

宮崎学園短期大学の教育力向上に向けての 組織的取り組み —質保証のプロセス形成としてのFD—

宗和太郎
宮崎学園短期大学

1. はじめに

本日は、「宮崎学園短期大学の教育力向上に向けての組織的取り組み」についてお話をさせていただきたいと思います。副題として、「質保証のプロセス形成としてのFD」と付けています。

教育の質保証を考えたとき、具体的な目標と学習成果、つまりPDCAのPとCのところに目がいくのは当然だと思います。そのプロセスをつくるための教育力の向上に向けては、一人ひとりの教職員の「行動」をつくり出すマネジメントが不可欠です。私自身、12年間のFD活動を通して、先生方に関心を持って「教育力の向上」のためにやる気を出してもらえるかということを探求してきました。

本日は、まず、本学の置かれた状況をお話しし、その状況の中でどのような課題が見えてきたのか、課題解決のためにどのような取り組みを行ってきたのかをご説明させていただきます。そして最後に、現時点での成果についてご報告いたします。

2. 「学生中心」「教育中心」の大学にどのように脱皮できるか

20年ほど前までは、「入試地獄」という言葉は受験生自身にとっての言葉でした。しかし現在では攻守入れ替わり、大学が受験生に選んでいただくという立場になり、大学は非常に厳しい状況にあります。このような攻守入れ替わった状況に対して、大学自身が体質変化をはからなければいけないというのが本学のFDとしての課題でした。

日本の高等教育は、明治以降右肩上がり続け、1994年で18歳人口がピークを迎え、途端に右肩下がりとなりました。まさにバブルがはじけたという認識が我々にあります。それまでは、高等教育においては、我々のような地方の無名の短期大学までが「教員中心」「研究中心」の大学モデルを疑うことはありませんでした。このような今までのバブルの体質、特権的な体質からどのように脱皮するかが、我々の課題となっているのです。

本学の収入は、学生が修める学納金が7、8割を占めています。その受験生の保護者がお金を出してくれるのに見合うサービスが提供できるか、つまり「教員中心」「研究中心」の大学から、「学生中心」「教育中心」の大学にどのように脱皮できるのかが問われるようになりました。

本学は、1965年に宮崎市の南に位置する清武町から誘致を受け、保育科1学科で開学しました。当時は、宮崎女子短期大学という女子大でした。その後、1986年ごろまでに国文科、初等教育科、音楽科、英語科を順次設置しました。そして、18歳人口のピークが到来

し、右肩下がりの時代を迎えるわけです。そのような中、専攻科を設置しますが、教養系学科に学生が集まらなくなり、2003年には国文科と英語科を統合して人間文化学科を設置しています。

FD活動をはじめたのは1998年で、今年で12年目になります。2003年に「日本一の地方短大を目指す全学的FDの取組」ということで、文部科学省の特色GPに申請したところ、南九州では唯一採択され、補助金が下りました。学内では、それまでは「FD委員会がなにかやっている」という状況でしたが、特色GPに採択されて全国から注目を浴びるようになると、「FD活動をさらに推進していこう」という声が上がるようになりました。こうしてFD活動は進んでいきましたが、一方で、志願者減という波がどんどん押し寄せてきました。

平成20年には、女子短大から共学化し、宮崎学園短大と改めています。また、同年には、「学生の総合的診断・ケア・サポートシステム」が学生支援GPに、「質問力の向上を目指した教育プログラムの開発」が「教育GP」に採択されました。

3. 若手教員の研修会がFDのスタート

本学は、宮崎県最初の女子短大として誕生し、今年で創立45年を迎えます。入学者の出身高校は宮崎県内が9割、卒業後の就職先も宮崎県内が9割と、地元に着した短大です。自宅通学率が8割で、北は延岡、南は串間、西は都城、小林などから学生は通ってきます。延岡など、県内の遠方から2時間かけて通ってくる学生は、全体の1割以上います。

18歳人口減と合わせて高校生の都会志向もあり、福岡や大阪、東京に出ていきたいという学生が増え、志願者が減ってきました。また、4年制大学が入りやすくなり、4大志向が高まったこと、一方で、座学の短大よりも専門学校を選ぶ学生が増えたという原因も、この志願者減にはあります。

