

第 1 部 5 つの行動原則

原則 1 :

戦略的ビジョンを策定する

管理職リーダーシップへの信頼性やその影響力を決定づけるのに重要な要素とは、学生の学習や経験についてその大学が取り組む独自のアプローチをめぐって、明確で意欲的なビジョンを掲げることである。

場合によっては、新任の管理職がゼロから教育・学習活動に特化した戦略的ビジョンを策定する必要に迫られることがある。それは、当該機関において計画されていた方向性に大きな転換が生じることを意味するかもしれない。また場合によっては、機関特有のアプローチや、すでに確立された優れた実績をもとにビジョンを策定することが仕事になることもある。ただ、どんな場合であっても、ビジョンは十分に説得力のある根拠によって支持されている必要がある。アプローチの独自性は大学の掲げる使命に直接合致し、その機関に固有の歴史、文化、課題、機会に根差したものでなければならない。

戦略的ビジョンは、教員、学生、アドミニストレーター、支援職員など関係者全員に理解されるものでなければならない。時間の経過とともに、学部、学科、支援サービス部門、管理部門にわたって成り行き任せが横行しないよう、優先事項に対する強い意識を伝えるものでなければならない。

ビジョンが広く共有されていないと、当初の熱意はやがて消失していく。もちろん、ビジョンがあまりに多すぎて行動が伴わなければ、不満、批判、現状維持志向などを招くことになる⁴。

実際に何をすべきか

教育活動が学生の学習に与える影響に関する最新知識を活用する

教育・学習活動や学生経験に関する研究や省察的探究についての深い理解に基づいてビジョンが提示されていると、そのビジョンが受け入れられ維持される可能性が最も高まる。ビジョンというのは、高等教育段階の学習に関する第一級の諸原則に依拠しているべきなのだ。例えば、勉学においても、また広く大学生活に関与するという点においても、学生に高い期待をかけるのであれば、その高い期待に見合うだけの強力な支援や優れた機会を与える必要がある。

効果的な教育・学習活動に関する最も意義深い知見は常に、基本となる一連の行動領域を示すものとなっている。ビジョンや、それに基づいて策定される戦略的計画や方針には、そうした中核となる知見が活かされていなければならない。これらの知見によって、学生による学習への主体的関与、成績評価の方針や実践、プログラムの設計と提供、学生経験のマネジメント、学生によるフィードバックのプロセスに対するアプローチが明確に導き出されるのである。

学生の成功に影響を与える組織的要因を明らかにする

ビジョンを策定する際は、大学が学生の学習に最もインパクトを与え得る条件について理解することが必要である。教育活動の質と、学生の経験全体を形成するすべての要素との関連性を深く理解することで、学生の成果を促すための戦略的な改善活動に揺るぎない基盤が形成される。

学生の成功は、学習が目的をもって首尾一貫した形で行われるように、教育上の諸経験が設計され提供される場合や、学生による主体的関与のための機会が設けられる場合に生じる⁵。

管理職リーダーシップが効果を発揮するには、学生の成功につながる全範囲の要因を視野に入れておかなければならない。その要因としては、直接的な認知的成長や専門知識の獲得はもちろんのこと、例えば教室における指導、学習支援サービス、正課外活動、学習空間、情報技術なども考慮される必要がある。

将来の学生経験を概念化する

将来の方向性を予測し、学生経験を概念化することは、教育・学習をめぐる管理職リーダーシップの成功にとって不可欠な作業である。それはしかし、高等教育、国の政策、教育・学習における技術革新といったグローバルな文脈の急速な変化、さらに、学生の日常生活や学生が抱く期待や抱負の大規模な変化などを考えると、容易なことではない。

学生と学習に焦点を当てるべきです。良い学習環境のあり方について見解を示すことも必要です。職務内容を理解する必要があります。リーダーシップは、いつの場合も具体的な何かについて発揮されるべきものです。

教育・学習や学生経験には現在、著しい変化が進行しているが、それに対する大学の取り組みに情報を提供していくためには、学生経験が今後どうなるのかをめぐってシステムティックな情報収集と省察を行うことが必要になる。大学

界が大きな期待を寄せるのは、教育・学習に関わる管理職が、将来的な発展を評価・明示し、当該大学に直接関係する実質的な変化を明らかにし、組織としての戦略的な対応について創造的思考を先導してくれることである。

機関の現況を評価する

ビジョンは、当該機関が達成するのが望ましく且つ実現可能な現

実的なイメージに基づいて設定されなければならない。これには、機関独自の指標に加え、国が定めた指標や指標となる他の機関に照らしながら、当該機関の取り組み状況を測定する高度な評価も必要になる。

概して戦略的な評価には、学生の学習および学生の経験全体に対する現行の目標や目的を達成する上で、学部や学科の有効性を分析することが含まれる。さらに、学

状況を入念に調査することです。他の大学ではどんなことが起きているでしょうか。学んで、変化を起こす勇気を持ちましょう。

生の経験に影響を与える管理運営や支援のシステムもすべて評価対象としなければならない。この過程においては、当該時点の正確且つ有益な機関独自データの利用が欠かせない。そのデータは、独立した情報源から得られた、機関現況に関する情報によって補完されることが大変望ましい。

評価は、焦点が明確で、時宜にかなった透明性の高いものであることが必要である。その評価は、ビジョンに関する組織的思考につながるように、簡潔な言葉と説得力のある数値で表現されなければならない。また、当該機関を取り巻く情勢、課題、好機をより広範に明らかにするため、国内外の趨勢に関する全体像を体系的に分析した結果も提示されている必要がある。

能力のあるリーダーとは、評価プロセスで明らかになった課題を好機に変えることができる人物である。かれらは、機関のビジョンや目標を揺るがす危険性のある教育・学習の中核的な課題を特定することができる。そして、信頼性の高い教育上・実践上の根拠や、問題の所在とその解決方法を特定する説得力のある証拠によって支えられた多面的戦略を行使する。さらに、通常、主たる利害関係者と話し合い、問題の性質や原因に関して合意を形成し、解決に向け

た支援を得て、解決策の実行に関わらせるのである。

同僚原理と経営原理の均衡を保つ^{訳注3}

戦略的ビジョンは、その機関の中核的価値、目標、目的を反映させ支援するものであるべきである。教育・学習に対する管理職リーダーシップは、機関において競争力のある取り組みに関してはもちろん、学生、職員、地域社会の自己開発、自己実現、自己決定を促進し支援する中核的機能に関しても、戦略的であろうとすることが重要である。

