

教育関係共同利用拠点

「国際連携を活用した大学教育力開発の支援拠点」

Joint Educational Development Center

“Educational Development Core in International Cooperation”

東北大学

履修証明プログラム

大学教育人材育成プログラム

2013-2014 年度 報告書

*Educational Management and Leadership Program
for Higher Education Innovation 2013-2014 Report*

東北大学高度教養教育・学生支援機構

大学教育支援センター

Center for Professional Development (CPD)
Institute for Excellence in Higher Education (IEHE)

Tohoku University



TOHOKU
UNIVERSITY

教育関係共同利用拠点

「知識基盤社会を担う専門教育指導力育成拠点

－大学教員のキャリア成長を支える日本版 SoTL の開発」

東北大学履修証明プログラム 大学教育人材育成プログラム(EMLP) 2013-2014 年度報告書

Educational Management and Leadership Program
for Higher Education Innovation 2013-2014 Report

第 1 部 本 編

第1部 本編目次

1	大学教育人材育成プログラム（EMLP）の背景	1
1.1	プログラムの背景	1
1.2	試行プログラムの実施	2
1.2.1	2011年度プログラムの内容と課題	3
1.2.2	2012年度プログラムの内容と課題	3
1.3	試行プログラムからの課題	4
2	履修証明プログラムの開発と実施	8
2.1	プログラムの目的と構造	8
2.2	プログラムの概要	9
2.3	プログラム受講者	12
2.3.1	受講者の構成	12
2.3.2	試行プログラムと本プログラム受講者データの比較	12
2.3.3	受講の目的と理由	13
2.4	プログラムの活動内容	14
2.4.1	1st Step: キックオフ・ワークショップ	14
2.4.2	2nd Step: Queen's – Tohoku Joint Program	17
2.4.3	3rd Step: コンサルテーション・ワークショップ	22
2.4.4	4th Step: ステップアップ・ワークショップ	25
2.4.5	5th Step: ラップアップ・ワークショップ	27
2.4.6	履修証明書授与式・成果報告会	29
3	プログラム評価から見る EMLP の効果	31
3.1	受講者によるプログラム評価	31
3.2	EMLP のインパクト評価	32
3.2.1	EMLP 受講後の変化に関する調査	32
3.2.2	EMLP 受講者の学びと成長	34
3.3	まとめ	35
4	今後の展望	36
4.1	EMLP の成果を踏まえたプログラム改善	36
4.2	「アカデミック・リーダー育成プログラム」の開発に向けて	37
4.2.1	「国内化」の推進	37
4.2.2	リーダーシップ・マネジメントに関する学習内容の強化	38

1. 大学教育人材育成プログラム（EMLP）の背景

1.1 プログラムの背景

東北大学高度教養教育・学生支援機構（旧高等教育開発推進センター）は、2010年に「国際連携を活用した大学教育力の支援拠点」として教育関係共同利用拠点の認定を受け、それを実施する業務センターとして、同年、大学教育支援センター（Center for Professional Development：CPD）が設置された。

CPDは、教職員の個人的能力開発と組織開発の2つを柱として、大学教職員向けに専門性開発プログラム（Professional Development Program：PDP）を開発し、2011年より提供を開始した。PDPは、キャリア対象別プログラムと分野別プログラムの2つのプログラムで構成されている。

キャリア対象別プログラムは、キャリア別に4つのプログラムから構成されており、①大学院生を対象とした大学教員準備プログラム（Preparing Future Faculty Program：PFFP）、②新任教員プログラム（New Faculty Program：NFP）、③大学教育人材育成プログラム（Education Management and Leadership Program for Higher Education Innovation：EMLP）、④大学職員能力開発プログラム（Staff Development program：SDP）である。

分野別プログラムは、①高等教育のリテラシー形成、②専門教育での指導力形成、③学生支援力形成、④マネジメント力形成の4つの分野で構成されている（図1）。

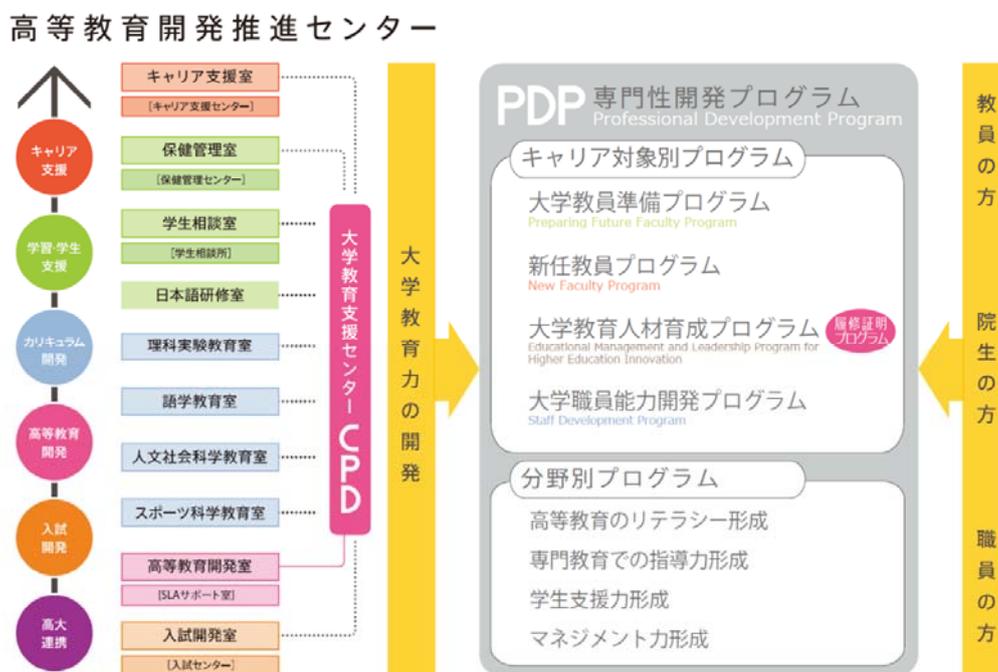


図1 専門性開発プログラム（PDP）の全体像

本報告書では、前述のキャリア対象別プログラムの一つとして設計・開発・提供した「大学教育人材育成プログラム（Educational Management and Leadership Program for Higher Education Innovation：以下、EMLP）」の2年間（2013-2014）の活動と成果について報告する。

EMLPは、大学等の教職員を対象に、各所属機関において大学教育の改善・改革の支援や推進を担えるリーダーを育成することを目的としたプログラムである。この目的を達成するため、高等教育の基礎知識を習得し、海外の事例から学ぶことのできるプログラム内容とした。具体的には複数のセミナーを通して、高等教育の基礎、高等教育マネジメント、高等教育リーダーシップに関する知識を修得するとともに、海外の高等教育機関における先進事例を学ぶことを目的に、カナダ・クィーンズ大学での調査研究活動で構成した。

これらの学びと併せ、東北大学（仙台市）においてワークショップを開催し、毎回受講者各自が「改革案」についてプレゼンテーションを行い、受講者相互のディスカッション、アドバイザーからの助言を得る機会を設けたほか、アドバイザーとの1対1でのコンサルテーションによって各自の課題を明確にし、改革案を実現可能なものに高める機会とした。

1.2 試行プログラムの実施

EMLPの設計・開発にあたって、2011年度と2012年度に試行的プログラムとして、単年修了の「大学教育マネジメント人材育成プログラム」の提供を行った。

この単年修了の「大学教育マネジメント人材育成プログラム」もEMLP同様に、各所属機関における課題を明確にし、課題解決のための改革案を作成する過程で、課題解決能力を養うことを目的としたものであり、目的達成のために座学とワークショップを組み合わせ、国内外の活動からなる4つのステップ（表1）によるプログラム構成とした。次節以下に2つのプログラム内容と課題について述べる。

表1 大学教育マネジメント人材育成プログラムのスケジュールと概要

		概要	2011年度 スケジュール	2012年度 スケジュール
Step1	キックオフ・ ワークショップ －問題を抽出する－	プログラム趣旨説明 カナダの高等教育の 実情解説 課題のプレゼンテー ションとディスカッ ション 海外派遣に関わる連 絡等	2011年 9月2日（金）	2012年 8月20（月） ～21日（火）
Step2	クィーンズ 集中コース －問題解決への多様な アプローチを知る－	カナダ・クィーンズ 大学における集中 コースに参加	2011年 9月26（月） ～30日（金）	2012年 9月24（月） ～28日（金）

Step3	コンサルテーション・ワークショップ －改革案を磨き上げる－	クィーンズ集中コースでの学習を踏まえて作成した改革案の進捗報告 それを踏まえたアドバイザーや受講者同士のディスカッション	2012年 1月7日(土) ～8日(日)	2013年 1月13日(日)
Step4	改革案を完成させる	改革案の提出	2012年 3月31日(土)	2013年 3月13日(水)

1.2.1 2011年度プログラムの内容と課題

2011年度のプログラムは、各大学における教育開発のリーダー・改革者になる人材育成を目的とし、次の3つの目標を設定した。

- ①各自の機関・部局に特有な課題の発見
- ②各自の機関・部局における教育マネジメントのためのプログラムや計画の設計
- ③各自の状況に応じた、実行可能性の高いプランの効果的な実行

プログラム学修期間は、2011年9月から2012年3月までのおよそ半年間であった。教員のみを対象とし、受講者は11名（東北大学3名、東北大学を除く国立大学3名、私立大学5名）であった。プログラムの内容は、4つのステップ（表1）で構成し、各ワークショップで、知識の修得と実践可能な改革案作成のための支援を行った。プログラムに対する評価は、概ね好評を得たが、課題として次の4点があげられた。

- ①多様性がある有益なプログラムであったが、より多様性のあるプログラムにするために、対象を教員だけでなく職員にも拡大する必要性
- ②スケジュールの開始時期の遅れによる運営側の負担（震災の影響）
- ③英語での報告・執筆による受講者への負担の減少
- ④EMLPのコンセプトの明確化と受講者の実行可能な課題への支援

1.2.2 2012年度プログラムの内容と課題

2012年度のプログラムは、2011年度プログラムの経験を踏まえ、プログラム全体としての取組み内容については同様のものとした（表1）が、各ワークショップにおける内容の改編を行った。2012年度のプログラムは、組織を変えるイノベーターとなるべく人材の育成を目的に次の4つを目標とした。2011年度の課題でもあったコンセプトの明確化のために獲得能力を明確にした。

