

神戸大学 大学教育推進機構 大学教育研究

第 15 号 (2006 年度) 2006 年 9 月 30 日発行 : 1-13

組織と個人の教育改革の努力と相互支援システムの構築
: 米国アパラチアン州立大学における FD の事例

加藤 善子

組織と個人の教育改革の努力と相互支援システムの構築 ：米国アパラチアン州立大学における FD の事例

加藤 善子（関西国際大学）

[キーワード：教育改革、ファカルティ・ディヴェロプメント、コンサルティング、評価、メンター制度、相互支援、ネットワーキング]

1. はじめに - 大学の概要

本稿は、米国ノースカロライナ州の州立大学の一つ、アパラチアン州立大学（Appalachian State University, 以下 ASU と略す）において筆者が教員として働く中で経験したファカルティ・ディヴェロプメント（以下 FD と略す）を紹介する。2003 年秋学期から 2005 年秋学期まで二年半、私は、フルタイムの教員として一年生を中心に担当する機会を得た。ASU は、（研究大学ではなく）教育大学として全米でも最も成功している総合大学のひとつで、初年次教育プログラムの先駆けとして知られる。

ASU は、ノースカロライナ州ブーン市にあり、ブルー・リッジ山脈の中心に位置する地方総合大学である。1899 年に私立の師範学校として創設されてのち州立の教育大学になり、1971 年に州立の総合大学になった。ブーン市の現在の人口は約 16,000 人で、2005 - 6 年度の学生数は 14,692 人、学生の男女比は半々である。2005 年度の一年生の SAT 平均点は 1131 点で、大部分の学生はノースカロライナ州の出身だが、アメリカ全土 50 州のうち実に 33 州から学生が集まる（加藤とペッチャウワー 2006、近刊）。

ASU は初年次教育プログラムで有名である。ASU には、初年次セミナーとワタウガ・カレッジという二つの初年次プログラムがあり、最も成功した初年次教育プログラムのモデルの一つとして、アメリカ内外の大学に参考にされている。

これらの教育プログラムは、ノースカロライナ州が人口変化に伴う高校卒業生の減少に直面した 1980 年代に始まった。初年次セミナーを履修した学生群は、単に二年目に大学にとどまる率が高いのみならず、成績も履修しなかった学生群に比べて高い。5 年で卒業する率も 2～4%、6 年では 1～3% 上回っている。この成果を打ち出して ASU は学生を集め、人口減少によって引き起こされた、大学間の学生争奪戦を勝ち抜いている（加藤とペッチャウワー 2006、近刊）。

2. アメリカのFDの文脈と問題の設定

教育プログラムの改革と開発に並行して急務となるのは、教職員に対する教育と支援である。第一世代問題に代表されるように、大衆化が進行する大学には、学力不足の学生や大学が掲げる目標と価値に馴染みのない学生が大量に入学するようになる。ASUだけでなく、1980年代以降、人口減少に伴う新しいタイプの学生を受け入れ始めた全米の大学が直面した問題は、学生の変化に対応できない教員の苦悩と離職の増加であり、大学は教員を失う危機に直面した。Cuseo (1989)が収集した、大学教員を対象にした調査から見えるのは、教員の意欲の低下と、職場としての魅力を失った大学である。カーネギー財団の調査によると、300以上の大学に所属する5000人以上の教員のうち、40%が自分の所属する学部のモラルが5年間で低下したと回答し、40%が自分の仕事に対する意欲が低下したと答え、50%以上が大学での仕事を辞することを考えていると回答していた時期があったのだ(Jacobson1985, Cuseo1989:13-14より引用)。