そういったビジョンに対して教員からの支持や関与を得るには、大学生活の内在的価値を有する諸側面を当然重視するとともに、同僚性と専門分野の論理に基づく主体性を認め、それと同時に、競争が激化する環境において組織の持続可能性を保障するという基本的な原則を重視することが求められる。

同僚原理と経営原理に対して均衡のとれた対応を行う上で必要なのは、中核職員がより広範囲にわたって学問的・専門的な能力や特

性を開発すること、中核職員が高度な意思決定プロセスに意味のある関与を行うこと、伝統的な学問的価値と経営的視点との構造的な整合性（constructive alignment）を

専門職員^{訳注4}の大切さを認識することです。教員や学生に対する専門職員のメッセージは極めて重要なのです。

訳注3：本書で用いられる「同僚原理」や「同僚性」（英語では、collegial, collegiality, collegialism 等で表現される）とは、大学が歴史的に形成してきた大学特有の組織文化を指す。大学自治、学問の自由、各専門分野（ディシプリン）特有の思考様式といった諸価値に依拠した大学マネジメントに表象される。これに対応して言及されるのが「経営原理」や「経営主義」である（英語では、managerial や managerialism 等で表現される）。近年は、大学の法人化や経営高度化の必要性から、大学経営陣へのリーダーシップや意思決定の強化を求められるようになっており、しばしば伝統的な同僚原理との対立や葛藤が生じている。

確立していくことである⁶。

訳注 4：専門職員（professional staff）とは、大学の特定領域に関して体系的且つ専門的な知識を有し、それに基づいて大学の管理運営や意思決定を支援する職員を指す。高等教育に関する教育プログラムで養成されたり、専門職団体を通して常に専門性の維持・発展を図る自律的活動に従事したりしている。日本の大学職員についても専門職化を求める声は高まっており（例えば、篠田道夫，2007、『大学アドミニストレーター論—戦略遂行を担う職員—』学法新書），大学行政・運営に関する大学院課程や各大学や地域コンソーシアムにおけるSD（大学職員能力開発）が展開されているものの，本格的な専門職化は今後の課題である。アメリカにおける大学職員の専門性とその育成に関しては，高野篤子，2012、『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂 に詳しい。

[ケース 1]

学習モデルに基づく取り組み：シドニー工科大学（豪州）

学習や学生経験の将来について熟考することは、シドニー工科大学におけるリーダーシップ・アプローチの決定的な特徴だと見なされている。同大学が競争上の強みだと見なす三つの要素のうち、教育活動の卓越性と、そこで提供されるコースの妥当性がその一つであると強調されている。

同大学では、「学習モデル」が戦略的リーダーシップの中心に位置づけられている。この学習モデルは、「実践重視の専門職教育」、「国際的な移動と関与」、「研究活動に誘発された学習」という、三つの相互に関連性をもつ特徴で構成されている。リーダーシップの鍵は、同モデルをコースと学習の提供や再開発に組み入れるプロセスにある。

チームを編成することが、教育・学習をめぐるビジョンとその提示を支える中心的要素となる。シドニー工科大学におけるリーダーシップは、教育・学習の現状や今後の動向に関する研究に取り組む教員らの学内組織間ネットワークとともに、イノベーションのための諸条件を創出することに重点が置かれている。

ビジョンは上級管理職から提示されるものだが、他方で、戦略的計画は、方針や実践を義務づけるものではない。戦略の焦点は、優れた教育・学習を支援するためのシステムを機能させることに置かれている。

リーダーシップの配分は、同僚文化の中では重要なテーマである。というのも、それこそが調整をもたらし、組織のすそ野から優良実践やイノベーションが生起することを可能にするからである。この考え方が意味するのは、方針というものはより効果的に実践に従うことがあるということである。

柔軟なアプローチによって、学部は自分たちの文脈に即して戦略を解釈する自由を大きくもつことが可能になる。強制や、大学の方針に基づく指示を受けた実践が幾重にも積み重ねられるよりは、当事者意識を重視した控えめなアプローチのほうが望ましい。

[ケース 2]

責任を共有する文化を育む：シドニー大学獣医学部（豪州）

シドニー大学では、学生経験を向上させるための新たな戦略を2000年に開始した。獣医学部による革新的アプローチは、そうした大学全体の改革を補完するものであり、12年間にわたって続けられている。それは、学問的価値と共鳴しつつ、学術的で根拠に基づく手法で学生経験の改革を実現しようとするアプローチを通じて示されている。

リーダーシップは戦略性を帯びている。獣医学教育に関する明確で持続可能な将来ビジョンは、学際的研究に照準を合わせることを通して積極的に推進されている。そのビジョンは、リーダーシップを分散させ、教員と専門職員が成功に責任を負う柔軟な枠組みを機能させるなかで実施されている。学生経験を改善するために各人の責任を重視する文化を育むことが目指されており、それを支えるのは全教職員に協力が期待される協働的環境である。そこでは教員を教育者として育成することがとりわけ重視され、欠点探しよりも改善のほうに力点が置かれている。獣医学部内にやる気に溢れたリーダーらの中核を築くことを目指す組織的アプローチが採用されてきた。

特に専門職団体や他大学との比較といった外部からの圧力を参考にしつつ、教育実践の改革が促進されてきている。

原則 2 :

卓越性を引き出し実現させる

管理職リーダーシップが効果を上げるうえで中心に位置づく仕事は、人にやる気を起こさせて、ビジョンを達成し、学生の学習成果や学生経験における卓越さを追求することである。

人を鼓舞するリーダーシップは、学識やカリキュラム開発に対する個人的な努力から、教育・学習を向上させるための国内外の政策に対して管理職が及ぼす影響に至るまで、さまざまな形態をとる。ただ、学生経験を向上させようとする真摯な取り組みは、管理職の言葉や行動にはっきりと現れるものである。

とはいえ、人のやる気に火をつけるリーダーシップがあるだけでは不十分だ。刺激的で野心的なビジョンがもたらす機会を教職員が有効利用できるように、慎重に選び抜かれた一連の方針と組織体制によって補完されている必要がある。一般的には、これらの方針や組織によって、マネジメント構造が、卓越性や協働性に彩られた学術的価値に結び付けられることになる。

