

## 教学に関するガバナンスの強化に向けた課題

2011年11月14日(大学教育部会)

篠田道夫(日本福祉大学)

### 教学改革を推進する上での課題

#### 教学ガバナンスの実状

金子先生のご報告:第4回大学教育部会で報告された「教育ガバナンスの不在」の状況、「教育は学部の専権事項」「授業は個々の教員に帰属」「教育プログラムの一貫したガバナンスが不在」。教育目標に従って各科目の教育内容が編成される仕組みが不十分。「教育の評価や効果、学生の学習行動のフィードバックが機能しない」など「構造的な問題」が残っており、この改善が進まない限り「結果として革新が起こりにくい」状況。学士課程教育が学部専権事項というのは国際的にも少なく、社会が大学を評価する基本である学士課程教育は、アメリカでは大学・学長が強いリーダーシップを発揮。

吉田先生のご報告(第5回部会):「教授の問題:カリキュラムが体系的に構築されていない」「そのためには教員間の議論と調整が不可欠(それを促すガバナンス)」、「大学を動かすための外部からの仕掛け」(支援や評価)、大学内外の仕組みの構築が必要。

濱名先生のご報告(第5回):ディプロマポリシー、目標設定は順調と認識、「目標設定の違いによる改革度の差」「規模やガバナンススタイルによる違い(学部自治が強い大規模校)」として、具体的調査結果として教育目標と授業科目の関係などを提示。

「専門教育の陰に隠れ責任体制が不明確になりがちな共通教育」(カレッジマネジメント)

#### 「教学経営」の確立を目指して【資料】『教育学術新聞』2011・10・5

##### 「学士力」答申の意義

「学士力」自体が、単なる専門知識の習得ではなく、今日求められる学生育成の要につながるものです。3つのポリシーの提起も、バラバラの個別改革ではなく、入口から出口に至る一貫した流れで育成を図ろうとしています。学習成果や成長度合で教育評価を行おうとする試みも、学生を中心に置いて教育改革を進めるという視点でとらえれば、意義があります。また、システムだけでなくその担い手、教員や職員の力量向上、FDやSDを提起している点も重要です。大学教育の質向上を図るという点で、教育改革の全体構造、改革の基本方向の重要な柱が示されていると言えます。

しかし、その実行システムや推進組織の在り方、マネジメントやガバナンスという点では一層の具体化が必要だと思われます。教育改革全体に及ぶ提起だけに、従来型の教学運営システムをそのままにしては、これらの実現は難しいと言えます。

##### 「教学経営」への着目

この点で、答申が提起する「教学経営」という言葉に着目したいと思います。答申では「も

っとも重要なのは、各大学が、教学経営において・・・三つの方針を明確にして示すこと・・・」  
「三つの方針に貫かれた教学経営・・・」「教学経営の PDCA サイクルの中に FD の活動を位置づけ・・・」などの形で使われています。「教学経営」は、「教育目標を達成するために教育課程を編成し、その実現のための教育指導の実践・結果・評価の有機的な展開に向け、内部組織を整備、運営すること」のような定義で使われてきましたが、答申の提起はそれより広い大学運営全体にわたる教学の「経営」をイメージしていると思われます。

### 教学運営の再構築

そもそも「学士力」という提起自体が、学部レベルに分断された取り組みでは実現できません。学部横断、全学一体の取り組みや共通教育の改革が必要で、そのためには全学教育改革推進システム、学部を跨る権限と実行責任を持った機関や責任体制の構築、各教学機関の決定権限の明確化等が不可欠だと思われます。学長機構や全学の教学運営責任者、教育開発組織やそれを担う専門スタッフ、学部やその教育担当者、個々の教員の教授過程や学習運営、この相互関係の再構築、効果的な運営システムの整備が課題となります。

**カリキュラムの構造化**—それを推進する仕組み、組織、決定執行権限の見直しが重要です。第6回部会報告：「教育課程体系化のための教学マネジメント」のご紹介。学部等の現場部局：学長、副学長、教育改善担当等教務・事務部門：理事会の財務・人事担当等経営部門、3者による教育プログラムの改善検討システム。こうした体制の現状に即した構築。

**ナンバーリング**—日本で難しいのは授業が属人的、標準化の遅れ、アメリカは授業は設計されています。道具だが、道具から入ることも重要。(金子先生)

**三つのポリシー**も、これを個別に立案するだけでなく、これらが有機的に連携し、一人の学生を人材養成目標に沿って成長するよう機能させなければ効果が出ません。3つそれぞれに委員会等を設置しても、縦割りで連携がなければ、それぞれのポリシーは優れていても、育成には結実しません。入口から出口まで、教学の一貫したPDCAサイクルを担う責任体制、学生を卒業まで系統的に支援する事務機構の整備が求められます。