FDが始まった1998年当初は、志願者が減り、入学者の質も変わってきて今までの伝統的な教授法が通用しなくなるという状況がありました。大教室で授業をすると、聞いているのは前から3列ぐらいで、後ろの列の学生は騒然としているということもありました。携帯を見たり、おしゃべりをしたりする学生たちが多く、学生の声で先生の声がかき消されているという状況です。そんな中、さまざまな自己点検評価をしていくなかで、カリキュラム改革や入試改革などに取り組んできましたが、なかなか手をつけられなかったのが、教育内容・方法の改善に関することでした。

そこで、若手の教員10名が、「夏休み中に教員研修会をやろう」と集まったのが、FDのきっかけです。教員研修会では、当時若手だった教員2人が、自分の授業実践を報告し、どういう風に授業を改善していけばよいかを話し合いました。その反省会の中で、「たった1日の研修だけでは、教育の実践が変わっていくとは思えない。もう少し恒常的にさまざまな動きをつくっていかねばいけない」という結論になり、研修会の実行委員会がそのままFD推進委員会に変わりました。

4. 入学満足度90%を達成することを目標に

FD推進委員会を開くにあたり、活動が積極的に展開するためには、何をを目指すのかという目標設定が大切だということになりました。そして、いろいろ意見を出し合った結果、

生き残りという問題に答えていかなければいけないということになりました。生き残っていくということは、その教育機関がおかれた状況に存在意義を持ちうるということです。

では、その存在意義をどのように高めていくか。地方短大においては、地域のニーズにしっかり応えていくということが重要となります。地域のニーズとは、地域の若者たちが学びたいと思える教育内容を、しっかり学生たちに提供していくということです。そして、その教育内容を、地元の就職先からしっかり評価してもらえるようにしなければいけない。つまり、しっかり教育できる高等教育機関に変わっていかなければいけません。

そのため、当初のFDの目標は、しっかり教育できる大学を目指して、「教員中心」「研究中心」の大学から「学生中心」「教育中心」の大学へ、そして、日本一の地方短大になろうというものでした。無名の地方の短大で、学生の学力もそう高くない、施設も充実しているわけではないけれども、学生を伸ばす、その伸び幅においては日本一になろう。そのための教育方法を工夫していけばいいのではないかということになったのです。

とはいえ、意気軒昂に「日本一の短大を目指すぞ」と叫んでも、いったんFD推進委員たちが各学科に戻って話すと、積極的な反応は返ってきませんでした。「意識の低い教員に何を言っても無理だ」「こういうところでFD活動なんて立ち上がってこないよ」という声も挙がるようになりました。義務感と自発性の隔たりをどのように埋めていくか。我々は、目標設定を練り直すという課題に直面したのです。

活動が積極的に展開するためには、活動を担う教職員が、やってみたいと感じる魅力的なものでなくてはなりません。また、魅力的であると同時に、ちょっと頑張ればできそうだというものであることも重要です。そして、さらにその進捗度が検証できる数値目標でなくてはならないということを話し合いました。

5. やってみたい・やればできそうな目標に

そのためには、まず、それぞれの先生方が持っている潜在的な願いを掘り起こして、それを教員全体で追求する一つの目標にしていくことが必要です。教師であればみんな、学生から卒業式の日、「自分がこんなに成長できたのがうれしい」「2年間で充実していた」という声を聞くことを願っているはずで、そこで、卒業式の日、卒業生に「本学に入学してどれくらい満足していますか」という学生の入学満足度(CS)に関するアンケートに答えてもらい、満足度の点数をつけてもらう取り組みを導入しました。全学平均で、入学満足度90%を達成することを目標とし、2000年からアンケートを取り始めました。翌年は30%アップを目標にし、継続的に努力をしていけば、5年後ぐらいには目標を突破できるのではないかと考えていました。そして、その目標を達成するためのさまざまな取り組みをスタートさせるのですが、そのスタートとして、2000年の7月、夏休みに教員研修会を開き、教員一同で採択したのが「2000年FD宣言」です。この宣言の2段落目には「入学者すべてに深い充実感、満足感を与える教育を実現しなければならない。これは本学の使命であり、また、ここに集う教職員一人ひとりの願いでもある」と書かれています。