実際に何をすべきか

国の政策動向を解釈し具体化することにリーダーシップを発揮し、個人的な信用力を維持する

高等教育の広範な全体像を十分に理解し、そこに内包される中核的な教育原則を認識することは、当該機関内で個人的な信用力を維持する拠り所となる。さらに、国の政策や実務の推進に重要な役割を果たすことは、上級リーダーらに少なからぬ恩恵を与える。つま

り、上級管理職が公の場で教育・学習の最良実践の推進に尽力し、学外において政策策定に関与することで、自大学において卓越した成果を達成することについて鋭い主張をする上での権限が強まるのである。

学長代理（DVC）は幅広く高等教育の全体像をよく理解していなければなりません。また、教育・学習に関して国内外における一定の活動範囲と役割をもつことや、最良実践を展開する大学と協力することを優先しなければなりません。

能力があるリーダーとは、あらゆる機会を利用して、大学コミュニティに国の政策的背景における変化、自機関やその教育・学習へのアプローチに対するその変化の影響を伝えることができる人である。

ビジョンを支える首尾一貫した方針と目的を策定する

主要な方針文書には、教育・学習や学生経験に影響を与える大学のあらゆる活動面において、統一的で焦点の絞られたアプローチが反映されていなければならない。方針文書は、アプローチの独自性を推進することに明確に的を絞り、改善を支援するための確固たる参照点を提供する必要がある。目的、行動、説明責任の関係は十分に明確で一貫したものでなければならない。

また、執行部レベルで方針やアプローチに強靭な一体感や取り組みが準備されていることをはつき

学長代理の役割は、学内に存在する『点を結んで』教育・学習方針の全体的な像を描き出し、大学の強みを伸ばすための学長ビジョンとの統合や一貫性を確保することです。

学部を超えて教職員が優良実践を共有できるようにすることは重要です。インセンティブがものを言います。優れた教育・学習という概念は今や大学で欠かせないものとなっていますが、完全に舵を切ったのはここ10年のことです。教育活動とその研究活動との同等性についてのリーダーシップと一貫したメッセージが、授業参観（peer review）や教育活動を重視する文化を発展させてきたのです。

りと示したメッセージも必要である。大学コミュニティには、大学のトップ層で教育が指揮されているという確信がなければならないからだ。特に情報の提供方法や伝達方法の点において学部との意志疎通は不可欠である。方針は、筋が通り、さらに学部とのつながりをもつためにも、現場において書き直されなければならない。

確かな根拠に基づいて主導する

能力のある上級管理職は、教育・学習の向上に関わる誰もが理解可能な、正確且つ最新の業績データ等のマネジメント・ツールを活用するものである。そうした管理職は、所属機関の使命や置かれた状況に直結する評価基準やモニタリング・プロセスを構築する。学生による学習についての大学の戦略的優先目標を、学部レベルに落とし込む際には、強固な根拠情報と、現場で開発された意味のあるパフォーマンス評価基準が利用され、それらは厳格な質保証システムと組み合わせられて用いられる。データは実質的に、当該機関が何に重きを置くのかをメッセージとして伝えるものなのである。

大学は、情報は豊かだが知識は乏しいという状態に陥ることが少なくない。大量のデータが定期的に収集されるにもかかわらず、戦略的思考に対して情報を提供したり、教育・学習や学生経験の改善を導いたりすることを目指す分析がなされないのである。有能な上級リーダーは、評価疲れが生じないように、収集するデータの量や、学部や学科に分配するデータの量を制限する。そのうえで、具体的課題を特定し、改革の方向を提示することを重視しながら、明らかになった知見を明確かつ効果的な方法で伝えるものである。その点、学生によるフィードバックシステムは、教育の改善と常にプラスの関連をもっている。

早期に成功し長期的な変化が期待できる達成可能なビジョンを示す

ビジョンは人のやる気を奮い立たせるものでなければならないが、それと同時に、そこに記された野心を達成する大学の能力を勘案し、現実的で実現可能だと見なされるものでなければならない。改革プロセスの初期段階において、具体的かつ達成可能な目標を明らかにし、少なくともそれらの一部を実現するのに必要な資源を特定することは、大学コミュニティ全体から支援を得るうえで不可欠なステップである。

組織構造やシステムが、大学に求める教育・学習のあるべき姿をめぐるビジョンを支援するものとなっているか自問してみてください。それは首尾一貫したものとなっていますか。教育の大切さについて正しいメッセージを伝えていますか。

長期的ビジョンをもち、それを新鮮なままに持ち続けることが必要です。改革の焦点は現実的で達成可能なものでなければなりません。

こうしたことは、学部長や学科長のグループと密接に仕事をし、良質な学生経験の提供を妨げていると学部長らが指摘する課題に耳を傾け、現実的な解決策を探し出そうとすることを通して起こるかもしれない。また、強みのある分野を明らかにしたり、その強みを活用する機会に意識を集中させたりするといったことも重要である。

焦点の絞られた教育・学習計画を策定する

同僚性を基盤に開発された教育・学習計画は、学部・学科に十分に埋め込まれることで、ビジョンを実行に移す際の重要な参照点を提供することになる。当該計画によって、目標やスケジュール、さらに戦略的に限定された一連の責任が明確に定義される。計画がビジョンを効果的に支えるものとなるために、計画は、上級職員が協働的に取り組む共同事業として策定され、良好なコミュニケーションと率直な対話を通じて実現が図られなければならない。

教育・学習計画の実施の成功如何は、その計画が、機関の戦略的目標の他の部分と一貫性が担保されているか、そして、あらゆる階層の教職員から意欲を引き出せるかにかかっている。同様に重要なのは、計画に関連した活動目標に対してわかりやすい報告システムが整備されていることであり、計画と資源配分とが明確に関連していることである。

上級リーダーらは、教育・学習計画を使って、インフラ整備計画の内容を策定し指針を示すものである。特に教育・学習計画が、テクノロジーや学習空間の設計や利用、インフォーマルな学生間交流の機会創出、学生サービスの提供といったことに関連している場合、そうしたことを行うことが多い。