- ①所属組織の課題を発見し、整理し、分析する力
- ②他組織の取組みから自組織改革への糸口を導き出し、発想する力
- ③実行可能性の高い計画・改革案を立案する力
- ④改革案を効果的に実行する力

プログラムの期間は、2011年度プログラムの課題改善により開始時期を早期化したことで、10日程度長くなり、対象も多様性のあるプログラムにするために、各大学でFDや教育マネジメントを担う中堅キャリアステージにある教職員とし、教員だけでなく職員にも広げた。これにより受講者は、教員4名（東北大学1名、東北大学を除く国立大学2名、私立大学1名）、職員3名（東北大学2名、私立大学1名）の合計7名であった。

プログラムの内容は、2011年度同様4つのステップ（表1）で構成し、各ワークショップで、知識の修得と実践可能な改革案作成のための支援を行った。2011年度プログラムとの大きな違いは、過年度参加者の体験談を聞く時間を設けたことである。プログラムに対する評価は、概ね好評だったが、いくつかの課題が残った。これらの課題改善を含めEMLPの開発を行った。

2012年度の課題とEMLP開発については、次節以下に述べる。

1.3 試行プログラムからの課題

2011年度プログラムの課題改善を行い、改編して2012年度プログラムを行ったが、次の3つの課題が残った。

- ①開始時期による運営側への負担増加
- ②英語使用の減少
- ③EMLPのコンセプトの明確化不足

そこで、EMLPでは、まず上記3つの課題解決のために次のような対策を行った。開始時期を8月の初旬に設定し、英語使用場面の増加のためにクイーンズ大学訪問調査の事前準備として、英語によるリサーチ・クエスチョンの作成、クイーンズ大学HP等を活用した訪問のための事前調査、訪問部局・担当者へのアポイントメント取りと様々な場面で、英語能力を発揮できる場面を設定した。コンセプトの明確化のためにこれまで行ってきたプログラムを精査し、コンセプトにあったプログラム内容構成に変更を行った（表2）。

このような過程を経て2013年から2年間で行う履修証明プログラム¹の内容を決定

¹ 履修証明プログラムとは、社会人等の学生以外の者を対象とし、より積極的な社会貢献促進のため、教育・研究資源を活かした一定の教育計画のもとで体系的な知識・技術等の修得を目指したプログラムである。目的・内容に応じ、総時間数120時間以上で構成され、プログラムの修了

した。2011、2012年度は、4ステップの1年間プログラムであったが、EMLP（2013 - 2014年度）では、受講期間が2年間で120時間以上の学習を行う履修証明プログラムとなり、5ステップとなった。

表2 プログラムの内容比較一覧

ワークショップ	内 容	2011 年度	2012 年度	2013 ～ 2014 年度
1st step キックオフ・ ワークショップ	1 課題概要（テーマ）原稿提出	○	○	○
	2 1st step キックオフ・ワークショップ用 PPT 作成・提出	○	○	○
	3 イントロダクション	○	○	○
	4 カナダの高等教育	○	○	○
	5 データ分析・解釈の技法			○
	6 大学教育論			○
	7 リーダーシップと意思決定			○
	8 比較の視点を養う		○	○
	9 課題に関する発表・討議 I	○	○	○
	10 全体討議	○	○	○
	11 -アドバイザーとの対話			○
	12 海外派遣に関する連絡	○	○	○
2nd step Queen's - Tohoku Joint Program	13 クイーンズ大学での活動に関する 英文要約/加筆修正原稿	○	○	○
	14 University structure and Quality assurance	○	○	
	15 Welcome and Overview of Week		○	○
	16 First Step to Scholarship of Teaching and Learning			○
	17 Campus Tour	○	○	○
	18 Individual consultation with facilitators	○	○	○
	19 Brown Bag Conversation with the Principal		○	
	20 Learning Outcomes, Instruction and Assessment			○
	21 Panel Discussion: Leadership and Decision Making in a University Setting		○	

者には、学校教育法 105 条に基づき履修証明書を交付できる。

	22	Panel Discussion: Internationalizing the Curriculum /International Initiatives			○
	23	Understanding Student Learning	○	○	
	24	Understanding Student Learning and How to Make Students Active Learners			○
	25	Strategies for Active Learning	○		
	26	Leadership and Decision Making	○	○	
	27	Optional: Large Class Teaching	○	○	
	28	Optional: Teach Talk	○		
	29	Communicating, Negotiating and Building Collaborative Relationships with Colleagues		○	
	30	Course Design: How to Achieve an Effective Alignment of Objectives, Content and Outcomes	○	○	
	31	Evaluation of Teaching and Teaching Dossiers	○	○	○
	32	Student Support Service at Queen's			○
	33	Leading Innovation and Change			○
	34	The Scholarship of Teaching and Learning	○	○	○
	35	Action Learning	○	○	○
	3rd step コンサルテーション・ワークショップ	36	ポートフォリオ作成・提出	○	
37		「改革プラン」原稿提出		○	○
38		3rd step コンサルテーション・ワークショップ用 PPT 作成・提出	○	○	○
39		新・大学管理運営論			○
40		データに基づく教育改善			○
41		課題に関する発表・討議 II	○	○	○
42		全体討議	○	○	○
43	アドバイザーとの対話	○	○	○	
4th step ステップアップ・ワークショップ	44	「改革案」原稿提出			○
	45	職員開発論－OJT（業務開発行動）を通じた職員の企画提案力育成－			○
	46	4th step ステップアップ・ワークショップ用 PPT 作成・提出			○
	47	比較から見る世界の高等教育			○
	48	SD/PD 論			○
	49	課題に関する討議・発表 III			○
	50	アドバイザーとの対話			○

5th step ラップアップ・ ワークショップ	51	「進捗報告」原稿提出			○
	52	5th step ラップアップ・ワークショップ用 PPT 作成・提出			○
	53	課題に関する討議・発表Ⅳ			○
	54	アドバイザーとの対話			○

※バックが白の部分：事前準備

2. 履修証明プログラムの開発と実施

2.1 プログラムの目的と構造

EMLP では、2011 年度、2012 年度に行った試行的プログラムを改編し、各種セミナー・ワークショップを通して、高等教育に関する基礎的知識やマネジメントに関する知識を広く学ぶこと、各受講者が所属機関の教育改善・改革における課題を持ち寄り、相互の情報交換を行いながら議論し、改革案を実行可能なものに高めていく等の経験を通して、各機関レベルで改善・改革を担えるリーダーへと成長していくことを目的とした。

試行的プログラムでは、改革案の実行までを目標としたが、EMLP では改革案を実行し、新たな課題を把握することと、協働する組織的能力・問題解決能力の獲得などを増やし、次の 6 つを達成目標とした。

- ① 高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解すること
- ② 具体的現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出すること
- ③ 機関・分野の特性や資源を視野に入れた、多様な解決のアプローチを知ること
- ④ 機関・分野の特性や資源を視野に入れて、最適の改革案を策定すること
- ⑤ 改善方策を実施し、その有効性を検証し、新たな課題を把握すること
- ⑥ これらの活動を通じて、協働する組織的能力・問題解決能力を獲得すること

これらの目標を達成するために、EMLP は、高等教育基礎、高等教育マネジメントの領域について学びを蓄積し活用するために、5 段階のワークショップで構成し、各回のワークショップで、高等教育基礎セミナー及び高等教育マネジメントセミナーを通して、高等教育に関する基礎的・専門的な知識を学び、それらを踏まえて、受講者は、各所属機関の教育改善・改革に関する案の作成やその実施を進めた（図 2）。

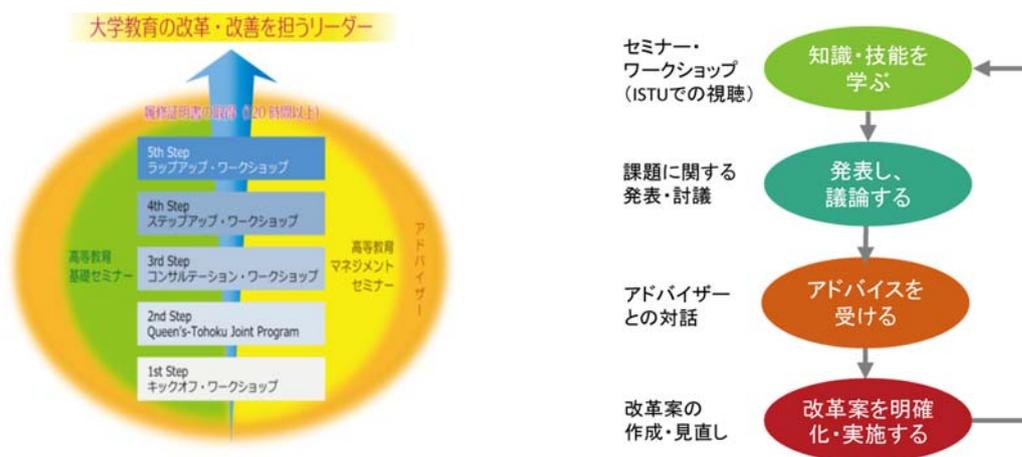


図 2 EMLP プログラムの構造と流れ

1st・3rd・4th・5thの各Stepは東北大学（仙台）で開催し、ここでは、セミナーを受講して新たな知識・技能を修得する一方、他の受講者やアドバイザー（表3）との相互対話・議論が中心となり、創発的な関係性のなかで新たなアイデアを獲得することを目指した。2nd Stepは、カナダ・クィーンズ大学において教授学習センター（CTL）が提供する集中コースを受講し、さらに各自の改革課題について、ファシリテーターの支援を得ながら現地調査を行った。

上記のセミナー・ワークショップ・海外調査による合計120時間以上の教育学習活動を修了することで、履修証明書を授与した。

表3 アドバイザー（2015年3月現在）

名前	所属	職階
小笠原 正明	北海道大学	名誉教授
吉武 博通	筑波大学 大学研究センター	教授
沖 裕貴	立命館大学 教育開発推進機構	教授

2.2 プログラムの概要

EMLPは、2013年8月から2015年3月までのおよそ2年間のプログラムで、高等教育基礎セミナー、高等教育マネジメントセミナー、ワークショップの3つの領域によって構成され、年2回、2年間で4回のワークショップとカナダ・クィーンズ大学での集中セミナーによって編成した（図3）。