**エンロールメントマネジメント**—実際には入試広報部門と教学部門、卒業生(同窓会)支援部門とつなぎ、連携して機能させるのはなかなか難しい状況。(山田先生)

学生の成長の度合い、学習成果、ポートフォリオから教育の到達を評価し改善を図ろうとする試みは、当然に学生の各種の実態調査、データ、現実の姿から出発し、そこから教育システムの機能や適切性を検証しなければなりません。その点で最近では **IR 機能**が注目されています。しかしこれも評価・分析には重要な役割を果たしても、問題は政策に生かされるかどうかで、大学執行部が如何にこの機能を教学運営に位置づけるかが肝心の点です。これなしには学生実態調査が改善に結び付く保証はありません。学生の学習、満足度、就職実態から来る課題を、実際の教育改革や教職員の教育力・教育支援機能の向上に結び付けるためのシステムや手法の強化が問われています。

## 内部質保証システム

答申の第4章では、質保証の仕組みの強化が提起され、設置認可、第三者評価、自己点検評価、情報公開等の重要性が指摘されています。それぞれの仕組みはもちろん大切ですが、最後、実際に改善を実行するのはそれぞれの大学です。自らの大学の教学マネジメントの中に、評価に向き合い、真剣に改善につなげる仕組みが根付き、実際に機能することが最も重要です。最近、私ども私学高等教育研究所の経営実態調査で伺った大学では、バランスカードを応用し、定員充足率、離籍率、進路決定率、授業改善・授業公開率等々の目標を学科レベルで掲げ、教職一体で持続的に評価と改善に取り組み、成果を上げています。こうした実効性ある自己改革システムをそれぞれの大学運営の中に如何に作り出すが問われていると思います。

評価は評価、政策・方針を出すのは別というように、評価と意思決定が分離しては改善が進みません。認証評価制度1クールの到達と総括を踏まえ、次のサイクルでは、とりわけ大学現場での内部質保証システムと呼ばれる機能の実質化が求められています。大学自身が評価を改善に繋げること、認証評価機関の改革支援システム（例えば、大学基準協会の教育の評価、結果、効果測定を教育改善に結び付ける仕組み、組織的取組の評価の重視等）やアフターケアのあり方、さらには大学団体の改革事例の情報交流など、総合的な仕組みが求められていると思います。

## 職員参加の前進

答申は、FDやSDを重視しています。FD自体もイベント型から教育力向上につながる実効性あるものへ、個々の授業開発から組織・制度開発へ、深化が求められています。

また教育の現場を支える職員が果たす役割、SDに着目しているのは画期的なことです。しかし、職員が教育づくりに関与する度合は、我々私高研の調査でも大学によってずいぶん差があり、教職一体で教育づくりを行う大学が増えている半面、教員が決定権を強く保持し、教育への関与がタブー、あるいは限定されている大学もあります。例えば答申ではインストラクショナル・デザイナーの人材養成等が例示されていますが、こうした力量を生かすためには、教学組織に適切な形で職員を正規メンバーとして参画させ、教職の実効性ある協働を前進させる組織改革が求められます。

## 新たなマネジメント

こうした大学の管理運営の改革にかかわっては、大学審議会答申、平成7年の「大学運営の円滑化について」、平成10年「21世紀大学像」答申（第2章「責任ある意思決定と実行」）があり、基本的考え方は出ています。しかしその内容は、学長と学部自治との関係、学長選任システムの在り方や教員人事、理事会との関係等運営の基本原理にかかわるものが柱となっています。

改めて、今日の到達と課題を踏まえ、「教学経営」の具体的なあり様、本格的な教学組織運

営の改革方針と改革推進組織の編成やその権限のあり方の検討が求められています。「教学経営」が、大学が掲げる人材養成目標・教育方針とセットで機能することで、教学改革の実質化、学びの充実が進むと思われます。

さらに「教学経営」は、学校法人全体の経営と一体化し、その中核のひとつとなることで力が倍加します。法人の意思決定システムや理事長、理事会権限と連結し、財政や人事、施設・設備を含む資源の投下計画、再編計画と結合することで基盤と実行力を持つこととなります。学校法人全体の戦略目標の柱に教学が位置づくことが、新たな教育づくり、大学の評価向上、そして強い経営を担保します。「教学経営」という新たな視点に基づく、統合的な大学、法人マネジメントの再構築が求められていると思います。

