

高等教育における  
教育・学習のリーダーシップ  
A Handbook for executive leadership of  
learning and teaching in higher education

Craig McInnis, Paul Ramsden & Don Maconachie 著

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・解説

FDブックレット

Vol. 5

---

## 高等教育における教育・学習のリーダーシップ

A Handbook for executive leadership of  
learning and teaching in higher education

東北大学 高等教育開発推進センター

原文について：

Requests and inquiries concerning these rights should be addressed to:  
Office for Learning and Teaching  
Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education  
GPO Box 9880 Location code N255EL10  
Sydney NSW 2001  
[learningandteaching@deewr.gov.au](mailto:learningandteaching@deewr.gov.au)  
2012  
ISBN 978-1-922125-88-0  
This handbook is available for download as an eBook from  
<http://www.olt.gov.au/executive-leadership-learning-teaching-higher-education-2012>  
If viewing the eBook on a tablet computer, open in iBooks or an Adobe Reader or  
equivalent application.



## PDブックレットの刊行に当たって

大学教員となってから二十数年、高等教育開発推進センターに関わり、日本の大学教員として改めて大学教育を振り返る機会を得ました。大学教員となった当初、大学教員とは寝る間も惜しんで研究に没頭することが使命であり、その姿を学生に見せることこそが教育であると信じて疑いませんでした。しかし、大学教育は研究者養成だけが目的ではなく、日本を含めた国際社会の多様な分野で、知をもって活躍する人材を育成していくことが求められています。また、大学教育の急速な拡大・多様化に対して、私ばかりではなく、社会全体が改めて大学教員の在り方を再考する時期になったと感じております。

さて、このような変化の中、我々教員は教育に必要な訓練を十分受けているといえるでしょうか。今でも大学教員候補者は、研究志向の強い博士課程大学院で、主に研究者養成の訓練を受け、大学教員として必要な知識・技術の訓練を欠いたまま大学教員となる人がほとんどです。

このような状況の中、私たち東北大学高等教育開発推進センターは、平成22年に文部科学省から教育関係共同利用拠点の認定を受け、国際連携を活かした大学教育力の開発に取り組んでおります。その活動のひとつとして、大学教員の能力開発に役立つようPD (Professional Development) ブックレットを刊行することにしました。大学教員を目指す大学院生から、ベテランの教授まで、さまざまなキャリア・ステージの大学教員を読者に想定して、編集・出版を進めています。本書を手にとってお読みいただくとともに、大学教育のますますの進化のために皆様のご意見をお寄せいただければ幸いと存じます。

東北大学高等教育開発推進センター長  
木 島 明 博



# 目 次

序 .....	4
はじめに .....	8
教育・学習活動に対する管理職リーダーシップ .....	10
第1部 5つの行動原則 .....	12
原則1： 戦略的ビジョンを策定する .....	12
原則2： 卓越性を引き出し実現させる .....	21
原則3： 教育・学習のリーダーシップを委譲する .....	33
原則4： 教育活動を褒賞・表彰・発展させる .....	39
原則5： 学生を巻き込む .....	43
第2部 背景説明 .....	49
1. 教育はどのように学生の学習に影響を与えるか ..	50
2. 学習活動の評価 .....	54
3. カリキュラム .....	56
4. 研究と教育 .....	59
5. 教育活動の褒賞と評価 .....	60
6. 学生の経験 .....	62
7. 情報技術のインパクト .....	65
8. 教育・学習へのリーダーシップの影響 .....	68
注 .....	71
引用文献 .....	75
訳者解説 .....	76
原著者・訳者紹介 .....	83
訳者あとがき .....	85

## 序

学長の地位にある者は、すべてというわけではないが、教育活動で秀でた実績を有しているので現職に就くに至っていることが多い。人脈構築や情熱的講義、「ニーズに合致した」科目の実現に力を尽くし、教育への取り組みを活性化してきた。我々のほとんどが、教員として数十年にわたって教室で教鞭を執り、論文や試験の評価に当たってきた。しかし、時を経て役割は変化し、所属機関における教育以外に優先すべき事柄が生じ、直接現場で教育に携わることはなくなった。けれども、教育と学習の成果の質をめぐる全般的な問題から遠ざかったわけではない。まさにこのハンドブックが指摘しているように、研究大学においてさえ教育が中核的目的となっているのである。

本書によって、読者は優れた教育の基本原則を再認識することだろう。それはすなわち、教育内容の理解はもちろん、学生に到達してほしい水準についても望ましい意欲的な成果を明示することであり、学生にとって最良の学習環境を整備することであり、学生の学習活動が期待される学習成果に見合ったものとなるように科目を構築し編成することであり、学習活動と期待される学習成果とが密接に整合するように評価を設計することである。

著者たちは、学習は教員と学生間の閉鎖的な活動ではないと述べている。学習とは、カリキュラムを、学生の学習目標、教員と学生の責任分担、正規学習の範囲を超えた職業統合学習（work-integrated learning）<sup>訳注1</sup>やその他の経験をも含むものとして広く捉え、その中でいかに科目を編成し構築するかといったことに関係するものである。それは、学部長や学科長といったアカデミックリーダーが何を奨励し、どう支援するかということに決定的に依存している。それはさ



らに、当該機関内の異なる部署が、多様なレベルでイノベーションを支援し促進できるようにしっかりと設計された空間、ハードウェア、ソフトウェア、「ウォームウェア（warmware）<sup>訳注2</sup>」等の諸設備およびサービスにも依存している。

著者たちは、学長や副学長（教育担当）から学部長・学科長・プログラムコーディネーター・科目コーディネーターに至るまでのあらゆるレベルの関係者が関与し、力を尽くすことによるのみ、教育機関が学生のために必要だと考える学習を推進できることを明らかにしている。そのことはまた、優れた大学こそ、学生の学習に対して組織一丸となって力を尽くしているという証拠を多く挙げることで示されている。さらに、機関の運営組織は、当該機関の教育的使命や目標を理解していなければならないとしている。確かに、評議会の非専門家メンバーの関心を喚起し、運営責任を活性化させるのは、学生の学習という問題であることが少なくない。

本書の意義は、高等教育のリーダーが卓越した教育・学習を引き出す上でどのように重責を担うべきかを描き出すことで、学生の学習を促進し、文字通り欠けている部分を埋めることの大切さをリーダーに再認識させている点にある。大学執行部が教育者と研究者を区分することは大切だが、他方で著者たちは、リーダーシップとは

---

訳注1：職業統合学習（略してWIL）とは、各専門分野の学問体系に基づく理論的学習と実践的な職業実践とを統合させた産学連携に基づく教育実践を指す。実際には多様な実践が含まれ、実習や例えば学生が一定期間企業等での現場で就業体験を積む「インターンシップ」はその一つだといえる。同様の実践を指すものとして、職業基盤学習（WBL）やコーオペ教育（cooperative education）などもある。詳しくは、吉本圭一・稲永由紀編（2013）『諸外国の第三段階教育における職業統合的学習』高等教育研究叢書122，広島大学高等教育研究開発センターを参照されたい。

訳注2：ウォームウェアとは、ハードウェアやソフトウェアに対応する概念であり、ハード・ソフト両面から成る種々のテクノロジーを活用する「人間」のことを指す。同様の表現として、プログラムやシステムの開発に携わるプログラマーやシステムアナリストを意味する「ライブウェア（liveware）」がある。