6. 教員の「出力」を重視したFD活動

私たちが目指すのは「日本一の地方短大」に変わることです。そのためには、教員の意識が変わり、実践が変わり、習慣が変わり、学校全体の文化が変わらなければなりません。

それには、統一性、共有性、協調性、主体性、検証性という五つの条件を満たしていることが必要ではないかと考えました。統一した目標を追い求める統一性。その目標に向けてお互いがチームを組む協調性、お互いが経験をわかちあう共有性、そして、みんな一緒ではなく、一人ひとりが自分自身の責任をもつ主体性。さらに、厳しく事実に基づいて自分たちの実践を評価していく検証性も欠かせません。

また、この五つの条件を提示して、先生たちに「がんばってください」と入力するだけでなく、入力しておいて、さらに先生たちがどのようにそれを実践し、自分の結果として出したかを出力する場の形成も重要です。

この「場づくり」の具体例をいくつかご紹介したいと思います。

まず、FD 月間目標というものがあります。これは、FD 推進委員会が、毎月先生方に「今月はこれをがんばりましょう」ということを教授会で具体的に呼びかけるというものです。学生とのコミュニケーションにおける目標と、授業での目標の二本柱になっています。

学生とのコミュニケーションにおける目標は、例えば、4月は、「学生の顔と名前を100人覚える」というものです。全学生のグループ写真をFD 推進委員会で撮影し、グループ写真に名前を入れたものをファイルにして先生方に配布します。5月になると、「学生の名前を覚えたら、100人と話そう」という目標に変わります。

一方授業での目標は、「授業ルールを確立しよう」「学生の意欲を高めよう」などといったものがあります。

FD ミーティングも月1回実施しています。全教員が集まり、その時々テーマでお互いの経験を交換したり、話し合ったり、講師を招いて研修を行ったりしています。ある年は、「授業にグループワークを取り入れよう」というのが年間のテーマだったため、グループワーク中心の研修を行いました。

また、各教員のFD 宣言という取り組みでは、各教員に、年度当初に教育実践において努力したい目標を3項目書いてもらっています。それを、学生も見ることができる掲示板に張り出します。そして、年度末には、達成度を自己点検評価として点検していただきます。当初は、各教員個人のFD 宣言のみだったのですが、その後、組織のFD 宣言もスタートさせました。今では、あらゆる組織、あらゆる個人がそれぞれ年度当初に宣言をし、年度末に自己点検を行っています。

7. 年間5回は教員相互授業参観に参加し協議

そしてさらに、学生とのコミュニケーションを活発にするために、月2回ほどガイダンスアワーを設けています。そのほか、教員相互授業参観も行っています。これは、全教員が年1回、指導案を作成し、研究授業を行うというものです。各教員は、年間5回はほかの教員の授業を見て、協議を行います。

また、学生による授業評価は実施している大学も多いと思いますが、学生の自由記述欄は教員がまとめ、改善策を書き、学生に提示します。

『教育研究』も発行しています。本学は、教育研究先進校として注目されていますので、それをバネに本学の教育の向上に資するような研究成果を、全教員が年間1本は執筆することになっています。

卒業時の満足度調査では、「授業について」、「先生との出会いについて」、「友人との出会

いについて」など複数の項目について満足度を評価してもらっていますが、「本学への入学満足度」は2000年では、平均79.7%でしたが、2010年の3月には89.7%になりました。約90%まで伸ばすまでに、約10年かかったこととなります。ただし、年度ごとに満足度には上下があり、初めて90%を達成したのは2007年の90.6%という数値でした。

教育のマネジメントに関しては、年度当初にFD宣言を出して、年度末に自己点検評価を行い、その自己点検評価を持ち寄って「自己評価相互交流会」を開き、本学の課題や今後の方針を検討し合います。そしてまた、新しい年度を迎えるという流れになっています。