ビジョンを支えるのに十分な資金を確保する

ビジョンの信頼性や上級リーダーシップのありようは、大学の目指す目標が、教育・学習の取り組みに投じられる資金によってどの程度支援されているかに大きく左右される。教育・学習で効果を上げる上級リーダーは、資源配分を訴える主張を積極的に組み立て、その主張を大学の文化や名声に関連づけ、取り組みを支持する明晰で説得力のある数字を用いる。かれらはまた、実績が上がるように資源配分を構造化する。

学部や学科の活動が最重要戦略に沿ったものとなるのに必要な実践的アプローチは、ビジョンに直結した目標が達成されるように財源を配分することである。それを実現するには様々な方法がある。例えば、特定目標を達成した学部報酬を与えるという形によるインセンティブの提供、教育・学習計画の目標を実現するのに必要な教育・学習改善資金の配分、新しいカリキュラムや学生サービスを開発するための資源をめぐる競争入札の実施、具体的に焦点を

絞ったテーマで教育上のパフォーマンスを上げるための政府資金の配分といったことが考えられる。

教員が優れた教育活動を追求できる条件を整える

卓越性の追求は、大学全体で優れた教育活動に関するビジョンを共有して明示し、その達成を支援するシステムを整備することから始まる。そこでは、効果的な教育活動の遂行を可能にするきめ細かな取り組みや、改善を阻害する要因に、上級管理職が関心を向けるといったことが重要になる。その結果、教員の関心事に耳を傾けたり、教員の取り組みを方向づけたりするマネジメントへのアプローチが可能になるからである。

ビジョンへの賛同を得たいなら、人々にインフォーマルな形式で裁量権を与え、有益なフィードバックを行わなければなりません。定期的に集まって話し合う支援グループを作れば、大学としてのチームワーク力や説明責任能力の向上に役立ちます。

さらに重要なのは、次のようなことに取り組む学内横断チームを結成することである。すなわち、学生経験を改革する、教育・学習・専門的な学生サービスの革新や向上を奨励し褒賞する、教育活動に関連する適切な昇進基準を確立する、教育リーダーへのキャリア・パス（副学部長のポスト等）を構築し、当該職階にある人物が改革に力を発揮できる権限を付与するといったことである。

また、教員を活性化化するプロセスとしては、教員による教授スキルの開発・改善を優秀教員に支援してもらったメンタリング計画のような取り組みもあるだろう。さらに、カリキュラムの改革や部局の活動状況に重点を置くことは、個人だけを対象にするよりも効果が高い。

教職員の主体的関与を刺激する

大学文化を維持し強化することもまた、教職員が優れた教育・学習活動の追求に取り組む上で主要な要素となる。管理職リーダーは、大学文化が根つき活性化するとき、機関全体において質の高い教育活動や有益な学生経験が実現する可能性が高いことを理解しておかねばならない。リーダーらは入念なステップを踏んで、教員や支援職員が卓越性を追求する際に動機づけとなるような中核的な価値を、機関のビジョンや緊急課題の中に反映させなければならない。

ビジョンやアプローチは、教員にとっての重要な事柄にどれほど影響を及ぼすかという点から解釈される。つまり、学生の学びの質に変化をもたらすかどうか、この会合が自分の提供するコースの改善

に役立つかどうか、今のやり方を変えることで提供するサービスがどう改善されるかといった問いが鍵になる。教員がビジョンに主体的に関わるようにするには、常に学生・教職員・機関・地域社会の利益に関連づけながらビジョンを解釈することが必要である。

イノベーションや改善が一握りの学科や個人に限定されないようにするために、教育・学習に携わる管理職リーダーは、部局やそのリーダーの役割や効果を強化することに力を注ぐべきである。また、学内で意思疎通を図る機会を設け、教育・学習活動をめぐる本質的課

優れた教育活動についてのメッセージを常に繰り返すことです。あなた自身が信頼される存在となることを目指しましょう。卒業生や学習活動への配慮を示すことが重要です。

学生経験の改善に一時しのぎの解決策をとってはダメです。時間がかかります。文化を浸透させなければなりません。誰もが受け入れてくれると考えてはいけません。我々は、テーブルを囲むだけの会合を脱して、実際に行動する集団に変わってきたのです。

ビジョンを明確に表現し実施するというのは、内省的実践に関わる事柄です。・・・誰もが戦略を理解して賛同してくれると勘違いすることもあります。

題について自ら議論を導くべきだ。具体的戦略の一つは、目の前のマネジメント上の懸念から自由になる時間を作り、中心的なアカデミックリーダーと特に教育・学習の質に関係する中核的課題について議論する機会をもつことである。

[ケース 3]

成功を積み重ねるといふ挑戦：クィーンズランド大学（豪州）

クィーンズランド大学は、教員や教育・学習の新たな取り組みに授与される全国レベルの賞を受賞しているという点で、極めて輝かしい実績を有している。実績データを使用して、教育・学習のリーダーシップを支援するという戦略的アプローチで知られる。

同大学では、教育・学習活動において卓越性を引き出し実現させるため、明確に関連した三つの戦略を採用している。一つ目は「大きな一歩」戦略である。これは、教育・学習計画を4年間のプロセスとして、焦点を絞った「学習計画（Learning Plan）」^{訳注5}に練り直すものであり、クィーンズランド大学における学生経験の特徴を含め、大学セクターにおける同大学の強みを強調するものである。二つ目の戦略は、責任を段階的に増大させる構造改革であり、そこでは教育担当副学長と協働する教育担当副学部長の重要な役割についても言及されている。三つ目の戦略は、学部を基盤としたパフォーマンス枠組みである。これによって、各学部は、学生の学習活動に関する大学の戦略的優先事項を学部独自の文脈に位置づけ直すことが可能になるとともに、「あえて高く設定」され、大学が掲げる達成目標に直結する学内のベンチマーク指標を基にパフォーマンスを評価することが可能になる。

こうした改革を促す戦略に通底する中心的テーマは、教育活動が、明確な目標やプロセスを伴って組織の最も高いレベルで主導されているということである。学部は改善を行う場としてターゲットとなる。一連のツールは厳格な質保証システムを備えることで、

訳注5：クィーンズランド大学では2014年現在、2013-2017年度の5か年にわたる「学習計画」が策定されている。（<http://www.uq.edu.au/teaching-learning/?page=7421> 2014年1月20日アクセス確認）