危機を迎えた大学は、1980年代に教育改革と教育プログラム開発に力を入れ始めた。しかし、教育改革を進めたからといって、入学する学生の質が劇的に変わったり、教室での教育活動が容易になったりすることはない。1990年代になると大学で教育することへの困難は大きくなる。ピーター・サックスは、ジャーナリズムを去ってコミュニティーカレッジで教育に従事することになったその一年目の経験を記録しているが、そこに記述されている、アメリカの教室で起こる事件とサックスの苦悩は、アメリカで学生を教えた今でこそ共感することができるが、日本の大学教員には想像を絶するものがあると思う。彼は、学生消費者主義が学生の間に蔓延しているのを目の当たりにし、かつ、学生の評価によって教員の進退が決定されることに強い反発を覚える。教育に情熱を傾けながらも、彼は学生に敗れる。「私の学生たちは、変わろうとはしなかった。彼らこそが、いまや権力だった。ザ・カレッジでの請求書や給料を払っているのは、彼らだった。しばしば、われわれ教師は、彼らの公僕にも等しいように思われた」(サックス 2000:64)。評判が下がるのを恐れるあまり、大学が難癖をつける学生を買収することもあったという。「あまりの嫌悪感に、教室から出て行って、二度と戻ってくるものかと思」い(サックス訳書 64)、学生を「絞め殺してやりたいと思った」(サックス 2000:59)とまでサックスは書いている。学生の質が低下するほど教員の仕事は増え、やりがいは減っていく。努力をせずいい成績だけを求める学生は増えていき、しかも、そのような学生の評価が、教員の将来を左右するのである。教室は教員にとって孤立無援の辛い場所になっていることも事実なのだ。

この教員を陰で支え、教員のためにセーフティ・ネットを整備するのがFDの仕事で

ある。教育を改善するために導入される実験的な教育プログラムは、失敗するリスクを常に持っている。それを担当する教員も同様にリスクを背負う。従って、実験的な教育プログラムを持っている大学は、FDを手厚くする必要があるのだ。

FDの必要性は1960代から説かれ始めたが、FDセンターが提供するサポートは、教員に意欲を教え、技術的にも心理的にも支えて教員のリテンションを向上させるための努力といえる。日本の大学は、大掛かりな教員研修や授業評価を始めとする組織としての取り組みを輸入したが、アメリカではこれらの教員群を相手にした組織的な取り組みは、FD全体の一部にすぎない。FDの焦点は、教職員一人ひとりへのサポートを体系的に提供することにある。

FDが組織化されているのは、一定の勤務評定がすべての教員に対して適用されるためである。その勤務評定はテニユアの獲得を左右するもので、評価項目と達成目標が明確に定められている。評価の三本柱は、学生による授業評価、研究業績、大学への奉仕であり、授業を改善しながら論文を書き、かつ委員会や行政に参画する必要に迫られる大学教員の負担は大きい。FDの中心的な内容はこの三点に絞られるので、この三点に関するサービスをFDセンターは一年を通じて提供する。しかし、その提供の仕方は様々な形態があり、組織的な研修会や講演もあるが、日常の仕事生活の中で個人に直接サポートが届くようになっている。

個人の教員にサポートを提供することが、結局は大学の利益につながり、高等教育機関としての成功を導くという考え方が背後に存在する。従って、ここで注目したいのは、第一に、FDはシステムティックに組織されているが実際には個人的な活動として提供され受け取られるという点、第二に、FDの活動そのものにかかわるのが一般の教員であり、サポートを提供する側と提供される側に利益があることである。単に長期的で抽象的な利益だけでなく、短期的で具体的な利益がある、あるいはそう思われるような仕組みが作られている。

この、組織の末端レベルにある個人にサポートが届けられるFDの仕組みと背後にある考え方を、ASUの事例を通して紹介するのがここでの目的である。ASUの優れた教育力を支えているFDセンターの活動を、筆者の新任教員としての経験、なかでも、個人的に直面した問題解決過程を通じて紹介する。

3. ASUの事例

ASUでのFDの業務は、初代のセンター長ウィリアム・ハバードにちなんで命名されたハバード・センター(Hubbard Center for Faculty and Staff Support)で行われてい