### 教学改革の事例と共通原理の共有

【資料】愛媛大学の事例（秦敬治『私学経営』2011年9月号～11月号連載）

連載：「学士課程教育をどのように設計するか」連載1は濱名先生、2は大阪女学院大学

連載：「改革の現場—ミドルのリーダーシップ」1～9(現在)『教育学術新聞』（篠田）

先週調査に伺った大手前大学、神戸学院大学、また嘉悦大学、明星大学、文京学院大学、金沢工業大学、長岡大学、桜美林大学、福岡工業大学、大阪経済大学などの事例。

### マネジメント改善支援の枠組み

大学教育部会の論点：質の保障・向上のために①共通基盤の確立②個性・特色の発揮③推進のためのガバナンスの強化。それらを確立するためには、国、団体(法人)、個別大学3つの取組、3位一体の取組、金子先生ご提起の「大学教育改革の総合的な支援メカニズム」の構築が必要ですし、効果が上がると思います。

①国レベルでは、やはり教学改革の推進に必要な基本方向、組織や運営上の改革の重要性や課題解決の方向性の提示（中教審など）は大きな励ましになると思いますし、補助金をはじめとした支援システムのねらい・重点の見直しも効果があると思います。大学分科会の論点の中で「GPなど個別教育改善の支援から、大学の全体イニシアで教学改革を組織的に行っているところを支援すべき」というのがありましたが、こういうものが実現できればカリキュラム・学習過程のマネジメントと結合した大学全体の教学経営の前進に効果があると思いました。

それと、PDCAサイクルの強化という点では、私学法で定められた事業計画・事業報告のシステムを活用し、教学改善も含むPDCAサイクルを機能させることも重要だと思っています。法人の目標とその実現計画を明確にし、その到達を評価・報告する。これを内部質保証のまず基本に位置づけ、マネジメントサイクルの改善を進める。法で義務付けられたシステムを内容充実し、活用出来ないかということです。【資料】「学校法人制度の特質と私学法—躊躇茎計画でマネジメント強化を」（『教育学術新聞』2011年7月6日）

ミッションの明示や情報公開はもちろん有効です。

FDの実効性ある取り組み、イベント型から脱した全学的・組織的な取り組みへの支援。

SDの支援なども、例えばいくつかの教育機関を国レベルの機関が認証しその課程を修めれば、国の機関から認定証明を発行したり、資格付与を行う。また、国から一定の補助があれば、今は自腹で、個人の努力で行っているのに比べ援助になるとともに、国が支援・推奨していることが大きな励ましになると思います。

②**団体の役割**という点では、まず評価機関の機能をもっと生かせないかというのが意見です。各評価機関とも自己評価重視、内部質保証システム確立重視の方向で、この強化は、評価クリアのための評価からの転換として重要だと思います。大学分科会の議論の紹介でも、「認証評価の優れた取り組みを分かりやすく公表する仕組みや評価報告書をテーマ別に整理紹介する」意見が載っていました。優れた事例は全国の大学の実践の集大成であり、客観的な評価結果である「評価報告書」を基に事例紹介するのは有効だと思います。

「指摘事項（問題点）」をどう改善するかというのは当然重視されなければなりません。その点でのアフターケアを評価機関も取り組まねばなりません。機関の性格上、体制上限界もあります。（高等教育評価機構も次のサイクルからアフターケアを強化します）。以前の検討で出ていた「人材バンク」など本格的な支援につながれば、全国の大学の、全ての改善課題に対しての組織的改善行動の支援となり、全国大学の改革前進に寄与するのではないかと思います。アフターケアの体制に応じた財政支援も考えられます。

一方、評価された「優れた点」はあまり注目されていません。これを如何に伸ばし、向上させていくかが、今後の個性化、強みの強化、大学の機能別分化にとって重要だと思います。各評価機関の優れた評価点を、何らかの統一的機関でセレクトし、公表、事例紹介、褒賞、財政支援等の形で励ませればこれも大きな改善の後押しになると思います。

大学団体も、上記の評価に基づく改善行動への支援、強みの向上策支援に専門的体制を強化して取り組むことも考えられます。改革事例の情報交流や、経営・教学改善支援体制の構築も重要で、いずれも本格的にやれば人も資金も必要ですが、団体だからやれる・踏み込める利点も生かせる可能性はあると思います。

これらの基本方針やシステムを生かすのは、最後は各法人なのでその自主性が最も尊重されねばなりません。しかし、外の動きがなければ変わらない事情を抱えたところもあり、自立的なマネジメント改善を励ます様々な仕掛けは有効だと思います。国レベルでのマネジメント改善の基本政策が示され、PDCA サイクルの確立に向けて、補助金を含む支援策が強化され、また、評価に基づく改善の支援体制が強化されれば、各法人の改革にも大きなインパクトを与えると考えられます。それはこの数年の間の中期計画に基くマネジメント改善にも現れていると思います。