戦略的リーダーシップの観点を強化する。つまり、「データは、何に価値があり、教育・学習がどうやって改善されるのかについてメッセージを伝えることになる」のである。

学部基盤のパフォーマンス枠組みの特徴は、年次データ監視システム、全学部のパフォーマンスを示す単一図表に基づく高い透明性、最小閾値が設定された主要実績評価指標（KPI）が整備されている点にある。一連の計器盤（ダッシュボード）によって、学部や各教員には、様々な教育・学習指標に基づく、パフォーマンスに関するタイムリーで利用しやすい情報が提供される。これを受け、学部は、自らの教育プログラムや専攻全体にわたって（在学生と卒業生の両者を含む）学生の要望、在籍状況、成果、満足度、卒業後進路に関するデータを簡単に入手し、簡潔で的を絞ったレビューを行うことになる。

[ケース 4]

方針とアプローチの統一：クィーンズランド工科大学（豪州）

クィーンズランド工科大学は、「実社会のための大学（university for the real world）」として強い独自性を有し、専門職に関連した教育と産業界との密接な協働を特徴としている。効果的な学習支援プログラムやキャリア開発機会に対する革新的アプローチでつとに知られ、とりわけ学生 e ポートフォリオで有名である。

同大学は、機関全体のパフォーマンスを上げるため、共同責任の観点からリーダーシップを分散させている好例である。教育・学習を改善する広範なプロジェクトで連邦政府の補助金を獲得することに大きく成功し、その結果、大学全体の改革戦略を支えるのに必要にして十分なだけの数の教育・学習リーダーを育成してきた。

教育・学習改善について上級管理職が有する責任は三つの職務領域に分かれている。行動は、次のようなことが成功をもたらすという考えの共有に基づいていなければならない。つまり、改革の鍵を握る人物を特定する、専門分野や専門職など人が関心を寄せることに注力する、官僚主義や規則支配を回避する、改革や改善という言葉の理解・共有が進むようにすることで基盤を準備するといった行動である。

戦略上の焦点はコースレベルの質の問題に置かれており、特に学生の退学、満足度、主体的関与、「実社会」重視の学習について、学内外の実績指標に基づいて検証がなされる。卓越した教育・学習の実現のためのアプローチは近年大きく変化しており、主な優先事項を明らかにし、広範な戦略を明確に表現し、改善を目指す諸活動にさらなる一貫性と調整を促そうとする「青写真計画（Blueprint）」^{訳注6}を軸とし、相互に関連した一連のプロジェクトに重点が

置かれるようになっている。

上級管理職レベルにおいて方針やアプローチをめぐる明確な統一感が存在し—つまり、「管理職レベルにあるすべての者が方針に沿っており」—、さらに、改革遂行のためにネットワーク構築や協力的アプローチを重視する特徴的な組織文化があることによって、コースの設計・提供、カリキュラム改革、ブレンディッドラーニング^{訳注7}といった新たな取り組みが支えられているのである。重要なのは、そうしたアプローチが、教員と専門職員との間の強い相互尊重の意識、つまり「敬意の平等 (parity of esteem)」によっても、さらに支えられているということである。

訳注6：青写真計画 (Blueprint) は、クィーンズランド工科大学が策定する5ヵ年戦略的計画の名称である。2014年現在、2011年に改訂された第三期戦略的計画 (2011-2016年) が実施中である。(http://www.qut.edu.au/about/the-university/blueprint-for-the-future 2014年1月20日アクセス確認)

訳注7：ブレンディッドラーニング (blended learning) とは、一般に、インターネットによるeラーニングと対面式授業とを組み合わせる学習形態のことを指す。「ブレンディッド授業」や「ブレンド型授業」といった言い方もされる。近年「反転授業 (flipped classroom)」が注目を集めているが、これも、生徒・学生が事前にオンデマンド講義等で知識習得を行い、教室ではそれを前提にグループワーク等によって発展的な学びを促すものであり、ブレンディッドラーニングの一種だといえる。

原則 3 :

教育・学習のリーダーシップを委譲する

教職員や学生は、教育・学習に関するリーダーシップが委譲されると、幅広い当事者意識をもち、ビジョンやその遂行に主体的に関与するようになる。いったん強力な中央ビジョンが構築されたなら、その目的は、政府による重大な政策転換に対処するといった緊急事態について執行部の方向性を定める選択肢は残しつつも、達成手法に関してトップダウンによる管理を最小化することに置かれるべきである。ただ平時は、様々な学部や専門領域において、どのようにビジョンを打ち出すかは自由に決められるようにすべきだ。このような控えめな上級リーダーシップは、マイクロマネジメントとは対極をなすものである。

実際に何をすべきか

遂行のアプローチに秩序ある柔軟性をもたせる

大学という文脈において成功裡に戦略的リーダーシップを発揮するには、ビジョンを提示し実施する方法に柔軟性が必要となる。執行部によるマネジメント行動（根拠に基づく意思決定を含む）と同僚性に基づく学術的な価値とを整合させ、両者が互いに阻害し合うのではなく支え合うようにするには相当の技術が必要である。

そのための典型的なアプローチには、以下のような取り組みがある。すなわち、外部圧力を慎重に

広くリーダーシップが分散されていることで、教育・学習に関する会話が広い範囲にわたって誘発されます。

これをすべきだと人に指図したくなる衝動を抑えましょう。かれらには教育こそ大学最大の収入源となることを思い出してもらいます。そうすると、人に目標を達成させることが可能になります。

副学部長（教育担当）は全員、研究活動を活発に行っています。ですから、副学部長が教育の重要性について語ると人は耳を傾けるのです。

参考にすることで改革を推進すること、可能な限り同意や合意形成に基づいて仕事を進めること、非難の文化ではなく改善・支援の文化を醸成すること、学術的価値を繰り返し述べて研究と教育の共通点を強調すること、大学教員能力開発部門（academic development units）を活用して質向上の優先事項を推進することである。

学部・学科の教育リーダーシップと機関目標を整合させる

教育・学習活動や学生経験の向上に関連する機関目標は、学部長、教員、学科長によって、様々な教育単位のニーズに合致するように能動的に解釈し直されるべきである。権限委譲された教育リーダーシップを機能させるためのメカニズムとしては、目標実現を目指してその進捗を監視するため、学術評議会（academic boards）、インフォーマルなグループ、委員会といった既存の学内組織を活用するのが一般的である。上級管理職リーダーシップが効果を上げるには、こう