高等教育基礎セミナーでは、高等教育に関する基礎的知識獲得のため、国内最高レベルの高等教育の専門家による講演を行った。また、高等教育マネジメントセミナーでは、教育マネジメントに必要な基礎知識の修得とデータ収集・分析の知識を得るため大学管理運営やリーダーシップ関連の専門家による講演を行った。

ワークショップは、年2回、2年間で計4回行い、開催に当たっては、事前（ワークショップの約2週間前）に発表資料（パワーポイント：以下PPT）を提出してもらった。ワークショップでは、事前に提出した発表資料を基にプレゼンテーションを行い、受講者同士の討議やアドバイザーからの助言によって、回を重ねるごとに実行可能なプランへと発展させた。

また、ワークショップ欠席者に対しては、各ワークショップで行った講演を録画し、ISTU²により配信し（資・10～14）、動画視聴と課題の提出によって、学修支援を行った。

² ISTUとは、東北大学インターネットスクール（Internet School of Tohoku University）の略である。東北大学の全正規授業に標準対応したeラーニングシステムで、本プログラムの受講者は、受講形態に動画と表示されているセミナーに関しては、ISTUで学習することができる。

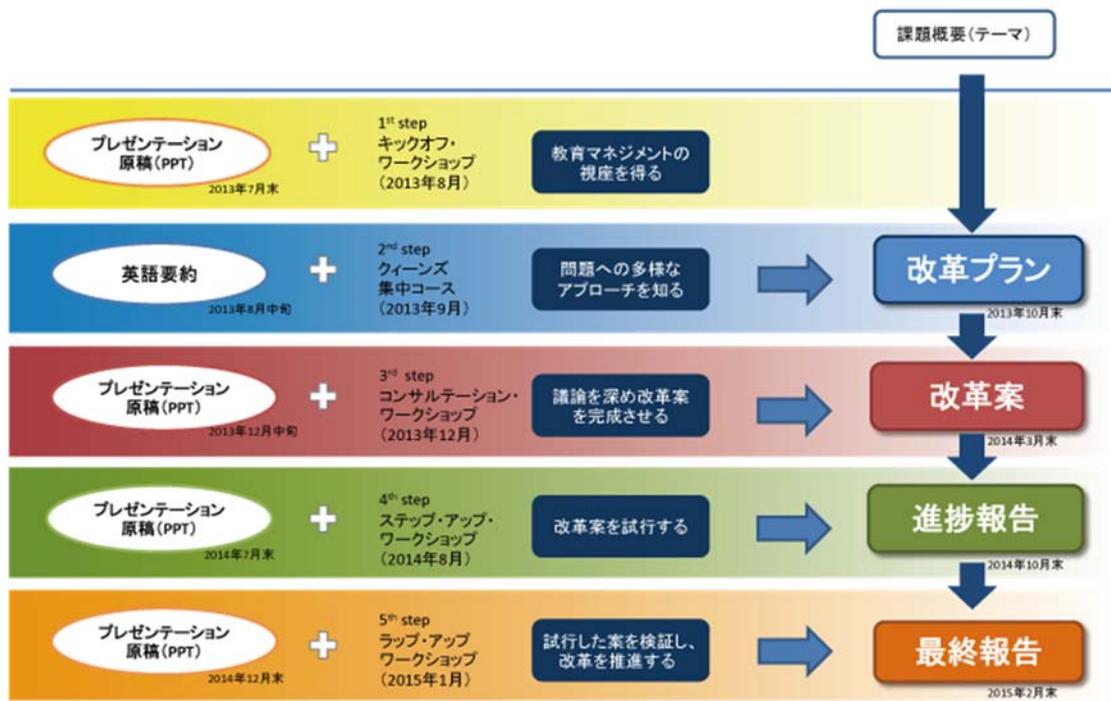


図3 EMLPの課題の進め方

次に、各セミナーの詳細について、説明する。環境の変化が激しい高等教育に対応できるリーダー育成のために次の2つの領域に様々なセミナーを準備した。

高等教育基礎セミナーでは、高等教育に関する必須の知識として、世界の高等教育との比較や大学教員として必要な能力、倫理観などのセミナーを中心に総学習時間10時間、6つのセミナーを行った(図4)。

高等教育マネジメントセミナーでは、リーダーに必要な教育マネジメントの基礎的能力やデータ分析・応用できる力を養うため、リーダーシップと意思決定やデータ分析と解釈の技法などを中心に総学習時間14時間、7つのセミナーを行った(図4)。

① 高等教育基礎セミナー：

国内最高レベルの高等教育専門家が行うセミナー等を通じて、高等教育に関する必須の知識、基礎的な知識を得る。

② 高等教育マネジメントセミナー：

リーダーシップ論や大学管理運営論など専門家が提供する教育マネジメントのための基礎的知識やデータ分析・利用のための知識を得る。

③ ワークショップ・シリーズ：

各受講者は、改革課題を持ち寄り、アドバイザーや他の受講者との対話、討論を

通じて、主体的な学習を行う。海外大学でのプログラム 36 時間と 2 年間で 4 回のワークショップ 60 時間、総計 100 時間程度。

高等教育基礎(10時間)			高等教育マネジメント(14時間)		
セミナー等名称	講師	時間	セミナー等名称	講師	時間
世界の高等教育政策	杉本和弘	2.0	リーダーシップと意思決定	吉武博通	2.0
比較から見る世界の高等教育	杉本和弘 羽田貴史	2.0	データ分析・解釈の技法	串本剛	4.0
大学教育論	小笠原正明	2.0	データに基づく教育改善	鳥居朋子 川那部隆司 山田剛史	4.0
カナダの高等教育	溝上智恵子	2.0	大学管理運営論	羽田貴史	2.0
比較の視点を養う	過年度参加者	1.0	SD/PD論	大場淳	2.0
職業としての大学教員論: 能力, キャリア, 倫理	羽田貴史	1.0	職員開発論	篠田道夫	2.0
Queens - Tohoku Joint Program	Queens Univ.	36.0	ワークショップ	アドバイザー 他	60.0

図 4 EMLP セミナー内容と時間

EMLP における活動詳細については、次節で述べるが、2 年間のプログラム活動内容の概要は以下のようなものであった (表 4)。

表 4 EMLP プログラムのスケジュールと活動内容

プログラム名	日程	概要
キックオフ・ワークショップ	2013年8月2日(金) ～8月4日(日)	プログラム趣旨説明、カナダの教育の実情解説、データの分析・解釈の技法、大学教育論やリーダーシップと意思決定などのセミナー及び受講者の課題のプレゼンテーションとディスカッション。海外派遣に関する連絡等
Queen's - Tohoku Joint Program	2013年9月21日(土) ～9月28日(土)	カナダ・クィーンズ大学における1週間の集中コースに参加し、教授学習や教学マネジメントに関することを学ぶとともに、各自の課題について現地調査を行い課題の整理や問題分析を行う。
コンサルテーション・ワークショップ	2013年12月21日(土) ～12月22日(日)	大学管理運営論、データに基づく教育改善のセミナー及びクィーンズでの学習を踏まえて作成した改革プランの発表とディスカッション、コンサルテーションを行う。
ステップアップ・ワークショップ	2014年8月23日(土) ～8月24日(日)	比較から見る世界の高等教育、SD/PD 論のセミナー及び改革プランを実行する過程で直面した課題等についての発表とディスカッション、コンサルテーションを行う。
ラップアップ・ワークショップ	2015年1月11日(日) ～12日(祝・月)	これまでの課題の進捗状況を発表するとともに最終報告のための討議、コンサルテーションを行う。

2.3 プログラム受講者

2.3.1 受講者の構成

EMLP の受講者は、教員 4 名、職員 4 名の計 8 名（東北大学 1 名、東北大学を除く国立大学 1 名、公立大学 4 名 私立大学 2 名）であった（表 5）。

募集については、全国公募を行い、受講対象は、大学その他高等教育機関において教育マネジメントに関わる教職員（教育担当副学長・教務委員長・部局長・教務担当職員など）、高等教育政策・行政に関わる中央政府・地方政府及び関係機関の職員、大学団体の職員、その他、高等教育に関心があり、教育マネジメントに携わる見込みであり、英語によるコミュニケーション・プレゼンテーション能力を有する者とした。受講者決定にあたっては、書類（履歴書と改革課題）審査によって選考した。

表 5 EMLP 受講者（五十音順）（2013 年 8 月現在）

名前	所属	職階
荒木 利雄	龍谷大学 国際部	次長 参与
阿 栄 娜	東北大学 経済学部・経済学研究科国際交流室	助手
岩野 雅子	山口県立大学 国際文化学部	学部長
上窪 美和子	国際教養大学 国際センター提携・留学チーム	リーダー
川口 立喜	会津大学 国際戦略本部（兼学生部）	准教授
橘 雅彦	芝浦工業大学 国際部	特定職員
三宅 禎子	岩手県立大学 高等教育推進センター	教授
吉田 香奈	広島大学 教養教育本部	准教授

2.3.2 試行プログラムと本プログラム受講者データの比較

2011 年のプログラムでは、教員のみを対象とし 11 名の参加、2012 年のプログラムでは、教職員を対象とし 7 名の参加であった。

EMLP（2013-2014 年度）においても、2012 年のプログラムに引き続き教職員対象のプログラムとし、8 名の参加を決定した。各プログラムにおける受講者の所属・構成と人数についての比較は表 6 の通りである。

表 6 受講者数の比較

開催年度	受講者 総数	内 訳					
		教 員			職 員		
		東北 大学	国公立大学 (東北大除く)	私立 大学	東北 大学	国公立大学 (東北大除く)	私立 大学
2011年	11	3	3	5			
2012年	7	1	2	1	2		1
2013- 2014年	8		4 (国3公1)		1	1	2

2.3.3 受講の目的と理由

受講者の主な受講目的と申し込みを決めた理由は、以下の通りであった（資-40～42）。

(1) 受講目的：

- ①大学のマネジメントに関する専門教育を受けたい
- ②大学の教養教育の課題を解決する能力を身につけたい
- ③アドバイザーの先生方からのアドバイスが欲しい
- ④副学長・学部長・部局長レベルへのキャリアアップ
- ⑤大学改革・改善を担う大学職員としての資質向上
- ⑥大学教育の動向、基礎的知識を身につけ、職員としての能力をあげる