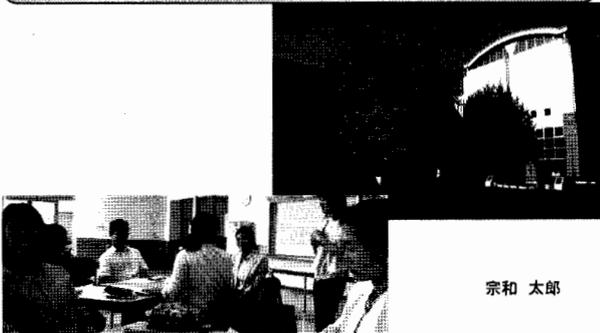
8. 目標(DP)管理型教育体制への変換へ

最後に、12年間のFD活動の成果ですが、入学満足度の向上はもちろんのこと、それぞれの教員が授業や学生とのコミュニケーションに熱心になり、より工夫するようになったということが大きいと思います。また、教員間に連帯感が生まれたのも成果の一つです。大学経営が冬の時代でも、元気に成長できる短大になってきたと言えるのではないのでしょうか。

さらに今後は、教育研究先進校としての注目をばねに、ディプロマ・ポリシー(DP)を含めた教育達成度の向上に力を入れ、地域に信頼され、教員が元気になれる大学改革をめざす、そして、教育向上へ心を一つにできる教職員集団をつくっていきたいと考えています。

本学は現在、目標(DP)管理型教育体制への変換を図っている途中です。現時点では、全学DP並びに学科DPとその評価基準をもとに教育課程および教育プログラムの再構築・各シラバスの改訂を行っているところで、これが終了すれば、PDCA体制が整うことになります。

宮崎学園短期大学の教育力向上に向けての組織的取り組み
質保証のプロセス形成としてのFD



宗和 太郎

宮崎学園短期大学 MIYAZAKI GAKUEN JUNIOR COLLEGE
http://www.mwjc.ac.jp/

1

構成

1 脱皮できないへビは死ぬ—地方短大の現状と課題

2 やってみたい・やればできそうな目標が動きを作る

3 目標を実現する取組

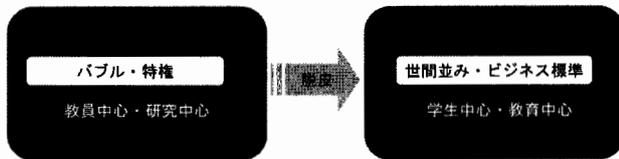
4 成果

2

1 脱皮できないへビは死ぬ

入試地獄

受験生 → 大学



3

沿革(1)

昭和40年	1965	清武町の誘致を受け、保育科1学科で宮崎女子短期大学誕生
昭和41年	1966	国文科設置
昭和42年	1967	初等教育科設置
昭和45年	1970	音楽科設置
昭和61年	1986	英語科設置
平成10年	1998	専攻科(福祉専攻)設置
平成14年	2002	専攻科(音楽療法専攻)設置
平成15年	2003	国文科・英語科を統合し人間文化学科を設置

4

沿革(2)

平成15年	2003	文科省より「日本一の地方短大を目指す全学的FDの取組」が「特色GP」に採択される(4大を含めて南九州で唯一)
平成17年	2005	短期大学基準協会による第三者評価において本学「適格」認定を受ける
平成20年	2008	男女共学化し、校名を「宮崎学園短期大学」と改める
平成20年	2008	文学省より「学生の総合的診断・ケア・サポートシステム」が「学生支援GP」に採択され、「質問力の向上を目指した教育プログラムの開発」が「教育GP」に採択される。(短大で2本採択は本年度唯一)
平成21年	2009	文科省より「学生のキャリア形成スパイラルを創出する全学的支援体制」が就職支援推進プログラムに選定される。

5

本学の特徴

- ◆宮崎県最初の女子短大として創立45年
- ◆入学者も卒業生も県内が90%
- ◆JR沿線県内全域から通学可能(自宅通学率8割)