日頃から（学生を含む）人々に譲歩することです。自分の話を聞いてもらいたければ、同じくらいしっかりと相手の話に耳を傾けることです。細かなことに関与することも必要ですが、マイクロマネジメントは絶対に避け、権限を委譲・分権化することが大切です。

したプロセスを監督し支援することに密接に関与していなければならない。マネジメント行動と同僚性に基づく手続きとの均衡を図ることが必要なのである。

公的な報告メカニズム（例えば、教育学習プランの掲げる目標に対する進捗報告など）が整備され、

権限を委譲された部門やその責任者がその管理に当たっている場合、〔部局リーダーシップと機関目標との〕整合が実現する可能性が高まる。

必要十分な数の教育・学習リーダーを育成する

教育・学習に対する上級リーダーシップの効果は、現場で公式の手續きに則って、あるいは自ら模範を示しながら改善を導く人々の存在によって決まる。これには、機関全体にわたって、熱意があつて有能なリーダーの核を作り上げることが必要である。こうしたリーダーらは、良き先輩メンターや受賞経験者として広く知られている場合もある。

教育・学習を担う副学部長や教務委員長は、十分な権限や資源が与えられている場合、ますます重要な貢献者となる。学生経験の支援に当たる重要なマネジメント職のポストに、優れた学外候補者を積極的に探そうとすることは、有益な方針である。また、教育・学習戦略の遂行を指揮するグループやプロジェクトに学生を巻き込むことも有効であり、全体的な卓越性を達成するのに重要な要素としてより広く受け入れられるようになってきている。

上級リーダーは全体を射程に入れて力を注ぐべきで、学部におけるカリキュラム設計のような問題で動きが取れない事態になってはいけません。学部長や学科長に範を示し、より広い戦略に適合するように支援しつつ、かれらが自ら良い結果を出すように仕向けるべきです。

当事者意識は忠誠心を促します。リーダーシップの分散には、短期的に一貫性に欠けるなどの負の側面もありますが、ビジョンへの当事者意識がもたらされることで、ボトムアップで整合性や革新を生み出すという利点もあります。

教育・学習の改善に向けて協働的アプローチを推進する

成功を収める管理職リーダーは、学生経験の質が、そのマネジメ

ントを協力的で統合的なアプローチで行うか否かにかかっているという前提の下に仕事をしている。このことは、専門的サービスが質を保証する上で決め手になるがゆえに、学問上の機能やサービス機能をそれぞれ単一のチームに集約することが大切であることを意味している。かれらはまた、見識を共有し、イノベーションの影響を検証し、他での最良実践事例から学習するために、他機関と共同プロジェクトを行ったり協働したりする機会を積極的に模索するものである。

[ケース 5]

組織内の関係性を変える：クィーンズランド大学（豪州）

クィーンズランド大学では、構造改革が、改善を目指す戦略的アプローチの中心的要素となってきた。しかし、ある学内レビューは構造の改革は不要だと述べている。むしろ、委員会と個人の役割や、それら両者の関係をもっと戦略的に定義することが必要だと提言したのである。この戦略では、鍵となる意思決定者を決定すべくすべての主要委員会の委員構成を見直し、「会議室に座っている必要のある人」を特定することも行われた。リーダーらに方針の展開状況について情報提供を行うための学科長ワークショップが実施されるとともに、段階的に責任レベルが増大する構造が創出されて、副学部長（学務担当）が副学長代理（学務担当）の職務において鍵となる支援人員として位置づけられたのである。副学部長への権限付与によって、かれらの役割が教育・学習改善に向けた高度に戦略的なアプローチの中核をなすものとして再構築されることとなった。そこでは業績データの評価に関する副学部長の役割も言及された。データが提供されることで、副学部長らの取り組むべき課題は、学部内で話し合いを始め、学部基盤の業績指標を利用して改革に影響を及ぼすこととなったのである。

[ケース 6]

ビジョン実現に向け、新たな学習スペースを設計する：シドニー工科大学（豪州）

シドニー工科大学では、教育・学習のリーダーらが、キャンパス内で学生らが互いにつながることを支援する「引き付け合う（sticky）」キャンパスというビジョンを提示している。一連の作業部会は、カリキュラム作業部会とテクノロジー作業部会を結集し、学習スペースとなり得る空間が学習経験のつながりを促進するように設計した。

成功の鍵は、学長直属の企業助言グループから信頼を得ること、物事を前向きにとらえること、どこに資源投入して最大効果を得るかについての戦略的な意思決定を支援するため、学習に関して説得力ある数字やデータ分析を提供すること、学部長とのネットワークを構築することにあった。学外専門家を活用することで大学戦略の実行可能性や価値を確かなものとし、さらに学生を巻き込んで、かれらの好みを明らかにして試行するという重要な役割を担ってもらったのである。

原則 4 :

教育活動を褒賞・表彰・発展させる

上級管理職レベルのリーダーシップが成功しているとき、その重要な特徴として、大学における活動の中核的な要素である教育活動—特に、優れた教育活動—に対して、明確に褒賞を与えるということがある。どんなタイプの大学に勤務する教員であっても、高等教育機関では研究に比較して教育が過小評価されていると信じ続けている。かれらは、教育を尊重すると大学が言っているとしても、そこには行動が伴っていないと考えてもいる。

大学が競争力をつけ、将来的に成功を取めるためには、学生に優れた経験を提供することが決め手になるということ、上級管理職グループの間ではっきりと理解し、公の場において定期的に言葉で表明していく必要がある。この約束をあらゆる階層の教職員に浸透させようとする場合、教員や専門職員が教育活動や学生経験の質を向上させようとする取り組みが報われるようにし、また表彰されるという明確なシステムが整備されている必要がある。

実際に何をすべきか

効果的な教育の特質や成果について機関が期待する内容を明確にする

教育活動が重要なものであり、そこに費やす努力が公式にも非公式にもきちんと認められるのだということが確信されていると、それが大学の組織文化として浸透していく。有能な管理職リーダーはあらゆる機会を使って次のことを強調するものである。つまり、効果的な教育活動こそが本務であること、どのような状況にあっても教

