教学マネジメントをシステムとして捉える
「教学マネジメントの4層モデル」の提案

大阪大学准教授
中教審臨時委員
佐藤浩章

2018年11月に出された中央教育審議会答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」（以下、答申）では、各大学における教学マネジメントの重要性が主張され、同年12月には教学マネジメント特別委員会が設置された。同委員会では、「各大学等における教学マネジメントの確立に受けた方策（学修成果の可視化や情報公表の在り方を含む）について専門的な調査審議を行う」ことが、所掌事務としてされており、具体的には1年間の議論を経て、「教学マネジメント指針」を作成することがミッションとなっている。

筆者は、同委員会の臨時委員として指針の作成に関与する立場にあるが、今回、議論する上で最も重要なのは教学マジメントをシステムとして捉えることであると考えている。本稿では、それを教学マネジメントの4層モデルとして提示することで、各大学内あるいは大学を越えて議論する上での共通基盤を提起したい。

答申では、大学における教育の質を保証するための取組が不十分な状況であることが指摘されている。「学位を与える課程全体としてのカリキュラムの全体の構成や、学修者の知的習熟過程等を考慮・把握することなく、単に個々の教員が教えたい内容が授業として提供され、教育課程の位置づけや水準などを含めて体系的なカリキュラムが意識されていないという課題」があるとされる。そして、保証すべき高等教育の質については、「何を学び、身に付けることができるのかが明確になっているか、学んでいる学生は成長しているのか、学修の成果が出ているのか、大学の個性を発揮できる多様で魅力的な教員組織・教育課程があるのか」といった要素が重要になると指摘している。

そこで、同委員会としては、社会への説明責任を果たしつつ、学修者本位の教育への転換を目指す、自主的な教学マネジメントの確立に資するための指針を策定することになっている。教学マネジメントとは「高等教育機関において、教育目標を達成するための方針を定め、教育課程の実施に係る内部組織を整備し、教育を実践するとともに、評価・改善を図りながら教育の質の向上を図る、組織的な取組み」と定義される（大学改革支援・学位授与機構2016）。

答申では、そこに盛り込むべき具体的な項目があげられている。例えば、ナンバリングや履修系統図、アクティブ・ラーニング、CAP制、学修時間の確保と把握などがその例である。これらの用語自体は決して新規のものではない。これまで各種答申や外部評価における基準、あるいは補助金申請にあたっての条件として提示されてきたものであり、すでに各大学で取り組んでいるものと言える。では、なぜ今回、あえて教学マネジメント指針として、これらの項目を再提示する必要があるのか。

これらの項目は、かつて「大道具」「小道具」という概念を使って整理をされたことがある（中山1995）。そこでは、「『大道具』とは学生に所与のものであって、大学に入学すれば、その与えられた前提（例、大学財政、建築様式、学寮、図書館、一般教育、外国語教育など）に自らを合わせるしかないものである。…彼らの手ではどうにも変えようがない。一方、『小道具』のほうは、学生が日常かかわり合っている身辺茶飯事であり、教師と学生のあいだでのパーソナルな約束事的性質がかなりあるものである。…インヴィジブルでインフォーマルで、小回りが利き、学生の間、学生と教師の間で、いくらでもネゴをして変えることができるものである」とされた。代表的な小道具として、シラバス、授業評価、オフィスアワー、TAなどがあげられていた。

この整理から20年以上経過した現在では、ここで言う「小道具」はもはや、個人レベルで「いくらでもネゴをして変えることができるもの」ではなく、「大道具」として捉え直すべきである。この間、教育学のパラダイムは、「教育から学習へ」と変化しており、いずれの項目も組織として合意した目標に向けて、学生の学習成果をあげるべく、一体化された教学マネジメントシステムの一部として運用されるべきものである。各項目を「小道具」として捉えてしまうと、それらの整備は外部評価や補助金獲得のためのポイント稼ぎゲームと化してしまう。

では、そうならないようにするためにはどうしたらよいのか。各項目をシステムとして運用するということはどういうことか。ここでは、教学マネジメントサイクルの4層モデルを提起したい。このモデルは、第1層：学習レベル、第2層：ミクロ教育レベル、第3層：ミドル教育レベル、第4層：マクロ教育レベルからなる同心円状の構造となっている。

そして、各層は、Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Action：改善の4段階で区切られている。例えば、第2層で言えば、Pはシラバスや授業計画の立案、Dは授業や学生指導そのもの、Cは授業評価、Aは授業改善ということになる。

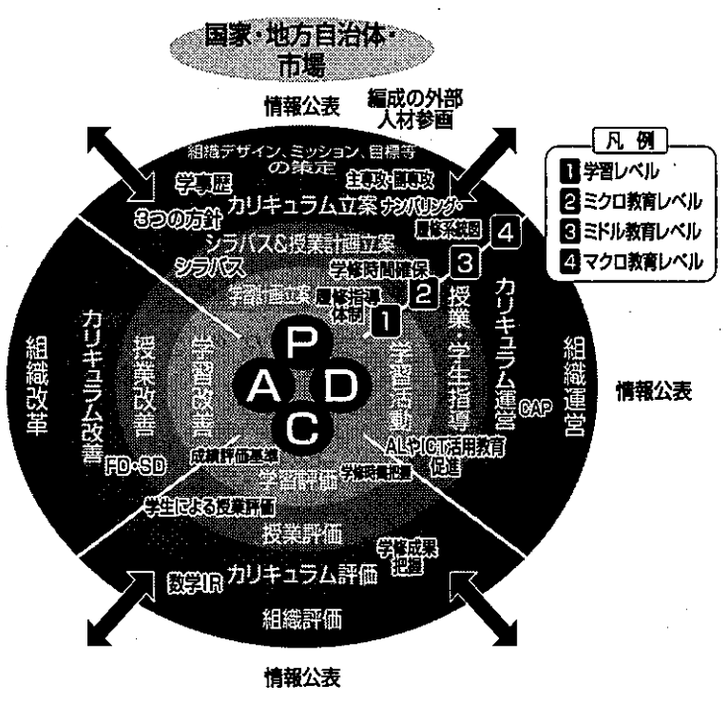
同委員会で議論すべきとされている項目を配置したものが図である。これを見ると、PlanとCheckの段階の項目が多いことがわかる。システム運用にはPとCが重要であることを意味しているとも言えるが、項目がない箇所に課題がないということではない。教学マネジメントシステムとして機能させるためには、すでに提示された項目以外のものについても改めて列挙し、PDCAサイクルとして連動して機能しているかどうかを検討する必要がある。

なお、4層モデルの周辺には、国家・地方自治体・市場といった外部環境が存在している。学内での教学マネジメントサイクルは常にこうした外部環境との相互作用のもとで機能させる必要がある。とりわけ情報収集と公表はいずれの段階においても求められるものだろう。

教学マネジメント指針については、「教学マネジメントは大学が自らの責任の下、各大学の事情に合致した形で構築すべきものであること」、そして「教学マネジメントに係る指針は特定の取組を大学に強制するものではないこと」が留意条件としてあげられている。

今後は、同委員会での議論と平行して、各大学が学内で各項目をシステムとして機能させるために必要な議論が展開されていくことが予想されるが、その際、本稿で提示した4層モデルが参考になれば幸いである。

教学マネジメントサイクルの4層モデル



参考文献
大学改革支援・学位授与機構（2016）『高等教育に関する質保証関係用語集（第4版）』
中山茂（1995）「大学の「小道具」概説」民主教育協会『IDE現代の高等教育』No.365
中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会（第1回）配付資料（2018.12.18）