る。創設は1975年で、アメリカの中でも歴史の古いFDセンターのひとつである。ハバード・センターの理念は、「教職員はすべて大切な個人であり、それぞれが大学にユニークな貢献をする。したがって、センターの最も重要な目標は、教職員個々のクオリティ・オブ・ライフを上げることである」と明記され、教職員の「健康面、感情面、仕事面でのニーズ」に応えることを標榜している
(<http://www.hubbard.appstate.edu/history.html>)。

スタッフは、主に心理学や高等教育の分野で Ph.D. を持つ専門職員が、教育・研究面サポート部と教職員カウンセリング部に二人ずつ、一般職員が五人配置されている。

ここからは、ASU で私が経験した FD を記述し、その機能と意義を考察していく。上に述べたように、FD のどの局面でも、教員の生活面、感情面、仕事面の、三つの局面におけるニーズが満たされるようになっていることに注目したい。

3-1. 組織的 FD

・ 新任教職員への新生活サポートとオリエンテーション

ASU の FD は、生活のセットアップから始まる。採用が決まってビザの申請を済ませた後、最初に私が受け取ったのは、ハバード・センターからの郵便だった。そこには、センターのパンフレットと一緒に、アパラチアン州立大学が位置するノースカロライナ州ブーン市の情報が同封されていた。不動産屋の情報、電話会社、水道・ガス・電気会社、レクリエーション施設や機会、子どものいる着任者用に学校の情報もあった。そして、引越しが済んだ時に学部長に聞いておくべき業務上の質問のリストが入っていた。夏休みは長い上にスタッフが不在なので、新学期までは書かれたものに従って自分で準備が出来るように配慮されている。夏休み中に州の運転免許などを取ったり、州の法律について勉強をしたりしておく。特に、私は外国人だったので、ソーシャル・セキュリティ・ナンバーの申請をし、銀行口座を立ち上げ、車の手配をし、ホームドクターを探すなど、生活を立ち上げるために色々が必要なことが多々あった。

新学期の一週間前には、新任教職員オリエンテーションが予定されており、そのプログラムが入っていた。配偶者が集まる会合もオリエンテーションと並行して計画され、着任者の家族もスムーズに新生活に移行できるよう配慮がされていた。

新任教職員オリエンテーションでは、朝食と昼食が提供され、意識的に新しい知り合いを作ることが出来るように、また学内の様々な施設を学ぶことができるようにデザインされている。ここで同期の教職員と知り合い、共に新しい地での新しい生活を始める期待と不安を共有し、情報交換をする。食事やレクリエーションなど、友達同

士の週末の計画や約束もここから自然に始まる。

総長や各部署の要職にある年配の職員による歓迎スピーチの後オリエンテーションが始まるが、その内容は、日本のようにカリキュラムの説明や書類の書き方ではなく、大学の学生の情報が主である。カリキュラムや書類の書き方を新任教職員がすぐにマスターする必要はないが、授業はもう数日後に迫っているからである。ここでの学生の成績、卒業状況、高校での成績、生活習慣、価値、将来の希望、心理的な発達の状態などが専門家によって説明されていく。アパラチアの教育の何がどのように学生によって評価されているか、保護者が大学に何を求めているかも紹介される。また、発表者がどの部署に属していて教員をどのようにサポートできるかも同時に紹介されるので、新任教職員は学生について学びながら、大学のリソースについても学ぶことができる。

・ ワークショップ

オリエンテーションの後半部では、色々なテーマの発表やワークショップが提供される。シラバスの書き方、教室での振舞い方などの基本的なワークショップから、経済状態、人種や宗教を異にする学生に対応するための教育の方法、大学の弁護士による教員の法的権利や学生から自分を守るための法的な準備の説明などが提供され、それぞれの興味に基づいて参加するセッションを選ぶことができる。特に法的な説明は毎年大教室で行われているが、アメリカの教員は成績がらみで訴えられる危険が常にあるために、教員が自分を守るための方法を教授してくれる。訴訟が相手からほめられた時点で速やかに弁護士に連絡することが強調される。