(2) 申し込みを決めた理由：

- ①海外研修を含め実践的なプログラムだと感じた
- ②アドバイザーの先生方から多くの知見が得られると感じた
- ③プログラムの内容（講座等）
- ④カナダ・クィーンズ大学での研修内容
- ⑤履修プログラムであること
- ⑥OJT で教育改革に取り組むプログラム内容が自分のニーズに合っていると
思った。
- ⑦大学からSDの一環として派遣されたため
- ⑧自分の課題解決のため（課題解決に役立つプログラム）
- ⑨自分に必要なスキル・知識を高められる良い機会

2.4 プログラムの活動内容

EMLP の 2 年間における具体的な活動内容、スケジュール、各ワークショップにおけるアンケート調査の結果について述べる。アンケート調査は、ワークショップごとに行い、各ワークショップの最終日に回収した。質問内容は、自主学習と各セッションに関するもので、回答方法は、4 件法と自由記述によるものとした。

また、プログラム全体への質問については、成果報告会終了後にアンケート調査を行った（資・219～223）。

2.4.1 1st Step: キックオフ・ワークショップ

【日時】 2013 年 8 月 2 日（金）午前 9 時～8 月 4 日（日）午後 15 時

【場所】 東北大学川内北キャンパス
マルチメディア研究棟 4F M401
講義棟 A 棟 A101

【概要】 受講者が各機関における改革課題を明らかにし、各種セミナー、討議・発表、アドバイザーとの対話等による学びを通して、各自の課題について新たな視点の発見、課題整理、問題分析を行い、「改革プラン」作成に向けた準備を行った。

カナダ・クィーンズ集中コース（2nd Step）に向けたオリエンテーションも兼ねており、受講者は、派遣先であるカナダの高等教育制度について基礎的な知識を学んだ。また、過年度のプログラム受講者から体験談を聴くことを通じて、事前準備や現地調査の方法について理解を深めた（表 7）。

表 7 キックオフ・ワークショップ タイムテーブル

日付	時間	内容	講師
2013 年 8 月 2 日（金）	09:00-09:05	開会の挨拶	羽田貴史教授
	09:05-09:35	イントロダクション	杉本和弘准教授
	09:35-09:50	講師紹介・受講者自己紹介	
	09:50-10:00	休憩	
	10:00-12:00	セッション 1：カナダの高等教育	溝上智恵子教授
	12:00-13:30	昼休み	
	13:30-17:30	セッション 2：データ分析・解釈の技法	串本剛 講師
8 月 3 日（土）	10:00-12:00	セッション 3：大学教育論 —教養と専門の二項対立を越えて—	小笠原正明 名誉教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	セッション 4：リーダーシップと意思決定	吉武博通教授
	15:00-15:30	休憩	
	15:30-16:25	セッション 5：比較の視点を養う —過年度プログラム体験談—	長澤多代 庄司欽也 石井祐子

	16:25-16:30	休憩	
	16:30-18:00	セッション 6：課題に関する討議・発表 ↓ (前半)	
8月4日(日)	09:00-11:40	セッション 7：課題に関する討議・発表 ↓ (後半)	
	11:40-12:10	海外集中コースに関する事務手続きについて	稲田ゆき乃
	12:10-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	セッション 8：アドバイザーとの対話/ 受講者によるグループ討議	小笠原正明名誉教授 吉武博通教授 沖 裕貴教授

【活動内容】

キックオフ・ワークショップでは、はじめに「イントロダクション」で、EMLPの構造や進め方についての説明を行い（資-33）、続けて、アドバイザー3名の紹介、受講者の自己紹介と担当スタッフの自己紹介を行った。

セッション1の「カナダの高等教育」は、カナダ高等教育の専門家である溝上智恵子教授がカナダの教育制度についての講演を行った。これは、9月のカナダ・クィーンズ大学への訪問調査準備のための講演であった。受講者はカナダの高等教育制度（オンタリオ州の高等教育）について概観するとともに、クィーンズ大学の基礎的な情報と教育の質保証についての知識を得た。（資-34）

セッション2の「データ分析・解釈の技法」では、これから進める有効な改革案作成において、所属大学の強みや問題点の発見、外部に対する報告・公表や改善方策の提示のために、使えるデータ分析としての目的・調査データの処理の仕方・分析方法などを4時間にわたる講演とワークショップを通して学んだ（資-35）。

セッション3の「大学教育論」では、高等教育をとりまく環境の変化によって、教育内容・方法の質的転換が迫られているいま、目指すべき新しい大学教育のあり方について考えることを目的に、戦後日本の大学教育がどのように構想され実践されてきたのか、また「教養」と「専門」の二項対立を越える可能性を開くために、我が国の大学教育が抱える歴史的・現代的課題について概観した（資-36）。

セッション4の「リーダーシップと意思決定」では、知識社会における大学の役割が、ますます増加することが予想される中で、大学が担う教育・研究・地域貢献等の諸機能を十全に発揮させるために必要なリーダーシップと効果的な意思決定のあり方について学ぶことを目的に、大学ガバナンスの強化、リーダーシップの機能について考えるセミナーを行った。（資-38）

セッション5の「比較の視点を養う」では、試行プログラムの受講者からプログラム参加の体験談を聞くことにより、本プログラムのイメージを掴んでもらった。

セッション6・7の「課題に関する討議」では、各受講者が改革課題について20分

のプレゼンテーションを行い、それに対して、他の受講者やアドバイザーからの意見をもらうなど活発な討議が行われた。

セッション8「アドバイザーとの対話」では、受講者とアドバイザーが、1人約30分程度、1対1でのコンサルテーションを行い、それぞれの課題に対するアドバイスを受け、10月提出の「改革プラン」作成にむけた知識・情報を得ることができた。

【アンケート調査の結果】

各プログラムに関して、ほとんどの受講者が、「十分有意義だった」または「十分役立った」という回答であった（資40～42）

また「キックオフ・ワークショップで、役立ちそうだったこと」として、以下のような回答が得られた。

- ▶ すべてわかりやすく役立ちそう。特にアドバイザーから頂いた助言はとても役に立ちました。今後の自分の仕事を進めていく上での貴重な視点を提供頂いたと思います。
- ▶ 「大学教育論」と「リーダーシップと意思決定」の内容が役立つ。
- ▶ 大学のガバナンスとマネジメントの全体像と運営についての知識を得ることができた。自分の改革（計画）の設計と運営について明確になった。
- ▶ 大学の課題を知る機会となった。

一方、わかりにくかった点として、『「比較の視点を養う」というのは、テーマから外れていたように思う」という意見もあった。

キックオフ・ワークショップ全体への意見として、次のような回答があった。

- ▶ お互いの発表から学ぶこと、また、特に講師のお二人のコメントから学ぶことが多く大変参考になった。
- ▶ アドバイザーとの対話の時間がもっとあればよかった。
- ▶ アクションリサーチは東北大についてもあるとよい。
- ▶ 大変素晴らしいプログラムで、改良を加えながら続けて行っていただきたい。
- ▶ 内容が濃いので非常に疲れた。時間的余裕を持ってプログラムを組み立ててほしい。
- ▶ アドバイジング・課題に対するアドバイスや再検討後のアドバイスの時間がもっと欲しかった。

（資-42）

2.4.2 2nd Step: Queen's-Tohoku Joint Program

【日時】 2013年9月21日（土）～9月29日（日）

【場所】 カナダ・クィーンズ大学教授学習センター（Centre for Teaching and Learning: CTL）

【概要】 クィーンズ大学教授学習センターで教授学習や教学マネジメントに関することを学ぶとともに、各自の課題に基づいて独自に現地調査（Action Learning）に取り組むことを通して、新たな視点の発見、課題整理、問題分析を行った。クィーンズ大学での調査（例えば、インタビューや施設見学等）は、受講者自らが、クィーンズ大学や東北大学のファシリテーターと協力してアレンジした（資-47）。

表 8 Queen's-Tohoku Joint Program タイムテーブル

9月21日（土）	午後成田集合・出発、同日現地着
9月23日（月） ～27日（金）	➤ 時間割（予定）は以下に示す通り
9月28日（土）	現地出発、29日（日）帰国

Queen's-Tohoku Joint Program

September 21 – 27, 2013

Saturday, September 21, 2013

Arrival to Kingston

(Donald Gordon Centre, Queen's University)

Sunday, September 22, 2013

7:00 – 9:30 a.m. **Breakfast** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

12:30 – 1:30 p.m. **Lunch** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

5:45 p.m. **Welcome and Introductions**

(Piano Room, Donald Gordon Centre)

Participants and Facilitators from Queen's

6:00 p.m. **Dinner** with Facilitators from Queen's University

(Dining Room, Donald Gordon Centre)

Monday, September 23, 2013

7:00 – 9:00 a.m. **Breakfast** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

9:00 – 10:30 a.m. **Welcome and Overview of Week**

(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)

Dr. James Lee, Vice-Provost (International)

Dr. Jill Scott, Vice-Provost (Teaching and Learning)

Dr. Denise Stockley, Interim Director, Centre for Teaching and Learning

	Dr. Andy Leger, Educational Developer, Centre for Teaching and Learning
10:30 – 11:00 a.m.	Break and Refreshments
11:00 – 12:00 p.m.	Individual Consultations with Facilitators (Meeting Room 8, Donald Gordon Centre) Each participant will meet with their facilitator for 30-45 minutes to discuss their individual project and plan for the week.
12:00 – 1:00 p.m.	Lunch (Dining Room, Donald Gordon Centre)
1:00 – 2:30 p.m.	First Steps to the Scholarship of Teaching and Learning (Meeting Room 8, Donald Gordon Centre) Dr. Andy Leger
3:00 – 3:30 pm	Walk to Main Campus
3:30 – 4:30 p.m.	Tour Main Campus, Queen’s University (Centre for Teaching and Learning, Faculty and Staff Learning Facility, B176 MacIntosh-Corry Hall)
4:30 p.m.	Walk back to Donald Gordon Centre from the Centre for Teaching and Learning
5:45 – 7:00 p.m.	Dinner (Dining Room, Donald Gordon Centre)

Tuesday, September 24, 2013

7:00 – 9:00 a.m.	Breakfast (Dining Room, Donald Gordon Centre)
9:00 – 10:30 a.m.	Learning Outcomes, Instruction and Assessment (Meeting Room 8, Donald Gordon Centre) Dr. Sue Fostaty Young
10:30 – 11:00 a.m.	Break and Refreshments
11:00 – 12:30 p.m.	Panel Discussion: Internationalizing the Curriculum/International Initiatives (Meeting Room 8, Donald Gordon Centre) Moderator: Dr. Denise Stockley Dr. James Lee, Vice-Provost (International) Dr. Jill Scott, Vice-Provost (Teaching and Learning) Ms. Jenny Corlett, Manager, International Programs Office Ms. Susan Anderson, Assistant Director, Queen’s University International Centre
12:30 – 1:30 p.m.	Lunch (Dining Room, Donald Gordon Centre)
1:30 – 4:30 p.m.	Action Learning
2:30 – 4:00 p.m.	(OPTIONAL) Expanding Horizons Workshop Series Principles of Teaching and Learning <i>Lauren Anstey, Centre for Teaching and Learning</i> <i>Tuesday, September 24, 2013, 2:30 – 4:00, B176 Mackintosh Corry, Seminar Room</i> This session describes the key concepts that connect teaching with learning and explores how different students learn in different

ways. Participants will explore how learning works, the role we play as instructors, and how what we do in the classroom impacts upon student learning.