リーダーの特質や並外れた才能によってではなく、影響力で評価されるものだと指摘している。そこで著者たちがリーダーに推奨するのは、各所属機関のエトス、方針、教育プログラムに焦点を絞って、学生の主体的関与（**student engagement**）を促すために学問、人間関係、課外活動といったものがどのように整備され提供されているのかを検討することである。著者たちは、当該機関における各レベルの上級教職員が学生の学習を支援するという点で担う役割について説明している。著者であるクレイグ・マキニス、ポール・ラムズデン、ドン・マコナキーはそれぞれが、各分野について深い専門知識を有している。かれらが結集し、幅広い経験を活用することで、あらゆるレベルの大学教職員に対し有益な助言を行うことが可能になっている。

研究および学識をいかに教育に反映させるかという著者たちの議論は広範囲に及び、そこにはオーストラリアの高等教育機関において見られるアプローチが包含されている。著者への期待に違わず、本書は学習教授の学識に深く根差している。また、実務経験と主要研究および内省的学識から得た根拠をまとめることにも成功している。とはいえ、やや学問的すぎる傾向はある。著者はあくまで高等教育に携わるリーダーに的を絞り、他の学習教授の専門家を対象とはしていない。

仮に、ボイヤーの提唱した「教育の学識（**the scholarship of teaching**）」（1990年）<sup>1</sup>というフレーズが、教育に関わる知識を発見するということに過ぎないのであれば、それは、特定の専門分野における学習教授をめぐる「発見の学識（**the scholarship of discovery**）」と大差なかっただろう。トリグウェルとシェール<sup>2</sup>は、教育の学識に取り組む教員とは、学習を可能ならしめてきた方法を公開している熟達教員であると述べている。すなわち、「公開されているのは、教員らの知識だ

けにとどまらない。学習を可能ならしめてきた実践，より厳密に言えば，教授学をめぐる共鳴なのであり，それこそが公開されているのである」(Trigwell and Shale 2004: 531)。この意味で，あらゆる大学教員は教育の学識に取り組むべきであり，本書が主張するように，あらゆる大学のリーダーは教育の学識を支援すべきである。

そこから得られる見返りは少なくないが，本質的には，学生たちが自らの学びに喜びや高揚感を感じているのを見ることができ，そこに「教育者として」小さくとも意義深い貢献ができたことを喜べるかどうか重要である。

本書には，大学のリーダーたちがそんな満足感を得られるような環境作りをいかに進めるべきなのかが示されている。

マーガレット・ガードナー (Margaret Gardner)

RMIT 大学長

豪州学習教育局・戦略的助言委員長

## はじめに

本書は、大学の上級管理職にある者が、教育・学習活動でリーダーシップを発揮するための指南書である。教育・学習活動に対してリーダーシップを発揮するためには、幅広い状況下でマネジメントを行い、リーダーシップを発揮できる能力だけではなく、教育・学習活動への現代的アプローチに関する専門的なスキルや知識—教育、評価、カリキュラム提供を支援するテクノロジーの利用を効果的に行うことに精通していること等—がますます欠かせなくなっている。

本書は、個々のリーダーのためのツールとしてだけでなく、専門性開発活動を支援するリソースの必要性が広く認識されている状況にも応えるものである。本書は、学習教育局（OLT）の前身である豪州学習教育カウンシル（ALTC）が2011年に実施した「教育・学習活動の卓越性に関するリーダーシッププログラム」の取り組みの一つである。本書で我々が試みているのは、政策の背景全体に関連性をもたせつつ、長期にわたって有益なアイデアや知識を提供することである。そこでは、学生の経験に関連した現在または今後の政策課題を考慮してはいるが、だからといって、それによって制約されるものではない。本書の第1部では、リーダーが教育・学習において卓越性の向上に成功するために実施すべきことに焦点を当て、5つの基本原則および要素について列挙した。第2部は背景説明であり、5つの原則の開発に活用した根拠資料を提示し、さらに研鑽を積むために必要となる主な研究成果を紹介した入門編となっている。

本書が対象とする読者は、教育活動および学生経験のガバナンスやマネジメントを主たる職務とする筆頭副学長、副学長、学長補佐（新任者を含む）、およびこれらの職位を目指す人々である。本書が焦点を当てるのは、戦略的リーダーシップ、つまりは主要領域にわ

たって学生の学習を促そうとする教育機関の明確なビジョンと、そのビジョンを実現するための方法である。

戦略的リーダーシップとは本来、「いかに実現するか」に対する一連の正解で成り立っているわけではない。多様なテクニックが異なる状況や人々に適用されるといった性格のものである。本書は、戦略的リーダーシップのあり方を示すレシピ本ではない。むしろ、核となる原則の一覧表というべきものであり、主としてケーススタディを実施した大学や、経験を積み成功を手にした管理職を観察することから得られた根拠や事例が示されている。本書は、リーダー層が、さまざまな環境で何が有効に機能するのかという根拠に基づいて自ら選択ができるように設計されている。

本書の主張は、学生に卓越した経験を提供する上で運営責任を負っている副学部長や学科長といった管理職のやる気を刺激し、影響を与え、能力を引き出すには、強いリーダーシップが不可欠だという点にある。本書は、何が有効なのかという証拠に基づいて、大学教育を主導する仕事をめぐる肯定的見解を示している。本書に貢献していただいた大学も含め、多くの大学が、教育・学習のための戦略的リーダーシップがもたらす生産的効果を実践の場で実感している。本書によって、機関のパフォーマンスに目に見える違いを生じさせることが可能となるのである。

## 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。

# 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<sup>4</sup>。



## 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<sup>5</sup>。

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。

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もちましょう。

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<sup>訳注3</sup>

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<sup>訳注4</sup>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<sup>6</sup>。

---

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）」<sup>訳注5</sup>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）」<sup>訳注6</sup>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<sup>訳注7</sup>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おうのです。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<sup>7</sup>。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 krediyteshon 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。

## 第2部 背景説明

第2部は、実際の事例と、教育・学習や学生経験についての主な研究活動や省察的学識から得られた根拠とを結びつけようとするものである。すなわち、高等教育における教育活動や学生の主体的関与が、学生の学習経験や成果をどのように形成するものなのか、その関連知識に焦点を当てた簡潔な入門書となっている。ここではまた、教員による教育活動や質の高い学生経験に対する取り組みにリーダーシップがどう影響するのか、その根拠にも着目している。さらに、豪州学習教育カウンシル（ALTC）の「教育・学習活動の卓越性に関するリーダーシッププログラム」（同プログラムは学習教育局（OLT）が継承）が生み出した研究成果も参考にしている。

ここで語られることは、各大学において、効果的な教育・学習活動の推進役を担う人々にとって意味のあるものとなっている。

## 1. 教育はどのように学生の学習に影響を与えるか

学生に質の高い経験を保証することは、国の政策課題において重視されている。学生の経験を、大学生活の広範な側面だけでなく、教育活動や評価活動にも密接に関連づけて捉えることの大切さは、今や広く浸透し理解されている。このことは、国内で語られる言説や国際的大学排名の一部になっており、競争の激しい高等教育システムにおいて大学が組織として成功する上で欠かすことができない要素となっている。