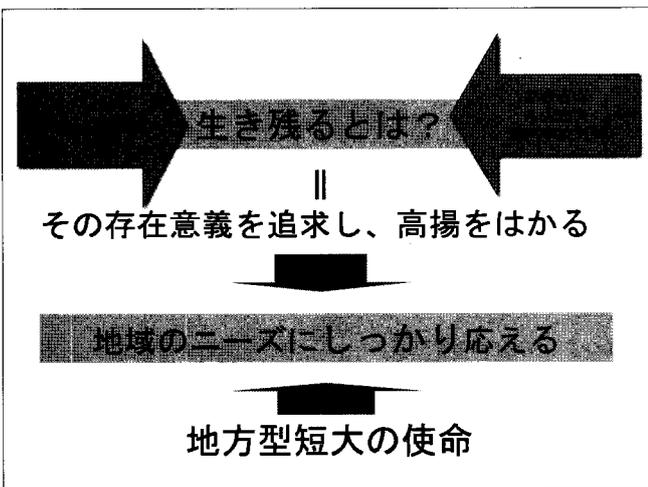
地域に密着した短大

日本一の地方短大を目指す
全学的FD活動を12年間

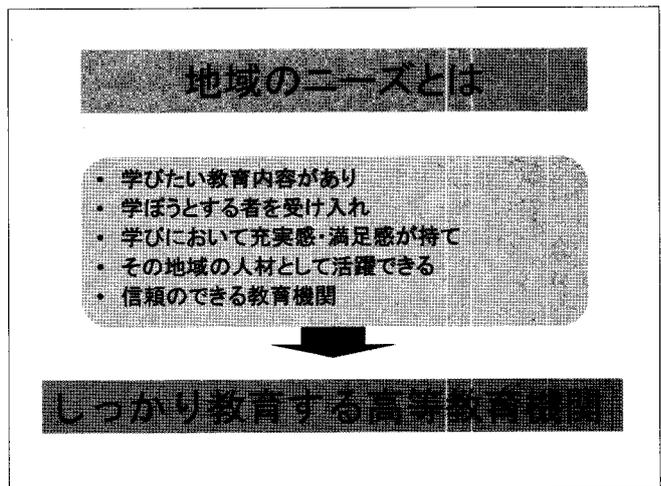


宮崎学園短期大学

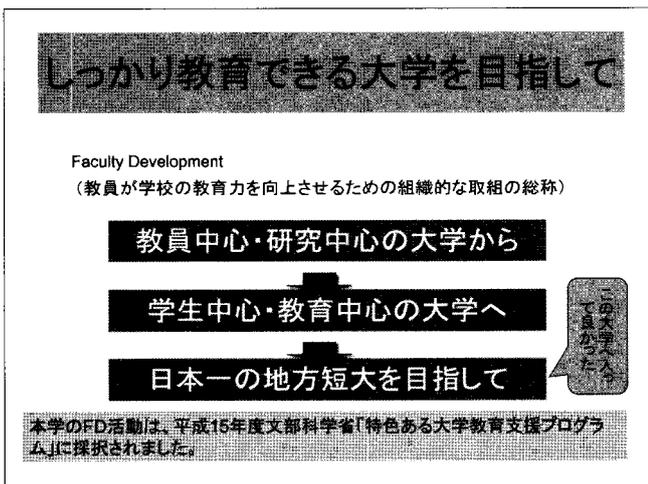
6



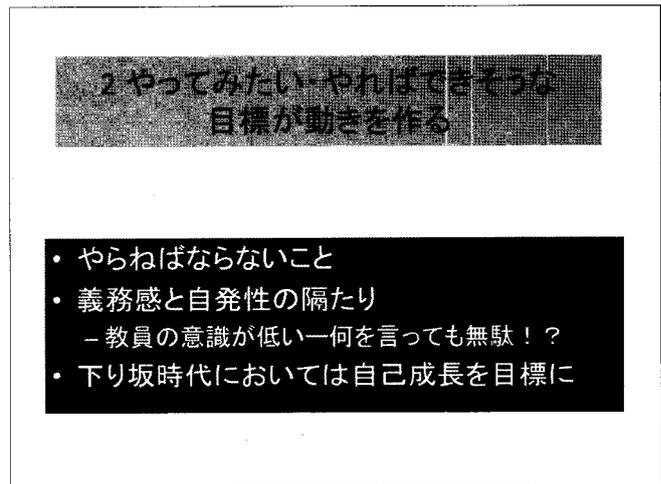
7



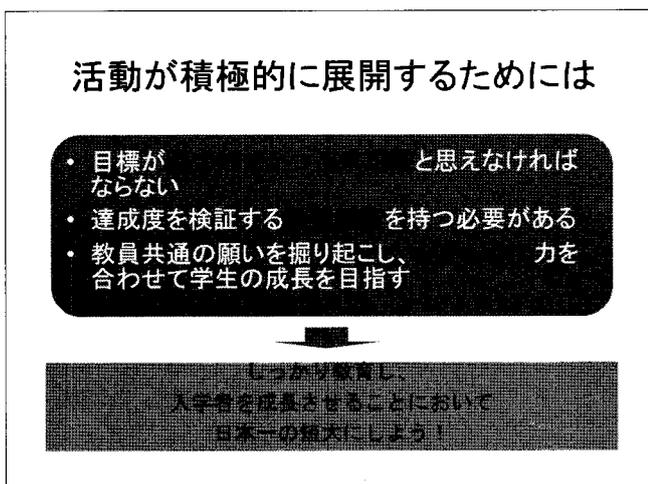
8



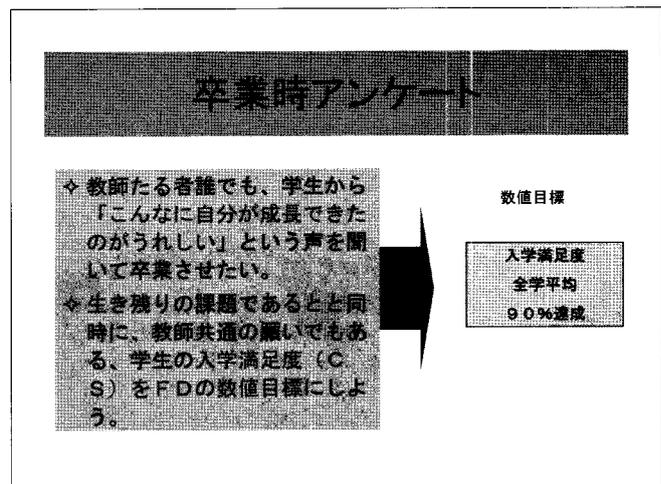
9



10



11



12

2000年FD宣言

本学は、宮崎県を中心とする若者
 とその保護者にとつて、創立の当初
 から今日に至るまで、かけがえのな
 い学びの場であった。その存在意義
 の強さ、大きさを再認識した時、本
 学は、学ばんとする若者のために、
 何があるうとも、現在から未来にわ
 たつて安井恩軒先生ゆかりのこの地
 に在り続けなければならない。

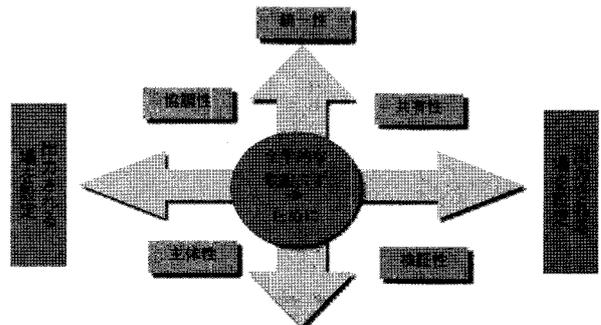
二一世紀を迎え、厳しい少子化の
 試験の中で、本学がこれまで以上に
 存在意義を持ち続けるためには、本
 学が有している数多くの特色、魅力
 が有して、入学するすべての学生に
 意気込み等々を、迫力を持って発信
 し、入学者すべてに深い充実感、満