5:45 – 7:00 p.m. **Dinner** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

Wednesday, September 25, 2013

7:00 – 9:00 a.m. **Breakfast** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

9:00 – 10:30 a.m. **Understanding Student Learning and How to Make Students Active Learners**

(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)

Dr. Jonathan Rose

Dr. Andy Leger

10:30 – 11:00 a.m. **Break and Refreshments**

11:00 – 12:30 p.m. **Evaluation of Teaching and Teaching Dossiers**

(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)

Dr. Jonathan Rose

Dr. Andy Leger

12:30 – 1:30 p.m. **Lunch** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

1:30 – 4:30 p.m. **Action Learning**

5:45 – 7:00 p.m. **Dinner** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

Thursday, September 26, 2013

7:00 – 9:00 a.m. **Breakfast** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

9:00 – 10:30 a.m. **Student Support Services at Queen's**

(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)

Representative from Student Affairs

10:30 – 11:00 a.m. **Break and Refreshments**

11:00 – 12:30 p.m. **Leading Innovation and Change**

(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)

Dr. Ben Kutsyuruba, Faculty of Education

12:30 – 1:30 p.m. **Lunch** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

1:30 – 4:30 p.m. **Action Learning**

4:00 – 5:30 p.m. (OPTIONAL) **POLS 313, Media and Politics.**

The course is an examination of the role of the mass media in political life. The class will provide an example of interactive learning and the use of clickers.

6:15 – 7:30 p.m. **Celebration Dinner and Certificate Ceremony**

(Private Dining Room, Donald Gordon Centre)

Friday, September 27, 2013

7:00 – 9:00 a.m. **Breakfast** (Dining Room, Donald Gordon Centre)

9:00 – 10:30 a.m. **The Scholarship of Teaching and Learning**

	(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)
	Dr. Denise Stockley
10:30 – 11:00 a.m.	Break and Refreshments
11:00 – 12:30 p.m.	Program Evaluation
	(Meeting Room 8, Donald Gordon Centre)
	Dr. Andy Leger
12:30 – 1:30 p.m.	Farewell Lunch with Facilitators
	(Dining Room, Donald Gordon Centre)
2:00 p.m.	Departure for Toronto

【活動内容】

Queen's-Tohoku Joint Program では、クィーンズ大学における取組みの効果を高めるために 8 月中旬から「改革課題の英文要約」の作成や訪問時の調査先（クィーンズ大学内関連組織）の下調べなど、事前準備に多くの時間をかけた。

改革課題の作成に役立つ情報収集や訪問先選択のために、各自が事前に Moodle や大学サイト等で学部情報やシラバス等の収集を行うほか、訪問先の担当者とメールでアポイントを取るなどの準備を行った。

クィーンズ大学では、到着日の翌日（9 月 22 日（日））に、クィーンズ大学側の好意により、ファシリテーターとの顔合わせを兼ねた夕食会が宿泊場所で催された。和やかな夕食会となり、参加者は翌日からの活動に対する不安が少し和らいだようであった。

翌日からの活動の基本構造は、午前中に主として講義を受け、午後は各自の調査内容に沿って訪問調査を行った。Welcome and Overview of Week では、国際交流や教育に関する各担当者からそれぞれのセクションの説明を受け、Individual Consultations では、EMLP 受講者 2 名に対し、クィーンズ大学のファシリテーター 1 名が付き、EMLP 受講者の訪問先についての相談を行い、翌日からの訪問先や時間について確認を行った（資-47）。この後キャンパスツアーを行った。

翌日からは教育関連や評価、学生に対する対応など様々な講義があり、受講者は自分の調査内容だけではなく、幅広く興味を持って質問を行っていた。英語が必ずしも堪能でない受講者に対しても、クィーンズ大学の教授陣は、質問内容を汲み取って解説してくれるだけでなく、休憩時間にもさりげなく話しかけながら緊張をほぐし、リラックスできる雰囲気の中で講義を受ける環境を整えてくれた。

また、図書館等においても各担当者が自分の仕事への自信にあふれ、質問に対しても様々な方法で解説してくれるなどホスピタリティにあふれていた。教員、職員ともお互いを尊敬している様子にも受講者は感動していたようであった。

【アンケート調査の結果】

Queen's-Tohoku Joint Program に関しては、カナダ渡航前、プログラム内容、クィー

ンズ大学調査の事前準備について、「まあまあできた」と「あまりできなかった」の二つに分かれた（資 48）。できなかった理由として次の 3 点が挙げられた。

- ①アポ取りがうまくいかず不安だった。
- ②学内での質問も集めたかったが時間がなかった。
- ③多忙により事前調査・ファシリテーターとの調整が困難だった。

これらについては、8 月にキックオフを行い、9 月にカナダへの出発と準備時間が少ないという反省が残った。次のプログラムへ生かすようにしたいと考えている。

他方、プログラム内容については、概ね高い評価を得ることができた。アンケートに対する自由意見として下記のような回答を得た。回答の主なものは、クィーンズ大学でのファシリテーターについての記載であり、彼らの行動がその後の受講者の参考になっていたようである。

- ▶ ファシリテーターの支援も学習環境も素晴らしい。
- ▶ カナダのファシリテーターが真剣に課題や質問について聞いてくれた。
- ▶ カナダのファシリテーターの進行がすばらしく大変参考になった。
- ▶ ファシリテーターが忙しそうで、話し合いは 1 回のみだった。自分にとっては十分に目的は達せられたが、より若い受講者は困っていたのではないか。

その他次のような意見があった。これらについても次期プログラムで改善をする必要がある。

- ▶ カナダに入ってからレスポンスはとても早いですが、国内からの準備段階での連絡に時間がかかりすぎて、不安になった。
- ▶ 今後の取り組みが明確になった。フィードバックの時間を設けてほしかった。
- ▶ 受講者同士の連絡がとれるカナダで使用可能な携帯を用意していると安心だった。

(資-49)



2.4.3 3rd Step: コンサルテーション・ワークショップ

【日時】2013年12月21日（土）午前9時30分～12月22日（日）午後17時10分

【場所】東北大学川内北キャンパス

川北合同研究棟 101（CAHE ラウンジ）

講義棟 A 棟 A101

【概要】コンサルテーション・ワークショップでは、新・大学管理運営論とデータに基づく教育改善の2つのセミナーを通し、大学管理運営に関する基礎知識と実践のあり方について学び、データに基づく教育改善の可能性を探った。データに基づく教育改善のセミナーでは、データ分析に関する講演とIRのワークショップを行った。ワークショップでは、機関改善に関するリサーチ・クエストの設定やそれへの対応方法について学んだ。

また、これまでのキックオフ・ワークショップやクイーンズ大学教授学習センターでの研修・調査を通して学んだこと・気づいたことに基づいて作成した「改革プラン」について進捗状況を報告し、受講者同士の意見交換やアドバイザーからのアドバイスを得ることで、「改革案」へのさらなる具体化を進めた（表9）。

表9 コンサルテーション・ワークショップタイムテーブル

日付	時間	内容	講師
2013年 12月21日(金)	09:30-10:00	受付	
	10:00-12:00	セッション1：新・大学管理運営	羽田貴史教授
	12:00-13:30	昼休み	
	13:30-17:30	セッション2：データに基づく教育改善	山田剛史准教授 鳥居明子教授 川那部隆司准教授
12月22日(日)	09:00-10:30	セッション3：課題に関する討議・発表Ⅱ(1)	
	10:30-10:45	休憩	
	10:45-12:15	セッション4：課題に関する討議・発表Ⅱ(2)	
	12:15-13:30	昼休み	
	13:30-14:30	セッション5：課題に関する討議・発表Ⅱ(3)	
	14:30-15:00	休憩	
	15:00-17:10	セッション6：アドバイザーとの対話／受講者によるグループ討議	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 沖 裕貴教授

【活動内容】

コンサルテーション・ワークショップでは、1日目は講義とワークショップを行い、2日目にプレゼンテーションとコンサルテーションを行った。

セッション1「新・大学管理運営論」では、①大学管理運営に関する法制など基礎知識、②大学管理運営研究の成果から見る教育マネジメント論、③マネジメント理論から見る教育マネジメント論について学び、大学の教育マネジメントをどう進めるかについて考察した。(資52)

セッション2の「データに基づく教育改善」では、各大学が展開する教育・学習活動の「組織」的なマネジメントや改善を現場でその役割を担い、主導できる人材に必要な組織マネジメント力やリーダーシップを有効に機能させるための機関調査(Institutional Research)について学んだ。(資54)

プレゼンテーションでは、キックオフ・ワークショップでの意見やクイーンズ大学教授学習センターでの学びを参考に作成した「改革プラン」についての進捗状況を報告した。

【アンケート調査の結果】

コンサルテーション・ワークショップの各セミナー等に関するアンケート結果は、概ね「十分に有意義だった」または「十分役に立った」という回答であったが、改革プラン作成について「あまり負担ではなかった」という受講者と「負担であった」という受講者に分かれたが、これは、教員は負担感が少なく、職員は負担が大きいと感じているという結果であった。この課題に対しても、次のプログラムでの改善策を検討している。