ここで学生の経験に関する考え方の系譜をざっと辿っておくことは、管理職リーダーらの注意を促す上でも意味があることだろう。

大学における学業の成功や優れた学習成果には、複合的概念を操る能力、特定の内容に関する深い知識、さらに学びを深めることへの関心、自分自身で考え抜く力などが含まれる。その意味で、学生が成功するか否かは、学生自身が学術的内容にどれほど主体的に関与するか、その質に大きく左右される。学生が関与したとしても、本質的には表面的（時に「表面的な学習アプローチ (surface approach)」と呼ぶ）にとどまることがある。つまり学生は、バラバラな断片的知識をリスト化したり、構造化しないままにグループ化したりすることに熱中し、しかも最小限の努力で良い成績を得ることに血道を上げていることも少なくない。

自ら論理的に考えて行動し、実際の問題に理論を応用できる学生—まさしく大学教員や産業界が期待するスキルを有する学生—になれるかどうかは、あるテーマに関する細部と大局の双方に真摯に向き合えるかどうかにかかっている。これは「深い学習アプローチ (deep approach)」と呼ばれる。それは、質が高くしっかり体系化された複合的成果をもたらし、特定の主題について学ぶことや取り組むこと

が楽しいという感覚を生み出す。

大学における教育活動の目的は、学生にそうした学習をさせることにある。優れた教育活動（およびそれと密接に関係した効果的な評価活動）というのは、学生が深い学習アプローチを使って学習するように向かわせることである。このことが意味するのは、学習内容だけでなく、学生に到達してもらいたい理解水準についても、望まれる成果を明示すべきだということである。さらに、望まれる成果が達成できるよう設計された活動に学生が取り組む可能性を最大限に高める環境を整備することや、これらの成果に対する学生の達成度を把握できる評価タスクを選択することも重要である。下表は、二つの異なる学習アプローチに基づいて、教育・学習活動の特徴をまとめたものである。

## 深い学習アプローチと表面的な学習アプローチ

---

表面的な学習アプローチを促進する要素

- 暗記または些末な手続的知識を強調する評価方法
- 不安を生み出す評価方法
- 恩恵についての批判的または矛盾するメッセージ
- 過重な学習内容を詰め込んだカリキュラム
- 学習の進み具合に対するフィードバックの不足や欠如
- 学習における主体性の欠如
- 学習内容に対する関心や背景知識の欠如
- 上記のアプローチを促す教育環境をめぐるこれまでの経験

深い学習アプローチを促進する要素

- 学習課題に精力的かつ長期的に取り組む姿勢を育む，教育方法，評価手法，しっかり体系化された刺激的なカリキュラム
- 刺激的な教育活動，特に，学習内容に対する教員の個人的な取り組みを示し，その意義や学生との関連性に力点を置いた教育活動
- 高い水準の学問的期待の明示
- カリキュラムの目標と整合した評価基準
- 学習の方法や内容において責任ある選択を行える機会
- 学習内容に対する関心や背景知識
- 上記アプローチを促す教育環境をめぐるこれまでの経験



留意すべきは、学生の経験に関するこれらの諸側面は、教員個人の「教育パフォーマンス」を超えたものだという点である。ここには、学習課題をめぐる他の学生との協同から、学習空間の設計、eラーニングの有効活用、カリキュラム自体の特性に至るまで、教育プログラムの広範な側面や学習内容に対する学生の取り組み方が含まれている。優れた教育活動や評価方法とは、考え、事実、原則を活性化させるのに役立ち、学生がより多くのことを自分で発見することを促すものである。

同時に留意すべきは、大学教員による教授アプローチの差異が、かれらが教育活動を行う環境をどのように経験しているかという点と構造的に関係していることである。教授者は、クラスの規模を適切だと見なしている場合、学生の理解度の改善に焦点を当てつつ、学習が生じるような教授アプローチを用いると報告することが多い。逆に、クラスの規模が大きすぎると見なしている場合、教師中心アプローチや情報伝授型の教授方法を用いる傾向が強くなる。

同様の関係性は、質的に異なる教授アプローチと、教育活動に関する4つの環境的側面との間にも見られる。すなわち、教授者が学生中心で、学生の概念的変化を目指した教授アプローチを多く用いるのは、①教育内容を自らがコントロールできている、②所属部局から教育支援を得られている、③大学での仕事量が適切である、④言語スキルや学習内容についての予備知識といった学生の諸特性が効果的な学習につながると認識している場合だと報告されている。

教授者は、概念的変化／学生中心のアプローチを採用する場合、学生に意識を集中させ、学生の認知、行動、理解を観察しようとする。教育内容の伝授は、学生の理解度を上げるために必要なものだが、それだけで十分だとは見なされていない。

このアプローチを利用する教員は、学生が学生独自の知識を構築

することを前提としている。教授者の仕事は、問い、課題、議論、プレゼンテーションを通じて学生の既存のアイデアに挑むことである。このアプローチには、プレゼンテーションや知識伝授に関連する手法を含む教授手法の習得が含まれるが、それはテクニックの域を超えたものである。このアプローチを採用する教員にとって、学生による学習成果は、単に教員の行動から生じる差異ではなく、学生と環境（教員の役割を含む）との関係性から生じる差異として説明されるものである。

他方、情報伝授型／教師中心の教授アプローチは質的に異なっている。このアプローチを採用する場合、教員は自分の行動（将来計画、優れたマネジメント能力、一連の教授能力の使用、情報通信技術の活用能力）だけに意識を集中させる。かれらはカリキュラムに関連した情報の伝授に努め、学生の学習にはそれで十分だと考える。その結果、学習成果の違いを、学生の能力差異や教育内容を構造化したり提示したりする教員の能力差異として説明するきらいがある。こうしたアプローチは、クラス規模が大きい、教育内容のコントロールができていない、部局からの支援が限られている、仕事量が不適切に多い、学生が準備不足であるといった教員のもつ認識と関連性をもっている。

なお、どうやって教授アプローチを教育のリーダーシップに関連づけるのかについては、最終節の「教育・学習へのリーダーシップの影響」を参照されたい。

## 2. 学習活動の評価

高等教育段階において学生の受ける評価が、かれらの学習に重大

な影響を及ぼすことは広く知られている。学生がどう評価されると思っているのかが、かれらの学ぶ内容を大きく左右してしまう。上級管理職はそうした影響が害を及ぼす場合もあることを覚えておくとよいだろう。つまり、学生は評価によって何が試験されるのかを予測し、自分の学習の重点を、表面的な学習アプローチを使って何とか切り抜けることに置こうとする。言い換えれば、学生は事実の再現や手順と公式の暗記によって自らの学習が評価されると思えば、理解の進展を阻害しかねないアプローチであっても採用してしまう傾向がある。表面的な学習アプローチの乱用によって、高等教育における多くの評価が損なわれることになる。

しかし、評価が教育活動に沿ったものであるとき、学習を支援するものとなる。学生が、理解できている内容やさらに学習が必要な領域について有益なフィードバックを受ける—さらに到達度を公平に試験される—ことで、評価が学習に不可欠な要素だと見なせば、学生はもっと高度な学習成果の実現が可能となるアプローチを採用するようになる。学習に関するフィードバックは通常、「形成的評価」と呼ばれ、これは優れた教育活動の基礎を成すものである。学生の進み具合について有益なコメントを提示することの大切さは、効果的な評価を問う議論において強調してもしすぎることはない。