 足感を与える教育を実現しなければ
 ならない。これは本学の使命であり
 また、ここに集う教職員一人ひとり
 の願いでもある。

私たちは、互いに厚く敬意を払う
 に足る努力を継続し、協力しあつて
 宮崎女子短期大学の未来を拓いてい
 くことを、敬虔なる思いと強い自信
 を持つてここに宣言する。

21世紀を迎える2000年7月全教員一致で採択しました。

13

全学的取組を生む5つの要件



意識変革→実践変革→習慣変革へ

14

教職員のFD/SD活動

教職員のFD/SD活動	1年前期	1年後期	2年前期	2年後期
『私のFD/SD宣言』	年度始めに学生に向けて教職員が努力すること3つを公表します			
FD月目標	毎月、授業で・学生とのコミュニケーションで・努力することを呼びかけます			
FDミーティング	毎月1回、全教員で研修します			
ガイダンス・アワー	毎月約2回、90分学生指導の時間			
FDニュース	毎月、非常勤を含めて教職員へFDを呼びかけます			
研究授業・授業研究会	専任教員は全員、年1回指導案を書き研究授業をします			
学生による授業評価	後期授業すべてで行い、結果を冊子にまとめます			
教育カンファレンス	毎月、学科ごとに気になる学生について話し合います			
『教育研究』発行	本学教育の向上へ向けての研究を全員が発表します			
自己点検評価	各教職員、組織が活動を点検評価し、全体評価をします			
外部評価	保護者、就職先、卒業生にアンケート調査をします			

