

## 教育・学習活動に対する管理職リーダーシップ

おそらく本書が強調する最も重要なテーマは、教育・学習に対する機関全体の戦略を継続して重視していく上で、管理職リーダーシップの役割が重要度を増しているということだろう。このレベルのリーダーシップが効果を発揮するには、機関が直面する課題をより広い枠組みの中に位置づけることのできるスキルが重要である。この枠組みの中には、教育・学習および学生の経験に関して展開される国の政策や国際動向も含まれることになる。

上記以外のテーマとしては、学生の学習に関する明確なビジョンを形成し、そのビジョンを大学全体にわたって明示する必要性も指摘しなければならない。このレベルのリーダーシップは、運営上の諸課題や、質評価、専門分野特有の問題、直属の部下の成果管理、学生満足度の向上といった事柄に対処するだけでは十分でない。

教育・学習に対する大学のリーダーシップには、インパクトを重視することが必要である。学生の成功、つまり、かれらが経験のあらゆる局面で成功を収めることが最も重要なことである。したがって、リーダーシップは、リーダーが有する能力によってではなく、その効果によって評価されることになる。リーダーシップの目的は、質の高い教育が可能になる条件を促進することであり、学生の経験や教育の質を顕著に向上させるべく協働するよう教職員の意識を高めることである。リーダーは、影響力を発揮するため、あらゆるレベルにおいて成果に報い、イノベーションを喚起できる仕組みを整備しながら、教育活動を支える学部長や学科長の取り組みを評価し認めようとするものである。

管理職リーダーシップは、常に特定の組織的文脈の中で機能しているものであるため、教育・学習に対する当該大学のアプローチの

何が特別なのかを明確にすることが必要になる。それゆえ、その組織的文脈において一つまり、複数の専門分野や学部にわたって一何が質の高い学生経験を構成しているのかについての概念的思考が求められる。また、ある組織的文脈の中で教員が教育活動に対するリーダーシップを実際に経験しているということ、つまりは、学科長や学部長の行動が、教育実践や学生による学習活動の向上に対する教員の努力に影響を与えているということを認識することも重要である。

本書に記載した原則や要素は、以下の点に主眼を置いている。すなわち、①各関係者に支持された明確なビジョンを表明することの重要性、②実際にビジョンを支える機関各部署に対して優先事項の明示、③学生の学習および発達、④根拠と知識に基づく意思決定、⑤機関でビジョンを実現するために必要なプロセスの理解、⑥教育活動に関して、機関全体で最低限必要な数のリーダーの育成、⑦教職員によるビジョン遂行を可能にする専門性開発提供の必要性である。とりわけ、質向上において決定的かつますます重要性を増している要素として、学生による主体的関与を増大させることが大切だと考えている。

この分野の先行研究は、そのほとんどがリーダー自身およびリーダーの特性に焦点を当てている。それとは対照的に、本書では、リーダーらが教育活動における卓越性の醸成に関連して、実際に何を実行しているのかを明らかにしたケーススタディや優良実践事例の主な調査研究や報告に着目した<sup>3</sup>。したがって、本書の原則や要素は、機関全体のリーダーシップで成功するための基礎となる行動によって構成されている。これらの要素は、教育・学習活動に関する戦略的リーダーシップが、こうした諸活動によって典型的に特徴づけられるものであることを示唆している。