評価を実施するもう一つの主な理由は、言うまでもなく達成度を評価すること（「総括的」評価）である。以上の二つの機能は両立する場合もあればそうでない場合もある。時に二つを両立させようと評価タスクを利用すると、絶え間ない評価がそうであるように、学生の心理に葛藤状況を生じさせることがある。すなわち、学生は「誤りを見せることと隠すことを同時に求められている」と考えてしまうのである<sup>8</sup>。

形成的評価に対してもっと想像力に富んだアプローチをとろうと

するなら、教員や学生の期待について明らかになっている研究成果や、学習過程の一環としてフィードバックをとらえることの重要性に関する研究成果を考慮に入れなければならない。先行研究では、フィードバックが何によって構成され、それが教育・学習とどんな関係にあるのかについて学生が無自覚なことが多いことが示されている。つまり、学生が期待することは往々にして教員の期待と合致していない。また、先行研究からは、学生によるフィードバック方法の構築、学生による理解度評価の基準への関与、的を絞った体系的省察の開発といった取り組みが、高等教育において学習を加速させる手段として機能することも示されている<sup>9</sup>。

### 3. カリキュラム

最近まで、高等教育において「カリキュラム」という表現が使用されることはあまりなかった。カリキュラムが対象とするのは、学術的課題（教育課程にどんなトピックや成果を含むべきか）だけではない。職業基盤学習（work-based learning）<sup>訳注8</sup>をプログラムにどう組み込めばいいのか、既習歴に対して何単位を与えるべきか、専門教育課程において問題解決学習が適切か否か、プログラムにおいて

---

訳注8：職業基盤学習（WBL）については、訳注1（本書5頁）の「職業統合学習（WIL）」を参照されたい。

訳注9：エンプロイヤビリティ（employability）とは「雇用される能力」や「雇用可能性」を意味し、エンプロイヤビリティ・スキルとは一般に、雇用可能性を高めることのできる知識・技能を指している。ただし、エンプロイヤビリティの概念は広く、「職業人としてはもちろん、市民として政治や地域活動に積極的に参加する、文化的な生活者として芸術や教養の発展に貢献するなど、自立した社会人にとって普遍的な能力」（角方正幸・松村直樹・平田史昭（2010）『就業力育成論—実践から学ぶキャリア開発支援策—』学事出版、68-69頁）まで包含するものである。

エンプロイヤビリティ・スキル<sup>訳注9</sup>の獲得が可能か否かといった実際的な諸課題も含まれる。

より広範な問題が話題にされることはあまり多くないが、そこには、教える側と教えられる側の相対的な責任をめぐる問題が存在する。つまり、カリキュラムでは、学生の生き方に質的变化をもたらすものなのか、あるいは職業に向けて学生を訓練するものなのか(あるいは、その両者であるのか)が問われ、また、学生の学問上の経験とそれ以外の面との関係性や、学生の継続的学習の能力や学習に対する自己評価能力の育成といった目標の妥当性といったことも問題となる。

カリキュラムに新たな光が当たっていることは、高等教育に関する最近の議論から明らかである。新しいカリキュラムのモデルが必要であると主張されている。すなわち、学際的カリキュラム、学生の能力を最大限高めるカリキュラム、探究・研究スキルを育成するカリキュラム、国際的視野を組み込んだカリキュラム等が提示されている。これらが焦点化する特性は、学生が民主主義国家の今後の経済や幸福に求められる水準の教育を学生に保証するものであるとして提案されている。

こうした見方に基づけば、将来に見合った学生経験とは、学生に、柔軟性や自信といった特性や幅広いコミュニティへの責任感を培うものになると考えられる。そこに典型的に含まれる取り組みとして、研究基盤の学習の学部学生への応用がある。具体的には、研究職キャリアに関する意識を涵養したり、就職を視野に研究技能を訓練したり、大衆化・ユニバーサル化した高等教育システムにおいて研究と教育を関連づけることの利点を支持したりすること等がある。

注目に値するカリキュラムの例としては、学際性と汎用性を特徴とする学士課程プログラムがある。同プログラムには、研究能力の

訓練，グローバル化や多様性を扱うコース，ボランティア活動への参加といった要素が組み込まれている。

このような学士課程プログラムは，より専門的で，職業的，応用的な学習機会を提供する大学院課程プログラム（コースワーク）と一体的に提供されている。アバディーン大学，キングス・カレッジ・ロンドン，ハーバード大学，シンガポール国立大学，メルボルン大学，西オーストラリア大学で実施・提案されているモデルからは，実際に何をすべきかがわかる<sup>訳注10</sup>。また，英国のウォーリック大学とオクスフォード・ブルックス大学が共同運営する改革センター（Reinvention Centre）<sup>訳注11</sup>，インペリアル・カレッジ，米国国立科学財団が実現する研究基盤のアプローチも，上級管理職らが考慮するに値するものである<sup>10</sup>。

---

訳注10：例えばメルボルン大学では、「メルボルン・モデル」と呼ばれる新しい学士課程カリキュラムを構築し，2008年から提供を始めている。この改革では，従来の96のコースから構成されていた学士課程が，大きく6つの領域（アーツ・商学・科学・環境・生物医学・音楽）に再編され，学生により広い領域に亘る学びを求めている。その改革経緯は，杉本和弘・今野文子・立石慎治（2013）「メルボルン大学における教育改革とマネジメント—豪州首相プログラム調査報告—」，『東北大学高等教育開発推進センター紀要』第8号，99-108頁を参照されたい。また，改革当事者の手になるものとして，James, R. and McPhee, P., *The whole-of-institution curriculum renewal undertaken by the University of Melbourne, 2005-2011*, in Blackmore, P. and Kandiko, C.B. (2012) *Strategic Curriculum Change: Global Trends in Universities*, Routledge, pp.145-159.がある。

訳注11：正式名は，Reinvention Centre for Undergraduate Researchであり，文字通り訳せば，「学士課程レベルの研究活動のための改革センター」となる。イングランド高等教育財政カウンシル（HEFCE）による「優れた教育・学習拠点プロジェクト（Centres for Excellence in Teaching and Learning）」の一つとして，ウォーリック大学社会学科とオクスフォード・ブルックス大学建築環境学部の共同プログラムによって実施された。現在，ウォーリック大学の取り組みは Institute for Advanced Teaching and Learning (IATL) に，オクスフォード・ブルックス大学のそれは Oxford Centre for Staff and Learning Development に引き継がれている。（[http://www2.warwick.ac.uk/fac/cross\\_fac/iatl/ctl/](http://www2.warwick.ac.uk/fac/cross_fac/iatl/ctl/) 2014年2月3日アクセス）

## 4. 研究と教育

カリキュラムに関する議論は、学術的研究と大学教育との関係性をめぐる長年の議論に関連した諸課題に行き着くことになる。どうやって研究や学識から教育活動に知を提供するかについては、教育機関によって多様な方針がとられている。しかし、基本的に、知を追求することとその成果を学生に伝達することとは相互に結び付いたものだというのが、依然として大学教員に強く支持されている価値である。また、オーストラリアにおいて大学という名称が、研究と合わせて教育を実施している高等教育機関に与えられているという点も変わっていない。