その他の意見として、セッション2のデータに基づく教育改善のセミナーに対し、入門者にとって、わかりやすいIRの考え方であり、リサーチクエストも実践的で理解が深まった。

また、各アドバイザーはじめ、参加者から有意義なコメントを頂き方向性がしめされたのは非常に良かった。8月のキックオフよりもセッション3,4で様々な意見を頂くことができよかった。アドバイザーの先生と40分も話ができて助かりました等、アドバイザーからのコメントや受講者同士の意見交換に対し、効果的だったとの回答を得た。(資58~59)。

【1年目の活動を通しての振り返り】

受講者が「改革課題」を進めていくにあたって、1年目の活動を振り返り、進捗状況を確認し、改革の進め方を明確にするためにリフレクション・シートの作成を行った。

同シートでは、コンサルテーション・ワークショップ時に作成した「改革プラン」(2013年10月31日提出)について簡潔にまとめるとともに、これをもとに2014年3月28日提出の「改革案」作成に役立つよう次の3点について回答してもらった。

- ①改革案を作成するにあたって、改革プランから修正した点
- ②修正を行った理由（アドバイス、考え方の変化）
- ③改革案を実施するにあたっての課題

各自が、「改革プラン」を改めて簡潔にまとめることで、これまでの考え方や具体的な進め方への振り返りになったようである。それをもとに①の改革プランから修正した点を明らかにし、改革案を実行するにあたっての課題も見えてきたと感じられる記述が多く見られた。

このような修正を行うにあたって、考え方の変化やその要因となったものについては、下記のようなコメントであった。

- ▶ 「選択と集中を行うこと」というアドバイスを前回受けたことから、部署を中心として展開できる改革に絞り込みを行った。
- ▶ 実施可能なプランを立てること、現在ある大学の目標などを基盤としてプランを考えること、というアドバイス。
- ▶ 12月のコンサルテーションで対象を絞るようにアドバイスを受けたため、実現可能かつ短期的に成果が得られる事項に絞った。
- ▶ 小笠原先生からのご助言とコメントシートをもとに、100人を超すクラスを一人の教員だけで運営するという現実問題（しかも、130名と90名という2科目）に対処するため、授業支援システムの整備に焦点を当てることとした。ルーブリックに関する書籍を読み、最も容易に理解できた一冊を参考に、授業マネジメントと授業改善案について考えることとした。
- ▶ グローバル人材育成推進事業をさらに効率的に進めるためには、現行体制に対する対案を具体的に示していく必要があると考えた。
- ▶ 具体的なアウトカムを出すことと完了期限を明確にすべき、との指摘があったため。
また、教務課内で、カリキュラム・コースナンバリング・時間割の担当をしており、常時課題を感じているため、改革プランの中心に上記項目を置いて検討したいという考えから。
- ▶ 吉武先生からのアドバイスをもとに、国立大学（ある程度のレベルのあるある学生）だからできることについて、私立大学との比較について考えた。

2.4.4 4th Step: ステップアップ・ワークショップ

【日時】2014年8月23日（土）午前9時30分～8月24日（日）午後16時50分

【場所】東北大学川内北キャンパス
川北合同研究棟 101（CAHE ラウンジ）
講義棟 B 棟 B201

【概要】ステップアップ・ワークショップでは、「比較から見る世界の高等教育」と「SD/PD 論」の2つのセミナーから次のことについて学んだ。比較から見る世界の高等教育では、各国の高等教育が取り組む人材育成や人材獲得の政策についての比較考察を通して、グローバル時代の高等教育の在り方について展望し、SD/PD 論では、プロフェッショナルな大学教職員として成長するために必要な資質・能力のありかたについて考えた。また、3月末に提出した「改革案」を基に各自の所属機関で取り組んできた改革の進捗状況を自己分析し、改善点を含めた今後の取組内容を報告してもらった（表10）。

表10 ステップアップ・ワークショップ タイムテーブル

日付	時間	内容	講師
2014年 8月23日（土）	09:30-10:00	受付	
	10:00-12:00	セッション1：比較から見る世界の高等教育	杉本和弘准教授
	12:00-13:00	昼休み	
	13:00-15:00	セッション2：SD/PD 論	大場 淳准教授
	15:00-15:30	休憩	
	15:30-17:10	セッション3：課題に関する討議・発表Ⅲ(1)	
8月24日（日）	10:00-11:40	セッション4：課題に関する討議・発表Ⅱ(2)	
	11:40-13:00	昼休み	
	13:00-14:05	セッション5：課題に関する討議・発表Ⅱ(3)	
	14:05-14:20	休憩	
	14:20-16:50	セッション6：アドバイザーとの対話／受講者によるグループ討議	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 沖 裕貴教授

【活動内容】

ステップアップ・ワークショップでは、1日目は講義とプレゼンテーションの一部を行い、2日目はプレゼンテーションとコンサルテーションという日程であった。

セッション1の「比較から見る世界の高等教育」は、近年、各国・各地域の高等教育が取り組むグローバル人材育成や高度人材獲得をめぐる政策や方略を比較的に考察し、グローバル時代の高等教育のあり方について概観した。（資62）

セッション2の「SD/PD論」では、社会の急速な変化とともに大学経営にも高度化が求められ、教職員ともに教育・研究・経営等の広範な分野を見通す視野の広さと高い

専門性が必要である。そこで、プロフェッショナルな大学教職員として成長するために必要な資質・能力の育成のあり方について考えた。(資63)

プレゼンテーションでは、これまでのワークショップやクィーンズ大学での学びを基に作成した「改革案」についての試行、進捗状況を報告し、「進捗報告」作成のための準備とした。

【アンケート調査の結果】

ステップアップ・ワークショップの各セミナーについても、概ね「十分に有意義だった」または「十分に役立った」という回答であった。今回も前回同様「改革案」作成について内容、分量、提出期限について負担を感じている受講者が3名であった。職員である受講者にとって、夏休み前の成績評価や秋からの留学生受け入れ関連業務の時期と重なってしまったことが、より負担を与えてしまったようである。受講者本人も、「突発的な業務等と重複し、バランスがとれなく悔しい思いをした」「次回は時間配分をきちんとしたい」など改革案が思うよう執筆できなかったことを残念に思うだけでなく、次回への解決についても検討を行うなど計画の練り直しを行っていた。

また、異動によりテーマを変更せざるを得ない受講者がいたが、「自分とは違う視点に触れ、視野が広がった。」「討議発表や質疑応答で自分の中の課題や不明確な箇所が浮き彫りになり、辛い反面、非常に役立った。」と前向きに取り組むためのアドバイス等に謝する回答であった。

各セッションに対する意見として、セッション2は、大学教育のプロについて考えさせられた。これからは避けては通れない課題（大学のグローバル化、少子化等）だと思ふ。また、今回も非常に有意義な研修で得るものが多かった。アドバイザーの小笠原先生から大変ありがたいアドバイスをいただいた。など、今回もアドバイザーの先生方からのコメントに対する回答が多かった。(資-66～68)



2.4.5 5th Step: ラップアップ・ワークショップ

【日時】2015年1月11日（日）午後12時30分～1月12日（祝・月）午後16時

【場所】東北大学川内北キャンパス

川北合同研究棟 101（CAHE ラウンジ）

【概要】ラップアップ・ワークショップでは、10月に提出した「進捗報告」に基づいて、改革案に関するこれまでの成果と課題を整理するとともに、さらなる改革推進に向けた今後の活動の展望について議論を行った（表11）。

表11 ラップアップ・ワークショップ タイムテーブル

日付	時間	内容	講師
2015年 1月11日（日）	12:30-13:00	受付	
	13:00-15:00	セッション1：課題に関する討議・発表Ⅳ(1)	
	15:00-15:10	休憩	
	15:10-16:30	セッション2：課題に関する討議・発表Ⅳ(2)	
1月12日（祝・月）	10:30-12:30	セッション3：課題に関する討議・発表Ⅳ(3)	
	12:30-13:30	昼休み	
	14:20-16:50	セッション6：アドバイザーとの対話／受講者によるグループ討議	小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授 沖 裕貴教授

【活動内容】

ラップアップ・ワークショップは最後のワークショップとして、発表とコンサルテーションを集中的に実施した。

10月に提出した「進捗報告」についてのプレゼンテーションでは、通常より長い25～30分のプレゼンテーション、10～15分の質疑応答とするとともに、コンサルテーションもこれまでより15分延長して45分間とし、受講者が実行可能な改革案の「最終報告書」を仕上げるための活動を行った。

【アンケート調査の結果】

ラップアップ・ワークショップの各セミナーについては、概ね「十分に有意義だった」または「十分に役に立った」という回答であったが、「進捗報告」作成の負担については、今回も「負担に感じている」と回答している受講者が半数以上であった。主な理由としては、「『スーパースターグローバル大学』採択を受けて、ますます仕事が増えたことで、なかなかまとまった時間が取れなかった」、「日常業務が多忙なため」という回答であった。また、「8月に報告をした時点からあまり進んでいなかったため」という回答もあった。

プレゼンテーションに関しては、「各発表の内容だけでなく、討議の時間のアドバイザーの先生方や受講者の意見が自分の提案内容の改善に役だった。いろいろな視点が

得られた。」や「発表後に頂いたコメントを踏まえ、今後の進め方について構造化することができた。本学の国際化において抱えている課題、建学の理念との兼ね合いについて理解することができた。」また、「これほど辛辣な討議もあり経験がありませんが、それが同時に Heartful であるという、素晴らしいものでした！」という回答もあった。

(資-71~73)