## 中期計画に基づく運営（私学高等教育研究所『研究叢書』抜粋）

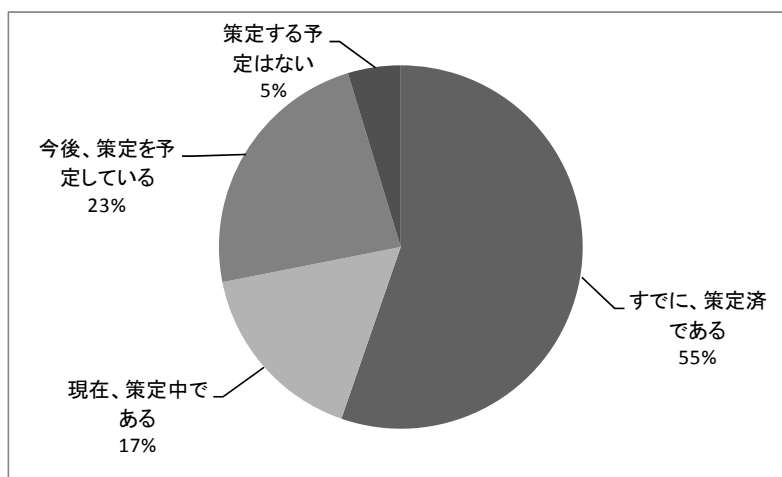
私学高等教育研究所、私大マネジメント改革プロジェクトでは、2006年「理事会の組織・運営・機能・役割アンケート調査」、2009年に「財務運営調査」「職員の力量形成に関する調査」そして現在「中長期経営システムに関する実態調査」が進行中です。主に経営問題、中長期計画を取り扱っていますので、多少とも教学のガバナンスに関連するところをご紹介します。

2006年の経営実態調査(回答大学298校)によると、「中期計画」を持っているのはわずかに24.8%（69大学）だったものが、2009年の調査では劇的に前進し55%（130校、約倍加）となった。認証評価制度の効果、事業団の未来戦略補助金、国大法人化の影響、危機的環境の深化などいろいろの要素が考えられますが、こうした総合的な支援システムがマネジメント改革に大きな効果をもたらすことも示しています。

表 5-1 中長期経営計画の策定状況（2006年）

	n	有効%
策定済み運営中	69	24.8
策定中	68	24.5
検討中	89	32.0
予定なし	23	8.3
策定済み運営中+策定中	28	10.1
策定済み運営中+検討中	1	0.4
合計	278	100.0

図表 4-1 中長期計画の策定（2009年）



## 中期計画の意義

中長期計画に基づく運営は、単純な教授会自治型運営や理事会統括型から、政策に基づく経営・教学・事務局も一体となった運営への転換であり、実際にもそうした統一運営の組織改革が進んでいます。マネジメントの根幹を成す中期計画立案の**第一**の意義は大学の目指す基本方向を指し示す明確な旗印を掲げ、全学一致を作り出す点です。ベクトルの一致なしには改革への力の集中は困難です。**第二**には即効性に欠ける教育・研究改革を基礎に、困難な社会的評価を獲得するには、単発の事業では無理で、目標実現への総合的施策や年次計画が欠かせません。さらに**第三**には政策重点を明らかにし、資源を重点投下することにあります。中期計画とは、もとより経営戦略だけを意味しません。教育の中身や特色、就職水準、地域連携事業の改善が直接入学者獲得に結びつき、経営存立基盤に直結しています。その意味で、経営と教学による共通の現状認識、教育改革についても法人と一致した取り組みを可能とし、こうした運営が出来る大学が前進しています。それは次の「中長期計画の内容」を見てもわかります。

## 経営計画と教学改革の結合

実際の中長期計画の内容を私高研アンケートで見えます。まず、2006年調査では、計画に含まれる内容としては、財政計画（80.6%）、施設・設備計画（84.9%）など経営に直結するものが多いと言えます。しかし、続いて学部・学科改組計画（69.9%）、教育内容、方法など教育改革（66.7%）、学生募集計画（64.5%）など、教育内容の刷新とその広報など教学分野の計画的改善に力を入れているのも分かります。目標の実現に向けて、経営計画と教育改革の統合が進んでいると見ることができます。