ワークショップの実際の講師は、学内の一般教職員である。ハーバード・センターの職員は、もちろん年に一二度程度は自らワークショップを率いることもあるが、ほとんどの場合、コーディネーターとして機能している。

ASU では一学期に約 10 回から 12 回のワークショップが開かれるが、その開催時は学期の最初の二ヶ月から二ヶ月半の間に集中している。一月に 4 回から 6 回の割合で、すべて学内の教職員がボランティアでワークショップを行う。このワークショップボランティアは、大学への奉仕活動としてテニユア獲得や昇進の際に考慮されるので、ボランティアを引き受けることは決して損なことではない。FD センターにとっては、講師料が不要の、コストパフォーマンスのよいプログラムになっている。一回のワークショップ参加者は、10 人程度であるので、いつもリラックスして会話の弾む場となっている。

・ ラーニング・コミュニティ

ラーニング・コミュニティ(Learning Communities)とは、複数のクラスを意図的につなげて構造化することで、それらのクラスを集団で同時に履修している学生のアカデミックスキルを伸ばし、学習効果がさらに上がるようにデザインされた授業形態である。ASU では、初年次セミナーと初年次の必修科目のうちの一つを、両方履修させることで、必修科目の学習率と合格率を上げ、アカデミックな学習態度を教える実践が、20年前から続けられている。

ラーニング・コミュニティが学生の成功に効果的であることは既に証明されているが(加藤とペッチャウワー近刊) FDにも効果的である。というのは、二人の教員が、それぞれの授業を関連付け、統合された教育を提供する必要があるため、準備の段階から共通のテーマ、共通の教科書や教材、共通の課題等を話し合って周到にデザインしなければならない。この作業を通して、異分野の教員たちのコミュニケーションが促され、知識やノウハウ、学生の情報を共有し、授業の工夫に関するアイデアが生まれ、教員の意欲が向上する(Lenning and Ebbs1999, Shapiro and Levine1999 ほか)。

このプログラムを運営する専門部署には、科目同士を組み合わせ、教員をコーディネートしてラーニング・コミュニティを構築する専門家がおかれ、大学内部の一定の予算で運営されているので、ハーバード・センターとは管轄が違う。教員の質を上げるプログラムとしても評価が高く、ラーニング・コミュニティで教えることを希望する教員のウェイティング・リストがつけられるまでになった。毎年、初年次セミナーとリンクされたラーニング・コミュニティは、ASU では60から70ほどつけられている。

3-2. 個人に届く FD

組織としての大学から見たFDの目的は、教職員の生産性と教育力を挙げることであるが、その成果は、教員の学生からの授業評価の向上、教員の研究業績の増加、そしてテニユアの獲得率と教職員のリテンションの向上、の各領域で測定される。従って、FDは、教職員個人に、実際に役立つ形で届けられるようになっている。

個々の教員を個々の教員が支えるという、個人的なニーズを相互補完的に満たすシステムを提供することがFDセンターの中心的な業務である。授業改善や学部の運営など、業務としてノウハウが蓄積されている部分は、専門家が職場でサービスを提供することができるが、教員が持つ問題や課題は千差万別である。専門、人種、年齢、家族構成、大学での地位や経験年数などによって、それぞれの教員が置かれる状況は変化するため、個人のニーズは多様であり、かつ変化する(Menges and

Brinko1990:134-136)ので、その複雑なニーズを満たすために考案されたシステムであるメンター制度がある。ASU では、新任教員には最初の一年間、中堅あるいはベテラン教員がメンターとして奉仕し、仕事上の問題から個人的な問題まで相談できる仕組みが整っているが、メンターを探し、理想的な組み合わせをつくるのはハバード・センターの仕事だ。そのニーズに最も良く応えられる先輩教員を探し出し、メンターとしての奉仕を依頼し、二人三脚で新任教員の一年目を支える。メンティーにとって大きなメリットがあることは言うまでもないが、メンターとして奉仕することによるメリットも大きい。まず、メンターとしての奉仕は、大学への奉仕活動として評価される。また、新しい教職員と生活レベルで親しい付き合いをすることで、新しい友人が出来る上、特にベテラン教員にとっては、メンティーが他の場所でこれまで経験してきた体験談が、逆に参考になることもある。人を助け育てる喜びがメンターとしての奉仕にはあり、教員同士の日常生活レベルでの信頼関係が生まれる。