15

FD月目標

月	学生との目標	授業での目標
4	学生の顔と名前を100人覚えよう。	教室ルールを確立しよう
5	学生の名前を覚え、100人と話そう。	学生のよいところを褒めよう。
6	学生の声を聞き、授業へフィードバックしよう。	一人でいる学生に心を配ろう。
7	たくさんの学生に笑顔で声をかけよう。	つまづいている学生に心を配ろう。
9	夏休み明け、学生の変化にもっと目を配ろう。	試験の決まりを徹底しよう。
10	話を聴くマインドを育てよう	授業のモラルを確立しよう
11	学生生活の充実に向けて、何かにチャレンジさせよう	図書館を活用して学びの場を広げよう
12	学生と、新たな年の夢と抱負を語ろう	今年を締めくくりに相応しい授業の実践に努めよう

拡大教授会で毎月の努力目標を提案しています。

16

FDミーティング

毎月、拡大教授会の翌日
16:20~17:00



17

各教員FD宣言

FD・SDコーナー



年度初めに教員の努力目標を宣言し、年度末に達成度を自己点検評価します。

18



19

教員相互授業参観

各教員が授業参観の意義を述べ、参観の目的、参観の方法、参観の成果について話し合いました。

参観の目的は、授業の質の向上、教員の成長、学生の学習意欲の向上などです。

参観の方法は、事前の打ち合わせ、参観当日の参観、事後の振り返りなどです。

参観の成果は、授業の改善、教員の成長、学生の学習意欲の向上などです。

参観の意義は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の重要性は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観のメリットは、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観のデメリットは、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の注意点は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観のまとめは、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の展望は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の課題は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の目標は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の期待は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の希望は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の願いは、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の夢は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の理想は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の希望は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の夢は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の理想は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の希望は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の夢は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の理想は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

参観の今後の希望は、教員相互の学び合い、授業の質の向上、学生の学習意欲の向上などです。

教員は年1回は研究授業を行い、授業を研究しています。

20

学生による授業評価

- 授業の目的・内容
- 授業の進め方
- 授業の雰囲気
- 授業のわかりやすさ
- 授業の面白さ
- 授業の役に立つ
- 授業の先生への印象
- 授業の先生への感謝
- 授業の先生への期待
- 授業の先生へのアドバイス
- 授業の先生への励まし
- 授業の先生への応援
- 授業の先生への協力
- 授業の先生への感謝
- 授業の先生への期待
- 授業の先生へのアドバイス
- 授業の先生への励まし
- 授業の先生への応援
- 授業の先生への協力

学年	科目	評価項目	評価結果
1年	英語	授業の目的・内容	85.0
1年	英語	授業の進め方	82.0
1年	英語	授業の雰囲気	80.0
1年	英語	授業のわかりやすさ	83.0
1年	英語	授業の面白さ	78.0
1年	英語	授業の役に立つ	81.0
1年	英語	授業の先生への印象	84.0
1年	英語	授業の先生への感謝	86.0
1年	英語	授業の先生への期待	88.0
1年	英語	授業の先生へのアドバイス	90.0
1年	英語	授業の先生への励まし	92.0
1年	英語	授業の先生への応援	94.0
1年	英語	授業の先生への協力	96.0
1年	英語	授業の先生への感謝	98.0
1年	英語	授業の先生への期待	100.0
1年	英語	授業の先生へのアドバイス	95.0
1年	英語	授業の先生への励まし	97.0
1年	英語	授業の先生への応援	99.0
1年	英語	授業の先生への協力	100.0