学生が学問的スキルや専門的スキルを培う上で、教育と研究の強固な関係性が役に立つことを示す研究もある<sup>11</sup>。学生自ら説明しているように、大学での経験を価値あるものとするには、教育者の教育内容に対する専門知識や最新知識が重要である<sup>12</sup>。また、教員の教育活動へのアプローチは、教育内容をいかに概念化するかという点と関係性があるように思われる。教育の質を向上させる上で重要なのは、研究者がどれだけ活発で生産的かということに加え、研究者がこういった形態の活動に注力しているかという点である。教育内容の概念化を広く深いものとしていくことに学問的意識を向けることで、学生中心の教育アプローチとの親和性がより高まるのである<sup>13</sup>。

研究と教育に関する議論は、研究生産性と教育スキルが経験的に関連しているのか、それともそれぞれが単に独立した活動なのかといった素朴な問いをめぐるものから、学術的活動の二つの側面が生み出す相乗効果を利用しつつ、どうやって教育を向上させ、学生の経験を豊かなものにするのかという問いをめぐるものへ移行してきている<sup>14</sup>。研究で卓越することを追求する国の政策や所属組織からの

圧力は、これら二つの活動を引き離そうとする傾向が少なくなかった。しかし、一方の活動に費やす時間が他方に従事する余力を減少させるため、教員個人は教育と研究の相乗効果ではなく競争を経験する結果となる。

管理職リーダーにとって鍵となる問いは、これら二つの活動の関係性の肯定的側面を育むことができるかどうかであり、そのための実践としては、学部学生向け研究プロジェクト、大学院教育への関わり、上級の研究者による優れた学士課程教育を認め褒賞するシステムといったものが必要となる。教育活動でリーダーシップを發揮すべき職位に就く職員（教育担当副学部長など）にも生産的な研究者たることを求めることで、大学が教育と研究のつながりを活用していくことが組織文化として重要であると強調される。手段として決定的に重要なのは、学部長や学科長が教職員に対して学生の経験に有益となることを重視し、それに関連した諸活動を整合させながら進める取り組みを評価するメカニズムを導入することである。

## 5. 教育活動の褒賞と評価

質の高い学生経験は大学が成功を収める上で不可欠な要素だが、大学教員が研究業績に比べて教育業績があまり評価されないと信じていることを指摘する研究は枚挙にいとまがない<sup>15</sup>。機関が言明している意図とは裏腹に、昇進や採用の基準やプロセスは必ずしも教育活動を高く評価するものではない。学部長や学科長が、教育を研究と対等なものとは見なさずに運営に当たっていることもある。

先行研究によれば、どんなタイプの大学であっても、大学教員は高等教育における教育活動の大切さを強く信じていて、ほとんどの



場合、教育と研究の両方に従事することを望んでいる。かれらが言うように、公的な機関プロセス（特に昇進プロセス）と、教育に価値を置くリーダーシップ文化のいずれもが、教育の重要性を認識するのに役立つのである。多くの教員が、教育は研究に比較して低く位置づけられていると感じている。教育に実際に付与されている価値と、本来付与されるべき価値との間には乖離がある。昇進基準には、特に上級職の場合に教育業績が必ずしも組み込まれていないように思われる。研究結果が示すのは、教員賞などの取り組みも有益ではあるが、昇進プロセスや組織文化を改革しようとする根本的な取り組みに優るものではないということである。

こうした見方は、教育領域の管理職リーダーにとって予想以上に重要である。管理職リーダーにとっての課題は、教育の大切さを強調するのに導入される実践的なメカニズムが中心となる。そこには、管理職チームが、目に見える形で熱意あるリーダーシップを発揮することが含まれる。すなわち、大学の競争力にとって学生の経験が重要なことを繰り返し説明し、学生経験の質を優れた教育に結びつけようとするリーダーシップのことである。教育を高く評価する取り組みは、次第に機関のリーダーシップや経営文化に根付いていくだろう。

まずは、厳格な基準に基づくとともに、研究業績の評価方法とも一貫性のある教育業績評価システムを整備することが重要である。昇進や採用の手続きにおける優れた実践には、高等教育における教育業績を評価するための明瞭で証拠に基づく基準が求められる。そうした厳格な評価基準が最もよく機能するのは、教育賞で使用される基準との関連性をもたせる場合である。さらに、教育業績評価で評価基準をどう使用するかについて、昇進委員会メンバー向けの研修を併せて実施すれば有益だろう。

教育活動に資する訓練開発の要件を示し、そのために信頼できる支援環境を整備することは、教育の重要性に関するメッセージを発信する上で補完的な役割を果たす。

優れた教育とは、個人的責任であるだけでなく、組織的責任でもある。個々の教育業績にとどまることなく、それを越えて、学部、学科、教育プログラムが学生の経験に対してもつ影響を認識することが不可欠である。効果を有するシステムには、イノベーションを誘発する多様なインセンティブや評価が準備されていて、プログラムや部局レベルにおけるカリキュラム、教授活動、評価活動に対して優れた実践事例が応用されていることが明らかになっている。

## 6. 学生の経験

上級管理職リーダーにとって、学生の経験をめぐるガバナンスやマネジメントは課題でもあり好機でもある。学生の経験は、ますます「交渉に基づく関与 (negotiated engagement)」の結果として理解されるようになっており、特にデジタル時代において、大学は、学生こそが経験の形成に不可欠な存在であり、組織的改善を支える能動的パートナーや改革主体 (change agent) になり得る存在だと認識するようになってきている<sup>16</sup>。

上級管理職リーダーが、所属機関が学生の経験に変化を起こす方法を考える際、一連の主な研究成果がそのための根拠を提示してくれている。もちろん、文脈の異なる国や多様な学生群から得られた研究成果を適用する際にはいくぶん注意が必要だが、成果の収斂も進んでおり、学生の生活や期待がどう変化するか、そして将来の学生の経験がどのようなものになるかについて戦略的に語るための強

力な共通基盤を形成している。複数の結論が理論的に異なる起点から導かれているものの、教育が学習に及ぼす影響、評価の重要性、カリキュラムに焦点を絞る意義といった、前節で触れた諸点については一貫性がみられる。

アメリカは、過去50年にわたって、学生の経験に関する体系的研究の最も重要な源泉となってきた。研究の力点は、学士課程教育が学生中心となるように徹底すべきだという深い信念にある。大学が学部学生に与える影響に関して行われた30年間に及ぶ先行研究の画期的レビューからは、大学における学生の成功を決定づける最も重要な要因が、学生が学習に費やした時間と努力の総量であり、大学の学習、対人関係、正課外といった側面で提供されるものに対する学生の主体的関与であるという明快な結論が得られている<sup>17</sup>。ただここで我々が注目したいのは、だからこそ、管理職リーダーが大学のエトス、方針、プログラムに焦点を当て、大学の学習、対人関係、正課外等のさまざまに提供されるものが学生の主体的関与を促進するように形成されているかを確認することがなおさら重要になるということである。

大学が学生の学習成果に与える影響に関する4つの研究成果は、とりわけ重要である。言うまでもないことと思われるかもしれないが、それでもなお、これらの基本事項には言及しておく必要がある。その第一は、学生が学業や広範な大学経験に対して主体的な関与を増やすほど、知識修得や一般的な認知発達が進むということである。学生は主体的関与を高めることで、多様な考えに対する柔軟性、自律心、知的志向性も促進させる。第二に、アクティブラーニング（能動的学習）—ピア・ティーチング（学生同士の教え合い）、個別指導システム、eラーニングを含む—の増加を目的とした学生関与戦略は、認知的・心理社会的発達の双方を促す。第三は、例えば学生