ハバード・センターが力を入れているのは、教職員個人のネットワークの構築である。ハバード・センターでは、月に一度、ポットラックランチ、チーズとワインの夕べなどを企画して、インフォーマルな教職員の集まりを催している。このネットワーキングは、次節で詳しく紹介するように、教員同士の信頼関係と相互援助体制をつくる原動力であり、教員の仕事量と厳しさをいささかでも軽減し、厳しい一学期間の仕事生活を少しでも潤いのあるものにする英知である。例えば私は、日本の都会でしか生活したことがなかったために、都会から二時間も離れている上、4ヶ月間にわたって雪と氷に閉ざされる、外国の田舎町での一年目の生活は予測も準備もできない状態だった。仕事に追われて、この土地を知る余裕も時間もなく、自分ひとりではこの不便な生活に慣れることができなかった。このネットワーキングの機会を通じて、都会出身の友人を探して悩みを相談することができたし、異文化に理解のある友人を探すことができた。このような場で話が弾むと、食事に招待しあうようになり、そのうち互いの授業に参加しあうようになる。赴任して時間がたつて知り合いが増えると、いくつもの授業に飛び入りで参加して助け合い、新しいヒントを得て日々の工夫に役立っている。このカジュアルな交流が、自分の生活の質を高め、学生との良好な関係の維持に役立つのだ。

最初から様々なサポートを受けながら新任教員は新しい労働環境に適応していくが、学期が始まると、ピア・レビューに向けて準備をする必要がある。新任教員は、そこでの仕事の評価を受けて、来年度の契約更新やテニユア獲得への第一歩を踏み出すわけだ。毎年、テニユアを獲得した教員以外は全員、授業参観をされる。その手続きは

学期の早い段階から進められる。授業を見られる教員は、自分の好きな教員（テニュアトラックに乗っている教員）を三人リストアップすることができ、学部長がそのうち二人を選ぶ。参観者が決定すると、授業参観日を決めるが、基本的に本人が一番都合のよい日を選ぶことができ、その授業の内容をシラバスと共に構築してから、観察してほしい点を参観者に説明して、授業参観に臨む。授業後に簡単なブリーフィングをした後、参観者は学部長にレポートを書くが、同時に、授業の評価や改善点について本人にアドバイスも行う。次年度の授業参観で欠点が改善されたり、アドバイスが生かされたりしているかがチェックされる。

評価する側と評価される側が双方に利益を得るしくみは、ここでも確認できる。評価される教員は、自分の授業を改善することが、昇進・昇給・さらにはテニュアの獲得、ノンテニュアの教員の場合は契約更新に直接結びつく。評価する教員はやはり教師として力のある教員なので、会話を続けることで教育に関するヒントを個人的に教えてもらうことができ、学内で気を許して相談できる相手となる。評価する側は、教員の授業改善によって、学部学生の教育水準を上げることができるので、学部の評価が上がり、かつ、手近なところで優秀なテニュア候補を見つけることができる。

3-3. 個人レベルの支援：ファカルティ・ディヴェロッパーの仕事

本節では、上に説明したASUのFD業務とプロのファカルティ・ディヴェロッパーが、教員個人の実際の問題に際して機能する場面を、私個人の問題解決過程を通じて紹介したい。同じ学部には属する教員によるピア・レビューは、学部での勤務評定として必ず毎年一回行われるが、その他に、FDセンターでも授業参観による授業改善支援がある。学期末の学生による評価は教員の勤務評定の大きな部分を占めるため、授業に不満をもつ学生や授業についてこれない学生を学期末まで放置しておくと呼びかけが大幅に下がる危険があるのだ。そのために、学期内のどの時点でも、プロのファカルティ・ディヴェロッパーが授業改善の手助けをしてくれる。