評価結果は全教員で共有し、学生にも数値部分以外の記述をまとめ、教員の感想を記して図書館で公表します。

21

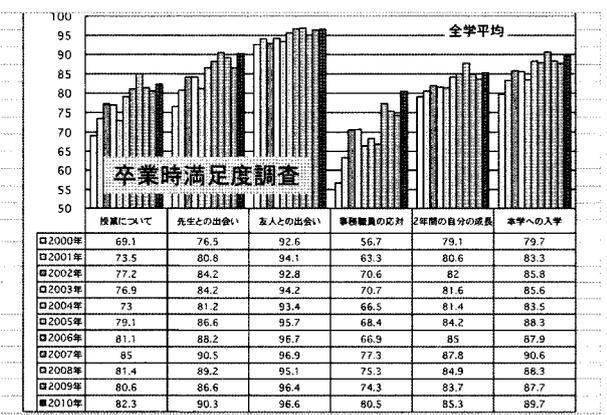
『教育研究』発行

目次

巻頭言	1
教育研究の現状と課題	2
教育研究の意義と目的	3
教育研究の方法と実践	4
教育研究の成果と活用	5
教育研究の今後の展望	6
教育研究の今後の課題	7
教育研究の今後の目標	8
教育研究の今後の期待	9
教育研究の今後の希望	10
教育研究の今後の夢	11
教育研究の今後の理想	12
教育研究の今後の希望	13
教育研究の今後の夢	14
教育研究の今後の理想	15
教育研究の今後の希望	16
教育研究の今後の夢	17
教育研究の今後の理想	18
教育研究の今後の希望	19
教育研究の今後の夢	20
教育研究の今後の理想	21
教育研究の今後の希望	22
教育研究の今後の夢	23
教育研究の今後の理想	24
教育研究の今後の希望	25
教育研究の今後の夢	26
教育研究の今後の理想	27
教育研究の今後の希望	28
教育研究の今後の夢	29
教育研究の今後の理想	30
教育研究の今後の希望	31
教育研究の今後の夢	32
教育研究の今後の理想	33
教育研究の今後の希望	34
教育研究の今後の夢	35
教育研究の今後の理想	36
教育研究の今後の希望	37
教育研究の今後の夢	38
教育研究の今後の理想	39
教育研究の今後の希望	40
教育研究の今後の夢	41
教育研究の今後の理想	42
教育研究の今後の希望	43
教育研究の今後の夢	44
教育研究の今後の理想	45
教育研究の今後の希望	46
教育研究の今後の夢	47
教育研究の今後の理想	48
教育研究の今後の希望	49
教育研究の今後の夢	50

本学教育の向上への研究成果を全員で発表します。

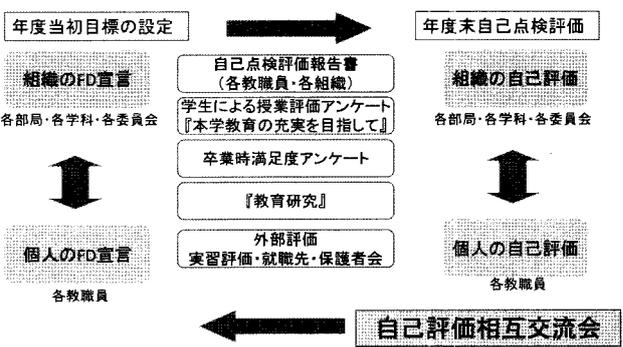
22



大切なのは、消極的な学生にいかに向き合うかということでした。

23

教育のマネジメント



24

12年間のFD活動の成果

- ◆学生の入学満足度の向上
- ◆教員が授業・学生とのコミュニケーションに熱心になり、より工夫するようになった
- ◆教員間に連帯感が生まれた



その時代にも元気に成長する短大になった

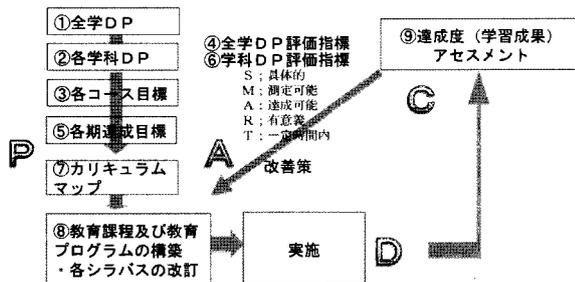
25

更なる発展へ向けて

- ◆教育研究先進校としての教育研究の推進
 - ・すべての学生のさらなる成長を
- ◆教育達成度の向上を目指して
 - ・地域に貢献し、地域に信頼される大学作りを
- ◆教育向上へ心を一にする教職員集団の醸成
 - ・信頼と尊敬と協力の教職員集団作り

26

目標(DP)管理型教育体制へ



27