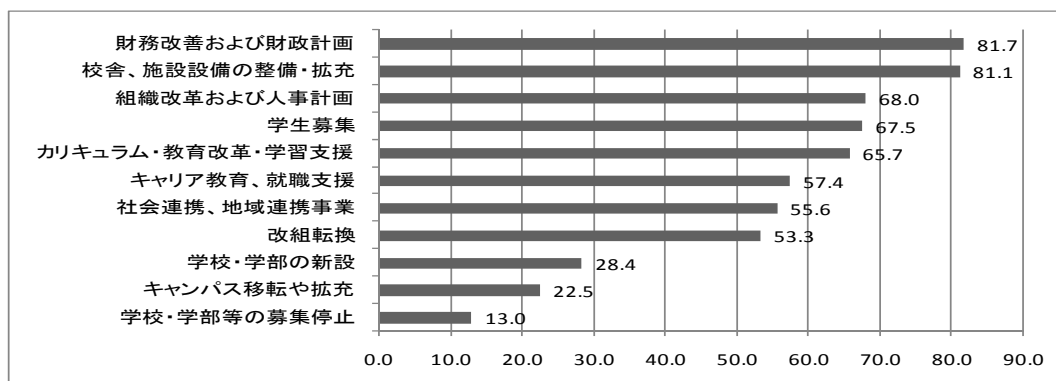
表 5-7 策定済みの中長期経営計画に含まれる内容（2006年）

	n	有効%
経営ビジョン	58	62.4
財政計画	75	80.6
人事・人員計画	62	66.7
施設・設備計画	79	84.9
情報化計画	44	47.3
学部・学科改組計画	65	69.9
学生募集計画	60	64.5
就職対策	41	44.1
教育改革(教育内容・方法など)	62	66.7
研究戦略	34	36.6
その他	10	10.8

2009年調査では、中長期計画に含まれる内容は、さらに多様化すると共に、経営・教学の統

合がさらに進んでいることが見て取れます。教学改革との結合なしに経営改善は図れないし、直面する最大の課題である学生募集にとっても、こうした総合的な取り組みなしには、社会的評価の向上に結び付かないことを示しています。

図表 4-2 中長期計画の内容 (2009年)



計画期間は実効性の点からも5年(43.1%)が最も多く、おおむね3~5年です。

活用方策としては、各年度ごとの事業計画を立案する際の基本目標、基本計画として活用(63.7%)されており、単なる抽象的なビジョンではなく、年度ごとの目標の実現方策を策定するにあたっての指針として実際に機能していることが分かります。

その効果としては、年次的、計画的な事業計画の実施が多い(57.0%)が、法人と大学が共通の目標を持ち(52.6%)、重点を設定した運営ができる(56.1%)ようになり、教職員に大学が目指す方向の共通理解が進む(34.2%)とともに、PDCAサイクルが定着(20.2%)し、学生募集や教育改革が改善された(21.9%)などがあげられています。

### 原案策定の中心は事務局

調査で注目すべきは原案策定部署で、1位が担当事務局(40.6%)、2位が法人事務局長(34.4%)となっています。担当理事も職員出身がおり、また委員会も多くは事務局が参加していることを考えると、その役割は大きいと言えます。大学の将来を決める政策立案への事務局の関与の拡大は、期待に相応しい企画立案力量の飛躍的向上が問われていることを示しています。

#### 中長期計画の現案策定部署

原案策定の主担当部局(2) 担当者別 (2006年)

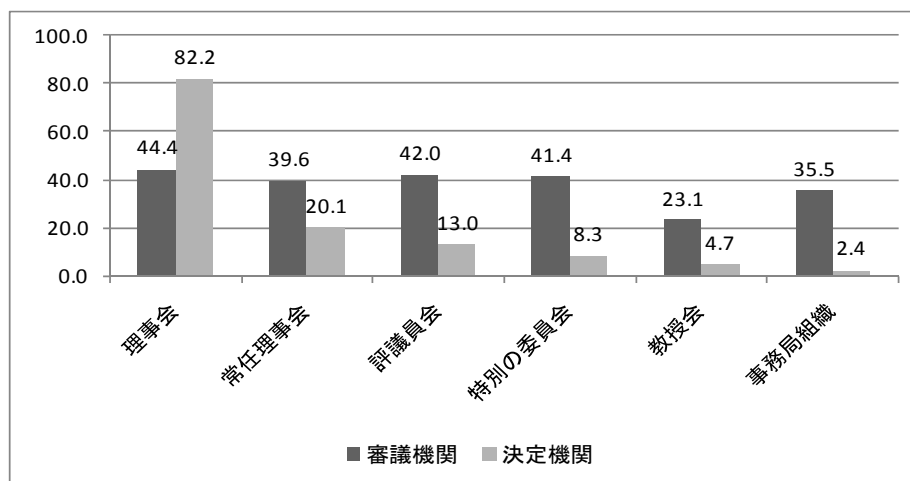
	n	有効%
担当理事	43	26.9
法人局長等	55	34.4
担当の事務部署	65	40.6
担当の委員会	48	30.0
その他	15	9.4
合計	160	