が一つの中心的テーマを軸に別々のコースでの学習を統合することを求められた場合のように、課題と統合を意図的に含むような学術的経験が、幅広い認知的影響をもたらすということである。

第四の主な研究成果は、学生の学習と、クラスにおける授業に対する教員の取り組み方との関係性が曖昧であることを示している。学生の学習成果に変化をもたらす教員の諸行動のうち、最も顕著な二つの側面とは、教授技術のレベルとコースの構造・編成である。教授技術が最も肝心であることはよく知られているが、教授技術が学習可能な行為だという点が重要である。これにはわかりやすく説明する能力、当該科目に対するやる気を示すこと、体系化され準備されていること、学生と学習について話ができるように準備しておくことが含まれる。

コース構造の質やその構造化の程度は、教育・学習活動や学生経験を改善しようとする取り組みや特に質保証システムの中で、上級管理職が細かく検討するに値する。その根拠は明白である。すなわち、他の学生との協同学習が可能になるようにコース—オンラインを含む—を編成することで、学習成果が大きく伸長するのである。学生の主体的関与が起こるのは、学習に取り組む学生集団や教員集団の一員であると学生自身が感じる場合であり、教室外での学習が時間割の枠内に編成され構造化されている経験と同じくらい重要だと学生が見なす場合である。

学生経験の将来に関して戦略的に意思決定を行う場合、根拠をめぐって考え抜き、細かなところまで理解した上で行うべきである。例えばよく知られているように、学生は生活するためにアルバイトの時間を捻出するのに懸命で、ここに外的圧力も加わって、特に正課外活動への参加が制限されるなど大学生活に十分に関わっていない。ただ、実際の状況はもっと複雑で、機関やキャンパスの事情に

よって当然違ったものになる。

学生が学習コミュニティの一員であるという感覚をもつことで、コミュニケーション能力や問題解決能力の向上、専門分野の知識や技能の修得、倫理的・社会的感性の獲得といった個人レベルの成果に対する認識に強い肯定的影響が与えられる。また、大学自体が学習コミュニティとしての意識を育まれていることも、学生の経験全体に対する満足度に直接影響する。これらの研究成果が強調するのは、この第2部においてこれまでに指摘してきたように、教授技術の向上を当該機関の広範な学習環境と切り離して捉えることは根本的に誤った戦略だということである。

## 7. 情報技術のインパクト

情報技術は、学士課程教育における優れた実践の核となる要素を向上させる可能性を秘めている。具体的には、情報技術が、多様な学生の資質やユニークな学習方法を育む機関の能力を拡大させ、能動的・協同的な学習を推進し、学生が知識を創出・共有できる新たな機会を生み出す可能性がある<sup>18</sup>。また、新しい技術によって、学生が課題に費やす時間が増え、能動的学習の経験が増加する。特に学生が学習内容との相互作用を自ら統制し、学習課題について即座に省察することが可能になる。

新しい形式によるコース設計・提供において、学生がデジタル技術を利用する力にはやや問題がある。学生は、多様な形式や状況下で学習する選択肢が得られることを想定しており、日々の勉強や社会経験に即して個人に即したデジタル・サービスを大学が提供してくれるものと期待している。しかし、学生はキャンパスを基盤に活

動するため、学習活動に通信技術を利用することに期待されるほどには熱心ではない。

インターネット時代に生まれ育った若者なら、自然に効果的なウェブ利用法を身につけていると考えがちだが、それには多くの研究が異論を唱えている<sup>19</sup>。確かに学生らはコンピューターを簡単に操作し精通しているが、かれらは最も基本的な検索ツールに頼っているのが一般的であり、ウェブで見つけた情報を評価できる批判的・分析的スキルは持ち合わせていない。デジタル情報の製作者と利用者の間には大きな乖離がある。つまり、ほとんどの人々がそうであるように、大半の学生が、取り立てて訓練や「裏」知識がなくてもほとんど直感的に操作できる使い勝手の良い技術を好んでいるのである。

学生の年齢層や専攻分野はかなり多様であるため、情報技術に対する期待や利用に関して、かれらの環境や経験には著しい違いがある。学部学生は、ウェブ支援が整備された環境であっても、大学教育に対する伝統的アプローチの重要性、とりわけ個人的交流に強く魅力を感じている。かれらにとって対面式の学習機会に対する優先度は依然として高い。イギリスの研究によると、学生が大学における学習経験について考える際、講師・チューターの教授技術や双方向型のグループ授業を最も重要な要素と見なしている。逆に、最も重視されない要素は、オンラインにおけるディスカッション・フォーラムの利用である<sup>20</sup>。同様に、若年世代の博士課程学生は情報検索に長けていて関連技術にも通じている一方、イギリスの研究では、かれらが最新技術を駆使したアプリケーションやツールをいち早く取り入れたり、熱心に利用したりするわけではないことが明らかになっている<sup>21</sup>。

新しい技術が高等教育における学生の学習や教育に与える影響に

関する調査研究は、進展しつつあるが、根拠情報はいまだ限られている。調査研究が各機関の実践報告やケーススタディに大きく依拠しているため、学生の成功に関して、特に異なる形態による教育提供がもたらす影響を比較分析して得られる証拠がどうみても弱い。方法論的な弱点は否めないものの、学生の学習、課程修了、成績に関していくつか有益な研究成果が出始めている<sup>22</sup>。

オンラインを介した複合型のコース提供モデルが利点を有することを示す根拠もあるものの、概して、オンライン学習や複合型学習のほうが対面式学習よりも平均的に効果が高いとか低いといった根拠はほとんど出されていない。伝統型の基本アプローチに比べると、高度に洗練されたオンライン学習システムのほうが学生の学習に大きな影響を与えるように思われるが、オンラインで学ぶ学生が対面式学習の学生より劣ることもあれば、その逆の場合もある。ブレンディッドラーニングは、学生の日常的な実態に即応し、費用対効果の高いコース提供を求める要請に応えるという点で、潜在的に大きな可能性を有している。ところが、根拠が示すところによると、やはり伝統的な学習形態に比べてその学習成果が顕著に優れているわけでも劣っているわけでもないようである。

学習成果の改善を達成するのに要する相対費用は、管理職リーダーにとってとりわけ関心の的である。同じ成果を大幅に低いコストで実現することこそ、新しい情報技術に投資する上で重要なインセンティブとなる。しかしながら、オンライン学習の費用対効果を示す根拠は決定的なものではない。データは教育機関が投資レベルを決定する上で限定的な価値しかない。ただ、コスト面に関する成功は必ずしも報告されていないものの、学生は複合型のオンライン・コースにおいて、より多くのことをより少ない時間で学習している。

世界中で教育内容がオープンソース化されるなか、教育機関がコー

ス設計や提供に対するアプローチをその動きに対応したものにしていくにつれて、新たな課題やチャンスが浮上してきている。例えば、コース策定にあたっては、学習が個人を重視しつつ、少人数グループやソーシャルメディアを活用して協同的なものにもなるような評価形式を軸になされることになるかもしれない。さらに、評価タスクの本質が変化していることが影響し、現在の評価活動に即して形成されてきた学習成果や水準・基準が根本的に見直される可能性もある<sup>23</sup>。