育が研究にとって邪魔ものだと考えるべきでないこと、学生を引きつけ、その熱意を維持させて、優れた成果を上げられるように大学ができるかどうかが学生の受ける教育の質にかかっているということである。こうしたことは、何が効果的な教育や期待される成果を作り上げるのかという点と合わせ、メッセージとして明確に伝えなければならない。

学部長や学科長が個人と組織の教育機能を認めて褒賞する

学部長や学科長は、教育活動の価値を評価する上で重要な役割を担っている。ところが、かれらは自分の部下、特にキャリアの初期段階にある教員に対して、教育やその開発に費やす時間以上に研究業績や研究費の捻出を優先すべきだという印象を知らず知らずのうちに与えてしまっている。上級リーダーが影響力を発揮しようとするれば、学部長や学科長からその部下教員への公式または非公式なコミュニケーションが、教育活動の認知・褒賞・発展に関する大学の方針と齟齬がないことを確認しなければならない。

公式の褒賞（昇進・授賞・賞金など）を優れた教育や部局の実績にリンクさせる

公式の褒賞—そのうち最も重要なのは学内における昇進—は、大学が本気で教育活動を優先させているということを教員間で認識する上での基礎となるものだ。大学での昇進については、教育活動に関する明確な基準を設けることが不可欠である。すなわち、教育業績の評価を行う昇進委員会メンバーの研修を規程に定めたり、人事に関する意思決定を行う際にピアレビューに基づく証拠を採用したりすることは大変望ましいことだ。昇進基準と教育賞の表彰基準が密接に連携していることも非常に重要だし、教育活動の評価基準と

研究・学究活動の評価基準との間に一貫した関連性をもたせることにも効果がある。管理職リーダーらは、部局や教育プログラムの教育業績に対し、可能ならば財政的なインセンティブを通して褒賞し評価するという選択肢についても検討したいと考えるものである。

教育・学習の戦略的目標に即して専門性開発の機会を提供する

有能な上級管理職リーダーシップの特徴は、大学の専門能力開発部門やその他の支援部門を戦略的に活用して、教育・学習の機関戦略を達成しようとするところにある。一般にこうした支援としては、組織目標と学術的価値が関連づけられた教育についての研修への参加を新任教員に義務づけたり、当該大学における学生経験についての根拠資料を作成して、それを基に教員や専門職員を対象とした専門性開発プログラムを提供したりするといったことがある。

成功した教育機関として大学を広報する

大学が優れた教育の実現に取り組んでいることや、学生経験の向上に力を入れていることを広く宣伝することは、競争力を確立するのに重要な要素である。そうした取り組みは、外部からの評価を誇りに思い、教育の質を向上させる取り組みが報われていると感じてもらえる点で、学内関係者に対して強い影響力がある。

大学の歴史や価値を表象する成功事例をはっきり強調すること、例えば、教育プログラムが就職と関連性が高いという証拠や、卒業生が優れた研究者や地域の指導者として輩出している記録などを示すことは、常に優れた教育の提供が期待できる教育機関として大学を位置づけるのに役立つ戦略的に重要な行動である。

[ケース 7]

評価と支援を重視する伝統の浸透：ウーロンゴン大学（豪州）

ウーロンゴン大学は、教育・学習活動にしっかりと力を入れてきた歴史をもつ。過去20年間にわたり、学内で教育活動がどう評価され支援されるべきか、はっきりと示してきた。

取り組みとしては以下のものがある。教育に関する教員向け必修コース、すべての教員昇進における教育に関する明確な公式基準、人事決定時における教育業績に関する同僚評価の採用、教育活動への学生中心アプローチの強調、学生の学習やカリキュラム改革に対する教員による（狭義の教育業績にとどまらない）貢献の明示化、昇進委員会の役割についての研修開催、メンタリングの推進、教育・学習の到達状況の新たな報告システムなどである。

こうしたシステムは、上級管理職レベルの強力で安定したリーダーシップによって推進され、核となる学術的価値とも整合している。教育の評価方法は研究の評価方法と整合性がとれている。こうした進め方が教職員に伝える明白なメッセージは、この大学が次第に研究センター型に移行しつつあっても、教育こそが本務であり続けているということだ。教育活動は、幅広い学生経験を構成する一つの主要な要素として理解されている。上級リーダーらは、協働、関与、eラーニングによる教育とイノベーションに対する理解といった点を重視しており、この中には教職協働の重要性も含まれている。管理職らは、学内の教育開発部門を使って、こうした優先事項に力を入れている。

原則 5 :

学生を巻き込む

学生自身が、学習経験の形成に関して能動的パートナーや改革主体だと見なされているとき、学生の関与を増やすことは、かれらの主体的関わり（engagement）を新たな段階に引き上げることにつながる。学生の役割をこのような概念として捉えることは、上級管理職にとって、重大な課題あるいは好機を作り出すことになる。こうした枠組みにおいては、大学が学生の学習に対して責任を担う一方、学生自身も教育、カリキュラム、自らの経験全体を向上させる上で一翼を担うことになる。

学生は、構造やプロセスが適切に整備されていれば、学部や学科レベルを含む大学のあらゆる諸活動に関する戦略的計画に対し、価値ある貢献をすることができる。さらに、学生が質向上について当事者意識を抱くこともできることは重要である⁷。こうした学生の関与には、学生団体が含まれるが、それに限定されるものではない。学生の関与とは、学術から正課・正課外に至る広範な諸活動に及ぶものである。

実際に何をすべきか

学生の主体的関与を導く（あるいは、妨げる）大学生生活の諸側面の関係性を見直す

学術、事務、支援の各要素について高度なレベルで戦略的な見直しを行うことは、教育・学習や学生経験の向上に向けて、全学的アプローチへの道を切り開く有効な第一歩となる。そこでは、学生募

集から入学を経て卒業やその後に至る、学生のライフサイクルに訪れる一つ一つの出来事や絡み合った側面を考慮に入れなければならない。

特に、この種の考察では、パートナーや改革主体としての学生の貢献が、どのような性質のものでどの程度に及ぶのかを検討すべきである。調査や分析の必要な領域としては、学生による管理運営、正課・正課外活動への参加機会、質保証・改善への参画レベルがある。

大学質保証プロセスへの学生関与を促すシステムを設計する

学生は現行の標準的な学生評価システムを超えて、質保証プロセスに貢献することができる。学生は、監査や評価のチーム、専門分野ネットワーク、専門職団体において学生委員としても重要な役割を果たすことができる。