今回調査でも、政策にかかわる審議機関としては、教授会より事務局が多く関与していることが見て取れます。事務局組織は、決定機関としての役割は最も低いですが、策定過程においては重要な役割を担っていると言えます。

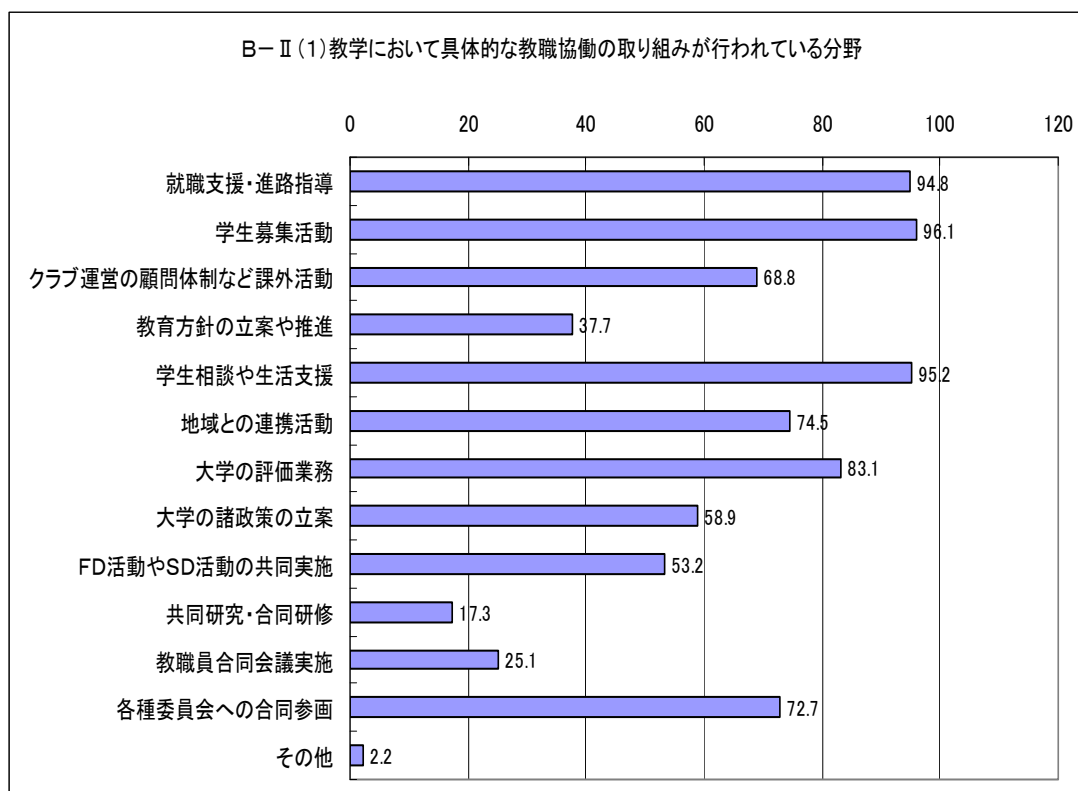
### 中長期計画策定にあたっての審議機関、決定機関

中長期計画策定の体制（2009年）

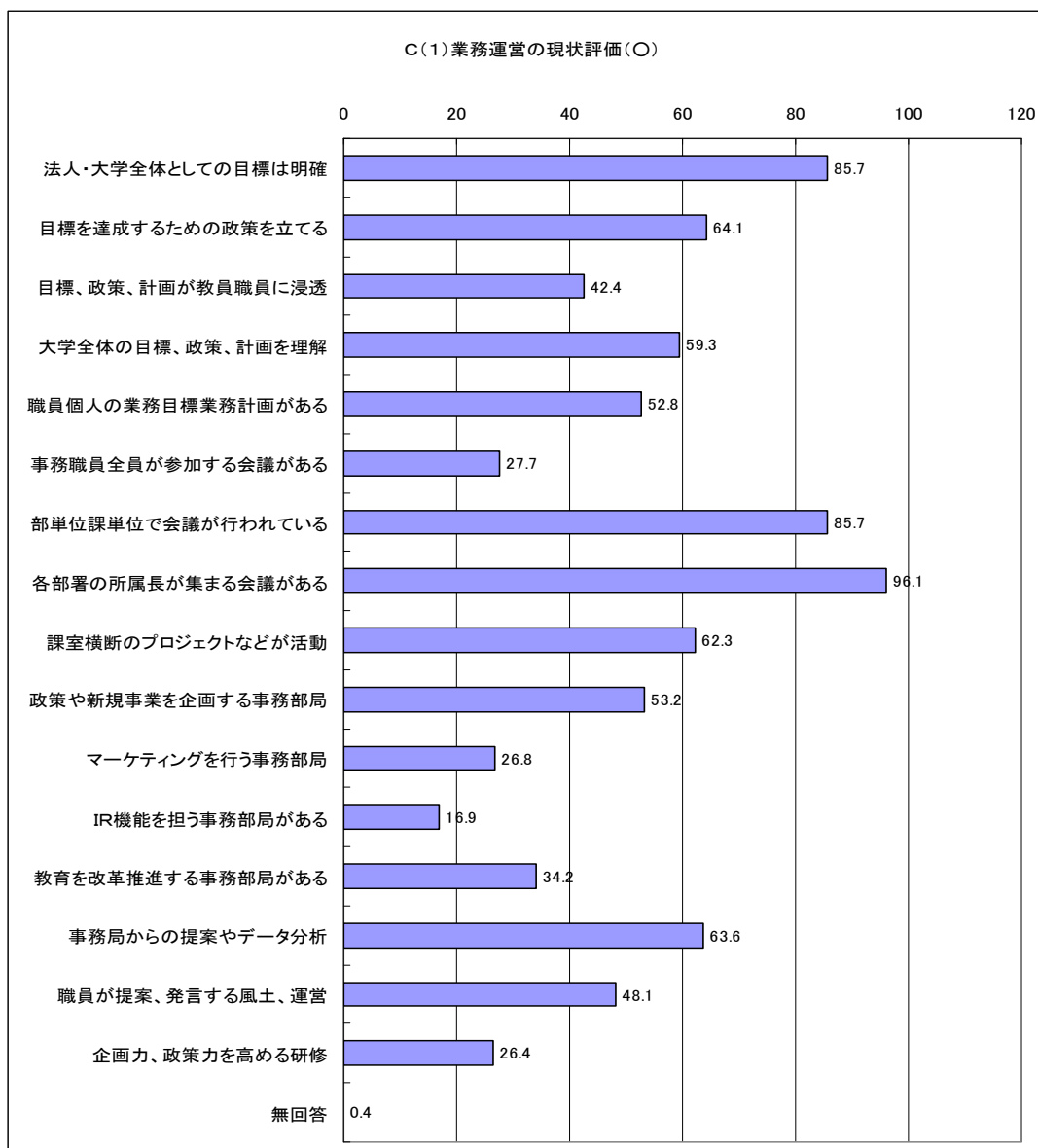


≪「財務運営に関する実態調査」≫私学高等教育研究所、2009年9月（回答235法人）

### 教職協働が行われている分野（2009年）



## 業務運営の現状評価（2009年）



全体として法人、大学の目標は8割以上が明確と答えていますが、その実現への政策があるというのは6割台、それが具体的計画に落ちているのは5割、教職員に浸透しているのは4割となっています。中期計画を55%の法人が策定・推進している状況と照応しています。

事務局からの提案やデータ分析はかなり行われる(63.6%)ようになってきています。その背景には企画事務局の設置が5割、課室横断のプロジェクト活動は6割を超え、教育改革推進の事務組織の設置も3割を超えるなど事務局の企画・推進体制の大きな前進があります。しかしながら、職員が提案、発言する風土があるというのが過半数に達しない現状に象徴されるように、教員中心の統治の基本構造は、厳として存在している状況がうかがえます。

## 中長期計画によるマネジメントの効果

【資料】『教育学術新聞』 両角亜希子：参照

中期計画に基づく運営の財政効果は明瞭

中期計画策定済み運用中の大学は、全体平均でも帰属収支差額比率が良く、規模別に見ても、どの規模でも同じく良い結果となっている。

両角さんのさらに詳しいクロス分析によれば、教職員の「課題共有が進んでいる大学が、改革の成果を上げている」ということです。教職一体型の優位性とも見られ、目標や中長期計画を浸透させ、どれだけ多くの構成員が教育の改善や目標達成に向けた業務に取り組めるかが改革度合いを左右する決定的なもので、中長期計画はその手段と言えるかもしれません。課題共有を進めるための組織改革やマネジメントが求められていると思います。