変化のスピードそのものが、管理職リーダーシップにとっての課題である。特に、オンライン教育機関への入学者数が急増しており、学生は、モバイル通信技術が学習を支援してくれると期待し、大学とのコミュニケーションも全般的に改善されると期待するようになっている。しかし、教員・学生・大学間の相互作用のあり方が明らかに変化し続ける一方、学生が好んで用いる情報技術の種類も急速に変化するため、学生の使用パターンを予測することも難しくなっている。

## 8. 教育・学習へのリーダーシップの影響

大学教育に対する多様なアプローチについて考察してみると、当然の結果として、大学におけるリーダーシップが教育活動や学生の経験に及ぼす影響について、先行研究が何を明らかにしてきたのかを問う必要がある。大学教育におけるリーダーシップは、教育の質、教育に対する教員のアプローチ、学生に質の高い学習経験を提供するための教員の取り組みに影響を与えているのだろうか。より良い学習成果を生み出すことにつながっているのだろうか。



人にやる気を起こさせ、改革に焦点を当てた（つまり、変革的な）リーダーシップは、教員たちからもそのように見なされている場合に、かれらの教育活動の取り組み方に影響を与える。リーダーシップが協力的かつ変革的な形態だと認識している大学教員は、学生の学習経験を高めるように教育活動を行っているのに対し、やる気を削ぐようなリーダーシップだと認識している場合、教員は情報伝授型の形式で教育に取り組む傾向が強い<sup>24</sup>。

教育活動に対する教員のアプローチ、教員のリーダーシップ経験、教員が教育活動を行う学科を取り巻く広範な状況の間に関連性があることは明らかである。特に、優れた学習経験の提供と効果的な学習成果の実現に向けて力を合わせる同僚性重視の取り組みは、人を鼓舞し協力的な形態のリーダーシップと関連している。

研究センター大学を調査対象に、優れた教育のための部局リーダーシップについて実施した研究では、優れた教育環境に関連した9つのリーダーシップ活動が明らかになっているが、そのいくつかは、本書の管理職レベルにおけるリーダーシップの5原則に組み込まれている<sup>25</sup>。

同研究が明らかにした上級管理職への基本的なメッセージは、教育に対する効果的なリーダーシップが、異なる状況下における多様な特性の組み合わせから構成されるということである。すなわち、どんな状況にも通用する唯一のレシピなど存在しないのである。他方で、それと同時に留意すべきなのは、学部レベルや学科レベルの教育活動において効果を発揮できているリーダーには、ある一つの要素が共通しているように見られることである。それは、かれらが一般に、専門分野に特有の知識や実践を教え込もうとするのではなく、常に発展し続けるカリキュラムの中で学生が学ぶという経験を重視していることである<sup>26</sup>。

人を奮起させる分権的なリーダーシップが、教育活動の向上に向

けて集中するとき、対話やイノベーションを導く教育的風土や文化を創出していくように思われる。それが回りまわって、教員が教育活動に対して用いるアプローチや、学生が質保証のプロセスやカリキュラム開発に関与しようとする意欲に反映されていく。

ここで述べた結論は、教育・学習に対する上級管理職リーダーシップについて、より一層当てはまるものである。重要なのは、教育に価値を置く組織風土や環境を構築するとともに、その重要性が強調され、学生のより良い経験の実現に向けた進み具合を評価するのにふさわしい組織を整備する意義を理解することである。管理職による教育リーダーシップの根幹は、根拠情報を使いながら、方針を推進し、ビジョンの伴った目標を根付かせ、成果を評価するところにある。

## 注

1. Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, Princeton, NJ. Retrieved 15 May 2012 from <http://teachingphilosophyworkgroup.bgsu.wikispaces.net/file/view/BoyerScholarshipReconsidered.pdf/292010539/BoyerScholarshipReconsidered.pdf> (=1996, 有本章訳, 『大学教授職の使命—スカラーシップ再考』 玉川大学出版部.)
2. Trigwell, K., & Shale, S. (2004). Student learning and the scholarship of university teaching. *Studies in Higher Education*, 29, 4, 523-536.
3. Gibbs, G., Knapper, C., & Picinnin, S. (2009). *Departmental leadership of teaching in research-intensive environments*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
4. Tierney, W. (1999). *Building the responsive campus*. New York: Sage.
5. Pascarella E., & Terenzini P. (2005). *How college affects students*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Keeling, R. P., & Hersh, R. H. (2012). *We're losing our minds: Rethinking American higher education*, p.13. New York: Palgrave Macmillan.
7. Little, B., Locke, W., Scesa, A., & Williams, R. (2009). *Report to HEFCE on student engagement*. Bristol: HEFCE.
8. Biggs, J., & Tang, C. (2007). *Teaching for quality learning at university*. Maidenhead: Open University Press.
9. Ramsden, P. (2008). *The future of higher education: Teaching and the student experience*. Contribution for the Secretary of State, November. Available at: [http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/consultations/paulramsden\\_teaching\\_and\\_student\\_experience](http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/consultations/paulramsden_teaching_and_student_experience)
10. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/sociology/research/ctl> ; <http://www3.imperial.ac.uk/urop>

- 11 . Horta, H., Dautel, V., & Veloso, F.M. (2012). An output perspective on the teaching-research nexus: An analysis focusing on the United States higher education system. *Studies in Higher Education*, 37, 171-187.
- 12 . QAA (2012). *Student Experience Research 2012. Part 1: Teaching and Learning*. Available at: <http://www.qaa.ac.uk/Partners/students/projects/Pages/Strand-1.aspx64>
- 13 . Prosser, M.P., Martin, E., Trigwell, K., Ramsden, P., & Middleton. H. (2008). University academics' experience of research and its relationship to their experience of teaching. *Instructional Science*, 36, 3-16.
- 14 . Hattie, J., & Marsh, H.W. (1996). The relationship between research and teaching: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66, 507-42.
- 15 . Higher Education Academy & GENIE Centre for Excellence in Teaching and Learning, University of Leicester, (2009). *Reward and recognition of teaching in higher education. Institutional policies and their implementation*, February.
- 16 . Ramsden, P. (2008). *The future of higher education: Teaching and the student experience*. Contribution for the Secretary of State, November. Available at: [http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/consultations/paulramsdens\\_teaching\\_and\\_student\\_experience](http://www.heacademy.ac.uk/resources/detail/consultations/paulramsdens_teaching_and_student_experience); McInnis, C. (2010). University students' experiences of higher education. In B. McGaw, P. Peterson & E. Baker (Eds.), *The International encyclopaedia of education*, 3rd edn, Elsevier.
- 17 . Pascarella, E., & Terenzini, P. (2005). *How college affects students*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 18 . Chickering, A.W., & Gamson, Z.F. (1991). Applying the seven principles for good practice in undergraduate education. *New Directions for Teaching and Learning*, 47, Fall 1991. San Francisco: Jossey-Bass.
- 19 . CIBER (2008). *Information behaviour of the researcher of the*