2.4.6 履修証明書授与式・成果報告会

【日時】2016年4月26日（日）

午前10時00分～11時30分 履修証明書授与式

午後13時00分～17時30分 成果報告会

【場所】東北大学東京分室

【概要】2年間の総まとめとして、大学教育人材育成プログラムでの学びや、成果についての報告会を行うとともに履修証明書授与式を行った（表12）。

表12 履修証明授与式・成果報告会タイムテーブル

日付	時間	内容		
4月26日 （日）	履修証明書授与式			
	10:00-10:30	受付		
	10:30-11:30	履修証明書授与式		
	(10:30-10:35)	開会あいさつ		杉本和弘教授
	(10:35-10:50)	アドバイザーの先生方から		小笠原正明 名誉教授 吉武博通教授
	(10:50-11:30)	修了証授与 受講者からのあいさつ		沖 裕貴教授 羽田貴史教授
	11:30-13:00	昼休み		
	成果報告会			
	12:30-13:00	受付（一般来場者）		
	13:00-13:05	開会あいさつ		羽田 貴史
	13:05-13:25	プログラムの概要		杉本 和弘
	13:25-14:40	EMLP 成果報告 1 教育内容・方法の改革		
	14:40-14:50	休憩		
	14:50-16:05	EMLP 成果報告 2 グローバル人材育成の戦略と実践		
	16:05-16:15	休憩		
	16:15-17:05	EMLP 成果報告 3 教学マネジメントの実質化		
	17:05-17:25	総評		小笠原正明 吉武 博通 沖 裕貴
17:25-17:30	閉会あいさつ		羽田 貴史	

【活動内容】

2年間の歩みについて、一般公開での成果報告会を行った。当日は、午前中に非公開で履修証明書授与式を行い、各受講者から活動に参加した感想やアドバイザーの先生方への感謝の意を伝えた後、アドバイザーの3名の先生方と東北大学高度教養教育・学生支援機構副機構長、EMLP担当者から受講者への鼓舞激励があった。

その後、午後13時から一般公開で、各受講者の発表を行った。各自15分発表10分質疑応答とした。これまでの受講者とアドバイザーだけの閉じられた発表とは異なり、一般参加者が50名と大勢だったため若干の緊張は見られたが、発表時間15分のなかで、2年間の成果をまとめ、発表を行うことができた。また、一般参加者から、これまでのEMLPにおけるワークショップ時とは異なる様々な質問や意見をもらうことで、これからの改革への参考となったようである。



3. プログラム評価から見る EMLP の効果

3.1 受講者によるプログラム評価

本プログラムの有効性について評価するとともに、今後のプログラムの開発・提供に関する課題や改善点を抽出することを目的に、プログラム受講後のアンケート調査を行った（アンケート調査の結果については、資-219～223 を参照）。

調査の概要は以下の通りである。

- ・実施日：2015年4月26日（日）
- ・調査方法：アンケート調査
- ・対象者：EMLP 受講者 8名

本調査では、EMLP の参加について以下 4 つの質問を行った。

1. EMLP のプログラムの中で、課題解決に効果的だったプログラムは何か
2. EMLP のプログラムの中で最も困難だったことは何か
3. EMLP を受講して身についた知識や能力は何か
4. 2 年間で振り返って、EMLP に関する意見や要望

調査結果からは、受講者のほとんどが EMLP の活動全般に対して「満足」と回答している。満足度の点からは、本プログラムが一定の成果を挙げたといえるが、他方、改善すべき課題も散見される。以下、各設問に関する回答結果を詳述し、課題を整理したい。

まず、課題解決に効果的だったプログラム要素についてである。結果は、評価の高い順に、①アドバイザーとの対話、②発表・討議におけるコメント、③カナダ・クィーンズ大学におけるジョイントプログラムとなった。ワークショップ後に行った毎回の受講者アンケートにおいても、アドバイザーとの対話や発表の際の討議、また受講者からのコメントやアドバイザーの助言が改革課題の作成・遂行に役立ったとする回答を多く得ている。プログラム全体に対する最終の評価においても、それらと同様の結果が得られており、上記 3 つの要素は、EMLP が目標とする人材育成にとって効果的だと見なすことができる。

次に、プログラムの中で最も困難だったことについては、4 名が「改革案の作成」と回答し、最多であった。これは一つに、現職の教職員が必然的に抱えるタイム・マネジメントの問題が起因している。大学で日常業務を行いながら改革案の構想・改善に時間を確保することが難しいことは想像に難くない。

もう一つは、特に職員の場合、異動によって職場環境が変わると、当初設定していた改革課題に取り組むことが難しくなってしまうことがある。解決すべき課題は依然として存在し、それに対する課題意識を持ち続けていても、自らの職務内容が変わっ

てしまうと課題へのアプローチが困難になる。ジョブ・ローテーションが一般化している大学事務組織では常に起こり得るものであり、このことを前提としたプログラムの運営や受講者支援が提供側に求められる。

上記2点に関して、次期プログラムでは、作業時間の十分な確保やプログラム提供側からのきめ細かな支援の提供によって一定の負担軽減を実現できると判断される。留意する必要がある。

また、EMLPを受講して身についたと思う知識・能力については、評価の高い順に、①現実課題を多面的・多角的に分析する力、②課題の背景にある原因を構造化して把握する力、③外部環境や組織全体を俯瞰して捉える幅広い視野、④課題解決のための多様なアプローチの方法、⑤実現可能性の高い改革案を構想する力であった。

このほかに、ワークショップ外でも受講者同士が、SNSやメーリングリストを使っての情報交換や交流のある海外大学を紹介、プログラム開発についてのアドバイスをを行うなど活発に交流を深め、EMLPが修了した後も継続して交流を続けている。

3.2 EMLPのインパクト評価

他の教育研修と同様、EMLPについても、研修の効果が発現するには一定の時間を要すると考えている。その意味で、中長期的なスパンで「受講者のその後」をモニタリングしていく必要がある。

かかる観点から、プログラム修了後およそ1年を経過した2016年3月から、受講者にその後の状況についてのインタビュー調査を行い、EMLPの効果や有効性の検証を行った。インタビュー方法は、遠方からの参加者も多かったことから、対面型とスカイプの2つの方法で行った。インタビューの結果は以下の通りである。

3.2.1 EMLP受講後の変化に関する調査

EMLP修了後、各自の組織での活動にEMLPでの学びがどのように役立っているか、活用しているかについての行動（意識）変容とキャリアに関する調査を行った。調査日、方法等を以下に示す。

調査日：2016年3月1日（火）、7日（月）、8日（火）

調査方法：スカイプによるインタビュー

調査対象：受講者4名

調査内容：

- ①改革案の進捗状況はどうか。
- ②EMLPに参加後、仕事の取り組み方や課題解決の際の行動にこれまでとの変化があったか。
- ③EMLPに参加後、仕事の取り組み方について、意識の変化があったか。
- ④EMLPに参加したことが、キャリアアップにつながったか。

上記の4名を選出したのは、今回の受講者の動機が大きく2種類に分かれており、一方は、スキルアップを目的とし、もう一方はキャリアアップを目的としていたためである。まず、キャリアアップを目的として参加した4名にインタビュー調査を行った。

上記の①の現在の進捗状況については、少しずつであるが進んでいるという回答や組織的にかなり進んでいるという回答など、各自さまざまであったが、4人とも EMLP を受講して、仕事への取り組み方や考え方、意識に変化が生じているという回答であった。

その中で、特に以下のようなことを重視して行動するようになったとの回答を得た。

- ▶ まわりとの協働による組織の発展。
- ▶ 学びに対する意識やモチベーションが高くなった。
- ▶ コミュニケーション（対話）の重要性を改めて感じた。
- ▶ リーダーとしての考え方、姿勢の大切さ意識するようになった。
- ▶ 他学部で困っていることに対して、自分たちの経験を伝えたり、アドバイスをするようになった。
- ▶ 運営を行う際に組織のガバナンスやマネジメントを意識し、自分の立ち位置を考え企画・運営するようになった。
- ▶ ネットワークによる情報収集、お互いの学びあいによるアイデアの創出。
- ▶ 教員の協力を得るためにデータの収集・分析を行い、説得できる情報提供を行うようになった。
- ▶ 職員の視点を知ることで、協働するためにどんなことをすればよいかを考えるようになった。
- ▶ これまでの組織内ではトップダウンと思われたいくないために、控える発言もあったが、EMLPに参加したことで、トップが言うべきこと、また納得してもらえる表現に気を付けるようになった。
- ▶ マネジメントは、トップが必要なのではなく、どんなに小さな中でも、リーダーが必要であり、職場に多くのリーダーを作ることが心掛けている。
- ▶ 教員・学生ともに満足できる授業を心掛けるようになった。
- ▶ 毎日の会議の中で、自分の立場を意識して、提案するようになった。
- ▶ 自分の提案に対して、意見をもらう時に、相手のポジションや考え方を理解して受け取るようになった。
- ▶ 他大学の教職員との交流によって、自分の大学の状況だけでなく、他の大学の状況なども比較・参考にして、物事を考えるようになった。

EMLP の受講とキャリアアップについての質問に対しては、以下のような回答を得た。

- ▶ キャリアアップではないが、EMLP で取り組んできた改革案を発展させることで、団体として総長教育賞を受賞した。
- ▶ 改革課題として、グローバル化に対する問題に取り組んできたことが評価されたと明言はできないが、キャリア関係部署から国際関係部署に異動し昇格した。
- ▶ 学ぶことに対してのモチベーションが上がり、大学院へ進学した。
- ▶ 特定職員から教授となり、物事を進めるときに EMLP での学びを生かし、職員目線と教員目線の両方で考えている。
- ▶ 学部長から副学長となり、アドバイザーの先生方の知識や学び方、判断、意思決定をロールモデルとして、日々行動している。

この他に、EMLP 受講後の交流について、国際関係部署に所属している受講者は継続して交流し、お互いの大学の訪問や情報交換、交流海外大学の紹介等を行っているとのことであった。

3.2.2 EMLP 受講者の学びと成長

これまでのアンケート調査やインタビューの結果から 2 年間にわたる履修プログラムの中で、全員が共通して得た学びや能力は、次の 4 つである。

(1) 高等教育に関する幅広い知識

外部環境や組織全体を俯瞰して捉える幅広い視野や問題解決のためのアプローチを修得したと感じている。これは、合計 24 時間に及ぶ高等教育基礎と高等教育マネジメントのセミナーによる幅広い知識の習得、データ分析のための能力獲得によるものと推察される。

(2) 課題を抽出し分析する力

プログラム開始当初は、課題が明確になっていない状態であったが、4 回にわたるワークショップで、発表・討議、アドバイザーとの対話を繰り返すことで、課題の焦点を絞り、明確にする力がついたと受講者自身が感じている。