## マネジメントの改革に共通する原理

【資料】「中長期計画実質化」（カレッジマネジメント、2009年）参照

課題共有を進めるマネジメントの前進は、中期計画が浸透し、具体化され、教育や経営、事務のそれぞれで遂行されている状況、すなわち「中期計画の実質化」と言えます。

そのための組織・運営改革の特徴を、経営実態調査も合せて見てみます。

中期計画の内容や策定システム

その具体化や目標設定の仕方

責任体制や役割分担

理事会機能の実質化（形式的運営からの脱却）

経営と教学組織の連携や協力

大学、教学組織の意思決定、学部や部局への浸透など

## 実態調査事例からの共通する原理の整理（『大学戦略経営論』抜粋）

### 戦略的経営の基本指標

- 1、**戦略の策定** ミッション、戦略、基本政策が策定され、全学へ周知されているか。
- 2、**戦略の具体化** 戦略、政策が年次計画や分野別計画として具体化され、実行計画になっているか。
- 3、**評価分析に基づく政策** 現状を評価し、環境分析を行い、第三者評価や自己評価が生かされ、また SWAT 分析やベンチマークなどの基本手法を活用して先見性のある政策策定が行われているか。
- 4、**企画部門の確立** 上記の政策を調査、提案する企画部門が専門的に確立し、また政策案を策定・審議する組織、政策を具体化し推進する責任体制が確立され機能しているか。
- 5、**リーダーシップ、スタッフ機能の強化** 理事長・学長などトップのリーダーシップが戦略目標実現の方向で発揮され、またそれを支えるスタッフ組織、支援組織が整備され機能しているか。
- 6、**理事会機能の実質化** 理事会が経営の統治機関として実質的役割を果たし、政策イニシアテ

ィブをとり、また、監督・執行機能が発揮されているか。

**7、責任と権限の明確化** 理事や幹部教職員の責任分担と権限が明確にされ、方針ごとの遂行責任者や実施期限・到達目標が明示され、実施後の評価・総括、改善の取組みがされているか。

**8、政策の財務への貫徹** 政策重点が予算や財務運営に貫かれ、重点投下が行われているか。財政が長期的な指標に基づき運営され、評価されているか。財務分析や将来予測(シュミレーション)が行われ、改善方策が提示されているか。

**9、選択と集中、リストラクチャリング** コアコンピタンス経営の視点から、重点にシフトした運営が行われ、適切なリストラクチャリング、事業の見直し再編、資源の再配分、経費節減が行われているか。

**10、戦略と部門目標との連結** 戦略目標や重点事業が、経営、教学、事務局の組織目標に連結し、それを踏まえて各組織の目標・計画が立案され、実行管理され、到達度の評価が行われているか。

**11、戦略と個人目標との連結** 戦略目標や重点事業が、教職員個々人の教育目標、業務目標に連結し、年間の教育目標や業務目標、課題が設定され、評価され、考課され、到達度や問題点が明らかにされているか。

**12、ボトムアップ重視** 末端の組織や個人からの意見提案や情報提供を積極的に求め、生かす仕組み、風土になっているか。そのような議論や会議運営、組織運営が行われているか。

**13、コミュニケーションと情報公開** 事業、業務の遂行上の問題点や具体化にあたってのアイデア、経験を積極的に交流し、コミュニケーションを行っているか。また、学内情報は、公開・共有されているか。

**14、主体的・自立的行動** 各組織や個人が政策に基づき主体的、自立的に動き、またそれを奨励しているか。

**15、学長機構の強化** 学長のスタッフ機能が整備され、法人・大学全体の戦略に基づいて、改革の方針が大学・学部、部局に提起され、決定し、推進する仕組みになっているか。

**16、全学的な意思決定機構の整備** 学部からの提案を生かすとともに、1学部の反対で全学政策の遂行が滞ることの無いよう、大学としての全学的な意思決定、調整機構が整備され機能しているか。

**17、経営と教学の統一** 経営と教学が目標を共有し、一致・連携して政策実現に当たっているか。また、政策を統一し、執行を調整し、また情報を共有する組織が設置され、機能しているか。

**18、職員の運営参加と教職協働** 経営、教学の各機関に、職員がふさわしい役割と責任・権限を持って参画し、その提言が生かされ、また教職協働による業務遂行が行われているか。

**19、政策の浸透と議論の活性化** 全学的政策について、適切に構成員への説明、情報提供が行われるとともに、多様な意見表明の機会や議論の場が設けられているか。トップダウンとともに、適切なボトムアップがなされているか。

**20、教職員の能力向上** FD、SDなど、教職員の能力向上、育成のシステムが整備され機能しているか。

以上