既に述べたが、私はアメリカで教員として働くのは初めてで、かつ、ASUでも一年目だった。アメリカ人の一年生を相手に日本とアメリカの比較文化を教えていたが、学際学部には所属していたので、哲学、歴史、宗教、文学、社会学などの複数のディシプリンから同時にアプローチする授業を、一学期に3科目（一科目当たり3単位）担当していた。

一年目の一学期は、チームティーチングの授業を担当し、パートナーのベテラン教員に助けられていたため、大きな問題は起こらなかった。しかし、単独で教え

ることになった二学期に、私は、授業で初めての大きな困難に直面した。私は、一年生の必修の授業で、東洋の思想と文化の入門授業を担当していたので、日本や東洋的な考え方を全く知らない学生たちに、儒教的な考え方やキリスト教以外の宗教を教える必要があった。

6 週目に入った頃、日本人科学者が書いた、宗教構造の違いによる日米文化の違いを説明した論文を宿題で読ませた次の授業で、問題は起こった。キリスト教が仏教と比較され分析されていることに対して学生が反感を抱いたのである。学生は、著者がアメリカ文化を理解していないと非難し、その論文の立場を擁護した私を糾弾した。数人の学生は、外国人の著者がアメリカのことを知っているわけがないと言い、そして結局は私も外国人だから信用できないと口々に言い始めた。私が何人かの学者の名前を挙げて説得を試みても納得しなかった。

アメリカの南部に位置する ASU には、豊かで保守的な家庭出身の白人学生が多い。彼らの宗教が科学者の分析対象になっていることに彼らは反発を抱いたのだと、今となっては理解することが出来る。しかしその時は、アメリカ人教員でも宗教や人種問題には細心の注意を払って臨むことを私は知らず、アメリカで一年目の、非白人女性である私は、学生の敵として彼らと対立してしまった。学生の敵意の前に立ちすくみながら、学期末の評価のことを考えた。このクラスは週3回あり、あと9週間も残っている学期のことを考えると気を失いそうになった。その日のクラスをどうやって収集して研究室に戻ったのかも覚えていないほど、私はショックを受けた。敵意に満ちたこのクラスは、日本の大学ではまず経験することはできないだろうと思われる、私の想像をはるかに超えた状況だった。

私は FD センターに相談に行き、そこでファカルティ・ディヴェロッパーのプリンコ氏に会った。彼女は、まず私に非がないことを強調し、授業に介入する方法で学生との関係を修復する計画を私に説明し、その日取りを決めた。しかしその日までは私が授業をしなければならない。そこで彼女は、学生の敵意が私に向かないようにする方法をいくつか伝授してくれた。

その一つに、学生が権威として受け入れる人や物にデリケートな話題や情報を発信させるという方法があった。私は早速同じ学部のベテラン教授である白人男性に出張授業を依頼し、一時間を切り抜けた。私と同じ事を話しているのに、彼が話す学生は受け入れ、積極的な発言も出た。一学期目にこの問題が起きなかったのは、私が白人の教員とチームティーチングをしていたからだと理解する。その次の授業時間に、プリンコ氏が学生と直接話し合いをもって、学生と私の関係を修復し、学生に問題点

や改善案を出させてくれた。私は席をはずした。

プリンコ氏の授業訪問のあった次の日、私たちは彼女の研究室で会い、学生からの提案をもとにして今後の改善策を話し合った。彼女によると、話題の提示の仕方に加え、私がより強いリーダーシップを発揮する必要がある。授業を構造化して学生の発言をコントロールすることにエネルギーを使うようにする。そうすることによって学生の感情をコントロールし、反発やショックを教員に向けてことなくアカデミックに処理することが出来るのだ。課題の出し方と評価基準をより明確にし、授業のルールを守らない学生に対する罰則を強化することを確認しながら、二人で次の授業の教案をつくり、彼女との二週間にわたるチームワークを終えた。