(3) 多様な解決方法の案出、改革案の策定、有効性を検証する力

実行可能な改革案にするために自分自身が課題を明確にし、試行し、検証するだけでなく、同僚の受講者からのコメントやアドバイザーからの助言によって、EMLP 開始当初に考えていた課題解決方法の修正を行い、より実行可能で有効性の高い改革案を策定することができた。

(4) 組織に協働する力

改革案を進めるにあっては、自分一人ではできないわけではなく、周りの協力が必要であるが、教員・職員と両職からの参加によって、お互いの視点を知ることができ、協

力者を説得できる改革案を仕上げるとともに、コミュニケーションにも意識する様子が見られるようになった。

3.3 まとめ

履修証明プログラムとして提供した EMLP は、受講者から概ね高い評価を得ることができ、開発時点で達成目標として掲げた以下の 6 点についても、多くの受講者が力になったと回答している。このことから EMLP は当初の目標を達成できたと評価できる。

- ① 高等教育に関する幅広い知識と最先端の動向を理解すること
- ② 具体的現実的な問題を分析し、背景にある原因構造を抽出すること
- ③ 機関・分野の特性や資源を視野に入れた、多様な解決のアプローチを知ること
- ④ 機関・分野の特性や資源を視野に入れて、最適の改革案を策定すること
- ⑤ 改善方策を実施し、その有効性を検証し、新たな課題を把握すること
- ⑥ これらの活動を通じて、協働する組織的能力・問題解決能力を獲得すること

受講者からの次のような感想も寄せられた。これらは、2 年間で 4 回というワークショップだからこそ得られたものだと考える。

- ▶ 通常の研修であれば、研修を受講して終了であるが、EMLP の特徴でもある 2 年間という長いスパンのなかで改革案を考え、それに対しての意見を受け、深く掘り下げるといった経験、それを相手に伝わりやすい文章とパワーポイントにし、発表するという作業には大変な労力が必要であったが、その経験が、自分の仕事に大変役立っている。
- ▶ 多くの専門家からの知識・スキルの学びの他に、アドバイザーからの優しくも厳しい的確なアドバイスの与え方、広い視野、考え方、姿勢がその後の仕事への取り組みや考え方に影響を与えている。

このように大変高い評価を得た EMLP であるが、同時にいくつかの課題も見えてきた。

- ① 遠距離からの参加に付随する負担が大きい
- ② 時期によっては日常業務と課題遂行（レポート作成、ISTU による動画視聴）が困難
- ③ セミナー等で提供した知識やアドバイザーからのコメントを実践に応用する際に支援が必要となる場合がある

これらについては、次のプログラムにおいて改善の必要があると考える。

4. 今後の展望

4.1 EMLP の成果を踏まえたプログラム改善

以上で見てきた通り、EMLP は、2011 年度から 2 年間の試行期間の経験を踏まえ、学修期間の増加とそれに伴う内容充実を図った「履修証明プログラム」へと拡充し、受講者から高い満足度を得るなど一定の成果を挙げてきた。ただし、その「効果」を明らかにするにはもう少し中長期的なスパンでデータを収集し検証を続けていくことが必要である。すでに、2016 年 3 月初旬、EMLP 受講者を対象に修了 1 年後の状況についてインタビュー調査を行ったのは、係る取組みの一環としてである。今後も継続的にモニタリングしていくこととしている。

EMLP は、120 時間超の学修を担保する「履修証明プログラム」へと拡充したことで、内容・方法ともに充実を図ることができ、高い満足度の獲得につながったと考えている。プログラムの実施途中や事後における受講者アンケートから読み取れる EMLP の特徴（あるいは、強み）は、大きく 3 点にまとめることができる。

第一に、大学教育の改善や運営について高い見識を有するアドバイザーを招聘して受講者への助言や支援体制を確保したことである。第二に、カナダ・クィーンズ大学との連携の下、大学教育開発に関する先進的な知識や実践を吸収し、海外の先駆的事例を集中的に調査する機会を提供し得たこと。第三に、国内においても各分野の専門家による講義・ワークショップ受講の機会を組み入れるとともに、受講者相互のプレゼンテーションを通じた学び合いを行ったことである。

EMLP が目標としている「大学教育人材」の育成にとって、いかなるプログラムの内容と方法が適切なのか、必ずしも定式化された枠組みがあるわけではない。EMLP の開発段階では、筑波大学の履修証明プログラム「大学マネジメント人材養成」や立命館大学大学行政研究・研修センターが提供する「大学アドミニストレーター養成プログラム」等の内容構成も参照し、さらに海外の事例にも目配りしているが、EMLP が複数の大学から教員・職員を受け入れ、異なる組織特性を背景とした教職員間での学び合いを通して高い学習効果を上げることを企図したことで、自ずとその内容や方法に差異が生じた。それは同時に、結果として試行錯誤の連続であったことを意味しているが、いかなる教育プログラムであれ、提供の環境や対象が変化する以上、‘one-size-fits-all’つまり汎用型とするよりは、常に見直しを図っていくアプローチのほうが効果的である。

そうした観点から、EMLP についても、国内外の高等教育の状況変化やそれに伴うニーズ変化、さらに提供プロセスで得られた知見や情報を踏まえた改善を行うことが必要であると考え、以下で述べる通り、新たな履修証明プログラムとして改編した。その際、改善の方向性として設定したポイントは以下で述べる二点である。

4.2 「アカデミック・リーダー育成プログラム」の開発に向けて

4.2.1 「国内化」の推進

EMLP は当初より、カナダ・クィーンズ大学との連携の下で内容開発を進め、現地調査の機会を組み入れる等、「国際連携」を活用したプログラム開発を重視してきた点に特徴がある。これは、近年教育・学習プロセス等のミクロなレベルでの大学改革の必要性が高まる中であって、我が国では大学における教育開発（educational development）とそれを担う人材の育成について十分な蓄積がなく、先進的に進めている海外事例を吸収する必要性や意図があったからである。

クィーンズ大学との連携によるプログラムの開発は、日本では依然として普及が十分でない概念や実践—特に、SoTL（Scholarship of Teaching and Learning、教育・学習の学識）による教育改善活動—をいかにプログラムに組み込むかについて認識を深める契機となった。また、本報告書でも述べてきた通り、実際のプログラム提供においても、クィーンズ大学における実地の学習・調査経験を通して、受講者が自らの取組みを相対化し、また改善・改革や関連の取組みを進めるための新たなヒントを得るのに直接的に役立ったという点で一定の効果があったと言える。

他方で、こうした経験を国内化し、日本の文脈や各大学の多様に異なる状況に即したプログラム内容に高めていくことの必要性も常に意識されていた。そこで、試行から 4 年間のプログラム提供実績を踏まえ、プログラム内容について二つの側面から「国内化」を図ることを目指すこととした。一つは、プログラム内において海外事例に加え、国内の先進事例に学ぶ機会を組み入れるという意味での「国内化」である。もう一つは、プログラム内容について国内で提供できるものは可能な限り国内の講師に切り替えて提供していくという意味での「国内化」である。

こうした国際連携を経た上での国内化の努力は、我が国の高等教育において幅広い視野から教育・学習の改善や改革を主導していける人材の育成をしていくための capacity building（力量形成）として高い意義を有すると考えている。

4.2.2 リーダーシップ・マネジメントに関する学習内容の強化

上述の点とも関連して、履修証明プログラムが育成する人材について、より明確に焦点化することの必要性も認識されるようになった。とりわけ近年、高等教育を取り巻く環境が急速に変化し、そこから波及する諸問題をめぐって議論が展開されるなかで、機関ガバナンスやマネジメント力の向上、戦略的運営のための意思決定能力の向上といった、高等教育の質保証や運営・経営に携わる高度な人材育成へのニーズが生じていることを踏まえたプログラム内容に改編していくことが必要だと判断された。

さらに、EMLP の提供を通して、実際に現場で改善や改革といった教育開発を進めていける人材を育成するためには、高等教育におけるガバナンスやマネジメントのありようを深く理解し、自らが与えられた持ち場でリーダーシップやオー

ナーシップ（当事者意識）を認識し行使できることが必要であり、それに即したプログラム内容や機会の提供を強化することが必要だということも認識された。

こうした点から、リーダーシップやマネジメントに関する学習内容を大幅に増やし、明確に高等教育におけるリーダーの育成を目指す「アカデミック・リーダー育成プログラム」に改編することとした。ここでいう「アカデミック・リーダー」をいかに定義するかは議論の分かれるところだが、大学職員の専門職化が議論される一方、EMLPにおいて教員・職員が膝詰めで行う議論・対話をもたらす効果も感じられていたことを踏まえ、「アカデミック・リーダー＝教員」という単純な構図は避け、対象は中堅からシニアの教職員とすることが適切だと判断した。

また、EMLPで受講者評価の高かった構成要素、すなわち、アドバイザー制や海外大学調査についても継承し、その上でアカデミック・リーダーに求められる知識・能力・態度等を修得できる内容を強化することとした。加えて、先述の「国内化」の観点から、1年目に国内大学調査を組み入れ、その経験を踏まえて海外大学調査を行う構造とした。

具体的なプログラム内容については、すでに2015年度から提供を始めている、履修証明プログラム「アカデミック・リーダー育成プログラム（Leadership for Academic Development Certificate Program: LAD）」の以下のサイトを参照されたい。LADの実施状況と評価等については別途報告を行うこととしている。

LAD サイト：<http://www.ihe.tohoku.ac.jp/CPD/lad/index.html>

【参考文献】

- クライグ・マキニス, ポール・ラムズデン&ドン・マコナキー (杉本和弘訳) (2014)
『高等教育における教育・学習のリーダーシップ』東北大学高等教育開発推進センター
(原著: *Executive leadership of learning and teaching in higher education*, 2012)
- 東北大学高等教育開発推進センター編 (2010) 『研究大学における大学院教員の能力開発の課題』, CAHE TOHOKU Report 32.
- 東北大学高等教育開発推進センター編 (2011) 『2010 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』
- 東北大学高等教育開発推進センター編 (2012) 『2011 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』
- 東北大学高等教育開発推進センター編 (2013) 『2012 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』
- 東北大学高等教育開発推進センター編 (2014) 『2013 年度 教育関係共同利用拠点事業報告書』