このような、大学の質保証プロセスの中で学生の関与を促す機会を明示する枠組みが必要である。

高等教育モデルを、(単純なサービスモデルではなく) 教員・職員・学生間で責任を共有する関与型パートナーシップとして描くとすれば、この枠組みにおいては、学生による関与のプロセスのための明瞭な論理的根拠が示されていなければならない。また、大学が学生について期待する内容や、大学における経験の質に対して学生が有する共同責任についても明確になっていなければならない。

他大学の学生自治会は、各大学から、本学ほどには敬意が払われていません。本学の5人の副学部長(教育担当)は、今後出会う誰よりも学生を重視する人々のはずです。この5人は本物です。これは、副学長のリーダーシップ、つまり学生のニーズに配慮したいという熱意の表れですし、見えていて気持ちの良いものです。

学生には大学本部の予算監視に関わってもらっています。これは一つの共同事業なのです。重要事項については一緒に承認するようにしているのです。

学生団体が監視を行うこと自体がとりわけ重要で、そのための会合が数多く開催されています。予算監視グループ（Budget Scrutiny Group）は、大学の事務局長と、学生団体である学生ギルド（Students' Guild）の議長が共同で設置・統括していて、エクセター大学の授業料余剰金の使い道を監視しています。

質保証への学生関与や学生から情報提供の価値を高めるための戦略としては、大学や学生の代表らが多様な機関の効果的実践を学ぶことのできるネットワーク作りの機会創出、協力してくれる学生のためのガイドブックやツールキットの開発、学生・教員・支援職員・アドミニストレーターの間での議

論を推進するフォーラムの開催などがある。

教育、カリキュラム、学生経験を改善するために学生の助言を求める

学生は教育やカリキュラムの設計・提供に関する主要な側面について助言ができる立場にある。学生は、教職員と連携しつつ、適切な構造やインセンティブの下で取り組むのであれば、あらゆる活動レベルで重要な資源として機能し得る。

学生の助言は、教育プログラムレベルにおいて効果を発揮し、学生は特にカリキュラムの提供、評価、学習技術、資源をめぐる個人的経験に特化したアイデアを提供することができる。プログラムレベルでの関与としては、各専門分野の学生ネットワーク、専門職団体、助言グループ、ア kredィテーション委員会の委員として関わるといったこともある。

全学レベルの改革プロセスであれば、学生に支援やインセンティブを与えて、全学における学生集団の学習経験に影響を及ぼす具体的な問題を調査してもらうといったことがある。繰り返しになるが、適切な資源や支援を与えられれば、学生は、根拠情報の基盤を構築し、関連委員会や作業部会への情報提供に直接関わることができる。

学生が学部や学科の学習コミュニティに関与するよう促すインセンティブを部局長に与える

学習コミュニティを構築するのはまずもって学部や学科である。それゆえ、インセンティブは、学生を巻き込むための優れた実践モデルを現場で推進し、それを全学で共有することを目指すものになっていなければならない。ただ、学部や学科レベルでの状況はきわめて多様であるため、的を絞ったインセンティブを準備することが必要である。

学部長や学科長を後押しし、学生の主体的関与について、効果的な実践事例を明らかにし普及させるようにすべきである。管理職リーダーは、全学フォーラムを立案・指揮することで、部局実践事例が大学全体でどの程度広く適用可能であるかについて、大学コミュニティによる議論を刺激する機会を提供できる立場にある。

[ケース 8]

学生参加の文化：エクセター大学（英国）

エクセター大学は、過去5年にわたり、教育及び学生経験の分野で確実に実績を上げてきた。多くの機能がキャンパス内に整備されている大学であり、学生ニーズの高まりを受けとめ、全国調査の結果においても指導的存在として教育賞を受賞している。上級管理職による質の高い将来展望は、不断の改善に重点が置かれている。

近年、同大学の名声を押し上げることに寄与しているのは、教育・学習に関して、人のやる気を高めて信頼を集める分権的リーダーシップである。上級管理職レベルにおいてビジョンに基づく戦略が提示され、そのビジョンについて一貫したメッセージが伝えられるとともに、柔軟なアプローチを用いて実施に移されている。これを支えるのは、学生経験の向上に対して根拠に基づいた（つまり、データ駆動型の）アプローチである。研究活動の成果に基づく教育活動・組織構造が教育の評判を支えており、すべての教授が学士課程で教鞭を執り、副学部長（教育担当）はすべて秀でた研究者が務めている。教育を研究と等しく評価するシステムが導入されているが、その背景には、上級管理職が、大学の将来の財政や学術の健全性が国内学生や留学生に卓越した経験を提供することにかかっていることを明快に理解しており、さらにそれが他の職員にも浸透していることがある。

学長や上級管理職らの戦略的リーダーシップは、責任の委譲に重点を置いており、その対象には学生も含まれている。エクセター大学の学生経験を特徴づける「参加の文化」は、大学を宣伝し多数の学生を引きつけるのに用いられている。大学は、学術的機能とサービス機能の統合が学生に最高の経験を保証するうえで極め

て重要だと認識している。学生集団は自発性があり、教職員と学生の協力を生み出す環境を形成している。参加型の経験、学習における自律性、ボランティアのような正課外活動への積極的参加を希望する学生が大半を占める。学生と教職員は、共同事業としての教育活動やカリキュラムの優先事項に関する意思決定について、それぞれが独立して意見を述べている。

教育、学習、質保証のあらゆる側面における学生の主体的関与は並外れたものがあり、学生の提供する情報が教育構造に組み込まれている。各学科で教職員・学生連絡会議が活発に機能し、全学の戦略グループにも学生が参加し、学生主導の特定改革プロジェクトも動いている。また、学生の関与を支援するため、学生と大学がともに資金を提供する共同職位も置かれている。研究活動を基盤とした学士課程における経験は、活発で自律的な学生経験を促している。「改革主体としての学生 (Students as Change Agents)」プロジェクトは、学生が学科において同大学の開発、運営、発展に積極的に関わることのできる枠組みである。学生は、改善が見込める大学経験の一部を特定した上で、改善に向けた最善策の研究に着手する。学生の提案する解決策がうまく行きそうなら大学によって実施されることになるが、それが無理でも、少なくとも検討対象となる。