その後、このクラスは劇的に改善した。一週間の春休みにしっかり休み、体と心を整えて学期末まで切り抜け、初めて教えた科目にしては高い評価を得ることができた。

3-4. そこにある FD - 教員の相互支援と相互啓発

それからというもの、私は助けてもらえる人には悉く助けてほしいと頼み、悉く助けてもらったと思う。3ヶ月の夏休み中に、私はすべてのシラバスを書き、数人の同僚に読んでもらって改善を重ねた。二年目からは、私は自分が何をしようとしているのか完全に理解していたし、優秀な学生にも恵まれて、プロの教員として成長する喜びと、教育する喜びを経験した。それでもレポートの成績をめぐる学生に怒鳴られたり脅迫まがいの言葉を浴びせられたりしたし、はたまた試験での不正行為や言い訳に振り回された。これを毎年、何年も繰り返すのかと思うと、それを実際に行っているアメリカ人の教員に対して深い尊敬の念を抱かずにはいられない。FD がなければ、アメリカの大学教育は即座に崩壊するのではないかと思うほどだ。

私がこのような困難な状況に陥った原因の一つは、私にメンターがいなかったことである。数の少なかった外国人教員には、当時メンターが付かなかった。外国人教員のほとんどは言語教育に従事するので、ネイティブスピーカーである限り、私が遭遇したような権威の問題は起こらなかったのである。しかし、アメリカ人学生を教えることに起因する困難、また南部での困難は、私の問題を通してプリンコ氏に伝わったし、私も外国人教員に対する研修とサポートが必要だと提案した。その上、外国人だけが必要とする特別な知識も必要になる。州の法律や医療制度や税制などを理解するのは、激烈な仕事をしながらだと困難な上、外国人が必要とする制度を知っているアメリカ人はほとんどいないからだ。私たちは夏休みを使って準備をして、2004年度の最初に、外国人教員に対する簡単なオリエンテーションを立ち上げた。翌2005年度に

は、外国人教員のメンター制度が立ち上がった。私も依頼を受け、一メンターとして新人の中国人教員に奉仕することになった。このオリエンテーションから派生して、今ではレクリエーショングループや育児グループ、読書グループなどが立ち上がって活動するようになった。外国人教員と家族が、互いに助け合って問題解決できるセーフティ・ネットを整備したのである。

また私は、自分と同僚をフル活用した。私は、芸術、歴史、哲学、言語、文学、教育などの授業と、初年次セミナーの他のセクションに、日本の文化と社会の専門家として招かれ、一年生から社会人大学院生までを相手にして自分の知識と経験を話し、アメリカ人の質問に答えた。そして彼らは私のクラスにも来て同じことをしてくれ、互いに楽しい授業を何度も持つことができた。このような専門的知識や権威の交換・相互利用は、学生の目先を変えるいい方法で、担当教員は忙しい学期の中で息抜きが出来るし、招かれた講師は、新しい受講生開拓のためのマーケティングができるメリットもある。

仲が良く頼りに出来る友人が増えたときは、任期が終わりに近づいていた。ASUに残ってテニユアを取るよう勤めてくれる上司や同僚も多かったが、私は帰国することにした。また大きな転機と移行期を経験することになる上、大切な友人や学生と別れることになる、辛い決断だ。この感情を処理するために私はハバード・センターでカウンセラーの助けを求めたが、このサービスも無料で提供された。去る者に対しても厚いサポートがあることに驚く。教員としての仕事を辞して民間企業で新しい仕事を探す教員もあり、そのような教員に対しては、民間企業向けの履歴書の書き方や、仕事探しに関する情報なども提供される。

