者)

### 英国におけるSDの一般的な構成つづき

- ③ 学習・教育実践のワークショップ  
→現場経験の共有、自己省察、課題解決など
- ④ 個別のキャリア開発コンサルティング  
→キャリア開発プラン (PDP) の作成など、個別に教員を支援

#### プログラムの実施では

- ・ プログラムの講師は、基本的に学内教員を任用
- ・ 連携協力している他大学のプログラムを活用
- ・ その他、民間のプログラムを購入、

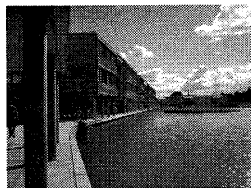
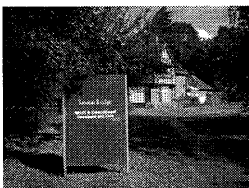
### 英国におけるSDの一般的な構成つづき

2. 学部対象 (学部のSDプラン、SD委員の企画)
  - ① 課題別研修会 (ワークショップ中心)
  - ② コミュニケーションのためのワークショップ
3. コミュニティ対象  
学部を超えたコミュニティ (学部長グループ、新任教員グループなど) の形成、コミュニケーションのための場

## 事例1：ノッティンガム大学

### Staff and Educational Development Unit:

- ・ ユニット長(専任)、以下16名のスタッフ(うち専任11名)
- ・ SDプログラムの企画・運営、プログラムの講師、学部SDのコーディネーター、コミュニティ形成のファシリテーターなどを担当



### 事例1：ノッティンガム大学

#### 1. SDの使命と戦略

教育の質の保証 (大学の使命) を実現する。

→大学ヘッドによる強いアナウンスがSEDUの活動を支える

#### 2. Appraisal-Developmentの重視

- ① Appraisal (価値の評価) = 開発ターゲットの明確化

価値ある部分、上がる見込みを評価して開発する。  
公正なAppraisal が効果的なDevelopmentをもたらす。



その根底に、「機会は平等に、実行は公正に」の精神

事例1：ノッティンガム大学

②組織化されたAppraisal

→各ラインマネジャーによる2年に1度の総合評価。  
ラインマネジャーもその上位のマネジャーの  
評価を受ける。

教員にとっては交渉（釈明）の機会でもあるので、  
日常的な努力の証拠を記録する。

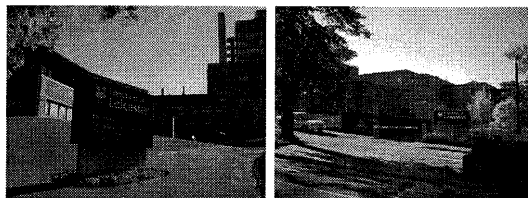
③人事とのリンク

→活動内容、評価によって給与が変わることも。

事例2：レスター大学

Staff Development Centre:

- ・センター長(専任)、10名のスタッフ(うち、専任7名)
- ・大学の使命および全スタッフ専門・職業的な目標の実現を支援することがセンターの使命
- ・Appraisalは必要であるが、それほど重視はしていない



事例2：レスター大学

高等教育資格課程（教員資質の基礎的枠組み）の変容

従来のPGCHE (Postgraduate Certificate in HE)

・教育・学習理論(学生理解)と実践、成績評価法と学習支援に重点

- ・対話実践のワークショップに参加→実践で反映→省察(評価)→共有
- ・Mentorによる個別相談、授業観察、ポートフォリオ作成指導等のフォローも

・ILTHE (the Institute for Learning & Teaching in HE)

の方針に沿って、各大学ごとにプログラムを構成・実施

- 1 モジュール：20時間の講習、150時間の学習により15単位、
- 2 モジュールでILTHEの準会員(義務)、4モジュールで正会員の資格となる。

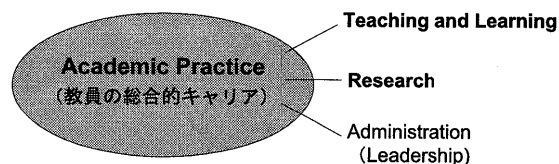
→Teaching & Learning 偏重の反省

(教員のキャリア意識なくして、魅力的な教育、大学の活性はない)

SEDAによるAcademic Practice向上の推進

事例2：レスター大学

現在、総合的キャリア (Academic Practice) の  
選択プログラムや、PIを重視したPGCAP  
(Postgraduate Certificate in Academic Practice) へ



事例2：レスター大学

新しい高等教育資格課程 (PGCAP)の特徴

(レスター大では、来年度から開講予定)

①APIにおける教員のPI (Professional Identity) 確立  
支援を重視

大学教員としての役割、実現のプロセスを理解するとともに、  
自分自身の役割を考える。自分は、どうありたいのか？

②課程時間外での学び合う場、分野を超えたコミュニ  
ティづくりを強化し、内的な活性(変容)を目指す

主体性は、組織全体よりも身近な周辺環境に大きく影響される…

英国におけるSDのまとめ

- ・SDは、大学のMissionを実現するための戦略であり、  
かつ教員のキャリア開発の支援である。  
→大学のMission (Identity) と個々の教員(職員)のPIをつなぎ、それら  
実現するためのプロセスがSD。2つのIは、相反するものではないはず。
- ・大学の状況、Missionによって、SD、評価の体制も異なる。  
→まず、自分たちはどうありたいかが重要。評価とは、自分の現状を  
明確に把握するための手段であり、目的ではない。開発&評価の裏に、  
教員支援、例えば教育学習のリソース提供、ソフト面の多大な蓄積、  
支援スタッフ、支援機関(第三者)の存在あり。
- ・状況は異なっても、目指すのは真の学習社会・コミュニティ  
(そこに関わるすべての人が学び合う環境づくり)