4. 個人と組織を結ぶFD - まとめて代えて

効果的なFDは、そこで働く教員個人が、助けられたと実感できるサービスの提供によって可能になる。FDの役割が、大学内における教育評価の明確さや厳格さと表裏一体の関係にあることは間違いがないが、学生が新しい知識や価値に出会ったときに起こす反応や困難、教員がまずく局面などのデータを蓄積し、経験的に分析し、教員の心理的・肉体的負担を軽減することによって、より良い結果を出すという姿勢が取られている。教員を助けるための知識や方法は体系化されているが、実際の支援は、専門の職員に加え、大部分が一般の教職員から提供されて実現している点も確認した。

顔が見え個人に届く支援や、教員の心理的負担を軽減する支援、そして相互援助と相互啓発を促す支援を提供するASUのFD活動に共通するのは、自発的で小規模のグル

ープの中でパーソナルな関係を構築する努力としくみである。ASUのFDは、大規模な講演やセミナーに教職員を集団参加させたり、マニュアルを一斉配布したりするやり方は決してとらず、一対一の人間関係に基盤を置いた授業改善プロセス、メンター制度、小規模のワークショップやポットラックランチでのネットワーキングによって、教員個々人の生活の質を向上させる努力に徹している。FDの目的を大学の授業改善や経営改善に直接定めて、効果的な改善方法を取るのではなく、教員個々の生活の質と労働環境への満足度の向上と、達成感を与えるための活動が、ASUを魅力ある職場にし、間接的に大学の利益に結びつくのである。

この仕組みは、学生が大学生活に満足する構造と同様である。友達をつくり、教員との良好な関係を築いて勉強し、質問をして問題解決できるようになることによって学生は成長するが、それは大講義室での一方的な情報提供によってのみでは人間関係の促進が不可能なのと同じだ。現在国内の大学でも小規模なゼミや双方向の授業が取り入れられていることで教育の改善が進んでいるように、日本のFDの努力にも、この方法への移行の必要性が見出され、実現することを期待したい。

文献：

Cuseo, J. B., (1989). Faculty Development: The Why and the How of It. *To Improve the Academy*, 8, pp.13-36.

Lenning, O.T. and Ebbs, L.H. (1999). *The Powerful Potential of Learning Communities: Improving Education for the Future*. ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 26, No.6. Washington D.C.: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.

Menges, R.J. and Brinko, K.T. (1995). A Three Dimensional Model for Planning and Assessing Faculty Development Efforts. *The Journal of Staff, Program and Organization Development*, Fall, Vol.8 No.3.

Shapiro, N.S. and Levine, J.H. (1999). *Creating Learning Communities: A Practical Guide to Winning Support, Organizing for Change, and Implementing Programs*. Jessy-Bass, San Francisco.

サックス, P. 後藤将之訳(2000). 『恐るべきお子様大学生たち - 崩壊するアメリカの大学』、草思社。

加藤とベッチャウワー. 加藤善子訳 (近刊)「アパラチアン州立大学：質の高い大学初年次教育の約束」濱名篤・川嶋太津夫編『初年次教育 - 内容・方法と国際的動向 - 』丸善.

Hubbard Center for Faculty and Staff Support, Appalachian State University
<<http://www.hubbard.appstate.edu/>> (ハバード・センター・ホームページ)

Building a Mutual Support System in the Institutional, Professional and Personal Development Efforts : A Case of Appalachian State University

Yoshiko KATO (Kansai University of International Studies)

Abstract:

This paper introduces an example of effective FD programs that Appalachian State University provides to individual faculty members and the institution itself. The effectiveness can be characterized as a result of facilitation and personalization, which encourages the mutual support and help for both the institution and its members. The FD center's primal task is to raise the faculty retention; so that the college wouldn't have to go for a long and expensive search for qualified faculty. On campus, the FD center functions as a network builder and as a resource to raise the faculty and staff's quality of life; not in the way the institutional seminars or lectures do. When the support and help are offered, it is done on the personal level so that each member would feel that he matters, in such ways of working in a learning community, attending workshops and receiving mentoring and friendship among the faculty. This personal and intimate exchange is a crucial system that promotes motivation and support among the faculty, and therefore results in the institutional success and each individual's success.