- future*, CIBER Briefing paper no. 9, A British Library/JISC Study, University College London. Available at: [www.jisc.ac.uk](http://www.jisc.ac.uk); CLEX (2009), *Higher education in a Web 2.0 world*. Committee of Inquiry into the Changing Learner Experience. Available at: <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/heweb20rptv1.pdf>
- 20 . Kennedy, G., Dalgarno, B., Bennett, S., et al. (2009). *Educating the Net Generation - A handbook of findings for practice and policy*. Available at: <http://www.olt.gov.au/project-educating-net-generation-melbourne-2006>; National Union of Students/Quality Assurance Agency (2012). *Student experience research*. Available at: <http://www.nus.org.uk/en/student-life/qaanus-student-experience-research-2012/>
  - 21 . JISC (2012). *Researchers of tomorrow: The research behaviour of Generation Y doctoral students* (British Library/HEFCE). Available at : <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/reports/2012/researchers-of-tomorrow.pdf>
  - 22 . Bowen, W.G., & Lack, K.A. (2012). *Current status of research on online learning in postsecondary education*. Ithaca S+R. Available at: <http://www.sr.ithaka.org>; Bowen, W.G., Chingos, M.M., Lack, K.A., & Nygren, T.I. (2012). *Interactive learning online at public universities: Evidence from randomised trials*. Ithaca S+R. (May 22) Ithaca S+R. Available at: <http://www.sr.ithaka.org>
  - 23 . Crisp, G. (2011). *Rethinking assessment in the participatory digital world-Assessment 2:0*, National Teaching Fellowship Final Report. Australian Learning and Teaching Council. Available at: <http://www.transformingassessment.com>
  - 24 . Martin, E., Trigwell, K., Prosser, M., & Ramsden, P. (2003). Variation in the experience of leadership of teaching in higher education. *Studies in Higher Education*, 28, 247-260; Ramsden, P., Prosser, M.P., Trigwell, K. & Martin, E. (2007). University teachers' experiences of academic leadership and their approaches to teaching. *Learning and Instruction*, 17, 140-155.

- 25 . Gibbs, G., Knapper, C., & Picinnin, S. (2006). *Departmental leadership for quality teaching - an international comparative study of effective practice*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- 26 . Southwell, D., & Morgan, W. (2009). *Leadership and the impact of academic staff development and leadership development on student learning outcomes in higher education: A review of the literature*. Australian Learning and Teaching Council (ALTC).

## 引用文献

- Bain, K. (2004). *What the best college teachers do*. Cambridge: Harvard University Press. (=2008, 高橋靖直訳, 『ベストプロフェッサー』 玉川大学出版部.)
- Barr, R.B., & Tagg, J. (1995). From teaching to learning - a new paradigm for undergraduate education. *Change*, 27, 12-25. (=2014, 主体的学び研究所, 『主体的学び』 創刊号, 3-31, 東信堂.)
- Biggs, J., & Tang, C. (2007). *Teaching for quality learning at university*. Maidenhead: Open University Press.
- Chickering, A.W., & Gamson, Z.F. (1991). Applying the seven principles for good practice in undergraduate education. *New Directions for Teaching and Learning*, 47, Fall 1991. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Pascarella, E., & Terenzini, P. (2005). *How college affects students*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. London: Routledge.
- Schon, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books. (=2007, 柳沢昌一・三輪健二訳, 『省察的实践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考』 鳳書房.)
- Tinto, V. (2012). *Completing college: Rethinking institutional action*. Chicago: Chicago University Press.
- Whitehead, A.N. (1967). *Aims of education*. New York: Free Press (first published by Macmillan 1929).

## 訳者解説

### 大学教育の質保証に求められるアカデミック・リーダーシップ

#### リーダーシップという課題

大学におけるリーダーシップは、今日の大学改革における主要論点の一つだ。

大学における効果的で機動的なガバナンスやマネジメント（管理運営）を求める声が産業界や政府から強まる昨今、とりわけ強く求められているのが学長リーダーシップの確立である。学長が本来もつ権限を遺憾なく発揮できる大学ガバナンスのあり方が提言され議論されている（例えば、経済同友会『私立大学におけるガバナンス改革』2012年 や中教審大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について』2014年）。

確かに、リーダーシップと聞くと、学長や副学長をはじめとするトップマネジメント層による強力な意思決定を連想しやすいが、高度に専門分化した大学組織において、一極集中させた権限構造の下でのトップダウンが本当に機能するかについては議論の余地が多く残されている。とりわけ大学教育を取り巻く環境は近年、学生の多様化やグローバル化・情報化を背景に急速に複雑化している。かかる状況において大学教育の質保証や質改善を実質化しようとする場合、高い専門性に基づいて教育・研究活動を展開する学部や学科、さらには教育プログラムといった現場レベルで発揮されるべきリーダーシップも視野に入れなければならない。ただ残念ながら、その形態や程度についての実態解明が十分には進んでおらず、必ずしも共通理解ができているわけではない。

少なくとも我が国において、大学「教育」におけるリーダーシッ



プをめぐる議論はまだ始まったばかりである。

## 本書の意義

こうした意味で、高等教育の教育・学習活動に対する管理職リーダーシップのあり方を説く本書は、我が国の大学で教育担当副学長等の上級管理職にある者だけでなく、教育現場で質の維持・向上に向けて日々奮闘する副学部長・学科長・教務委員長、そして一般教員にも少なからぬ示唆を与えてくれるにちがいない。

本書を読めばすぐわかるように、上級管理職のリーダーシップはそれだけでは有効に機能しない。それが効果を発揮するには、現場を支えるスタッフたちが改革や質向上に対して主体的に関わる姿勢を示すこと、つまりは当事者意識（ownership）やフォロワーシップ（followership）が不可欠なのである。そこには、上からのリーダーシップに唯々諾々と従う受動的な態度はない。むしろ、機関内の各層に必要なリーダーシップが遍在する分権型リーダーシップの重要性が強調されている。本書には、リーダーシップを委譲される側が具体的に何をすべきか、現場でどのような能力の発揮が求められるのかについて多くのヒントがちりばめられている。

本書は、豪州連邦教育省の学習教育局（Office for Learning and Teaching: OLT）によって2012年に刊行された *A Handbook for Executive Leadership of Learning and Teaching in Higher Education* の全訳である。著者の3名はいずれも、オーストラリアやイギリスにおいて大学教育のマネジメントや質保証の研究・実践で注目すべき成果を上げてきた研究者であり、実践家であり、管理職経験者である。

特に、筆頭著者であるクレイグ・マキニス氏はメルボルン大学高等教育研究センター長を務めた経験を有し、過去に何度も日本を訪

問して我が国の高等教育研究者にも多くの知己を得ている<sup>\*</sup>。学生経験や関連の大学改革に関する研究で知られ、現在はリーダーシップ・プログラムの講師を務めるなど活躍を続けている。

さらに、ポール・ラムズデン氏は、シドニー大学で教育・学習担当の学長補佐を務めた後、活躍の場を英国に移し、高等教育の質向上を先導する高等教育アカデミーの初代機構長を務めた経歴を有する。氏の手になる *Learning to Teach in Higher Education* (1992年に Routledge 社から第1版刊行。最新版は2003年刊行の第2版。)は、高等教育において質の高い教育・学習活動をデザインする際に参照すべきテキストとしてロングセラーを続けている。まさにラムズデン氏はこの領域における国際的指導者の一人であり、本書に関連する業績としては、1998年に Routledge 社から *Learning to Lead in Higher Education* も上梓している (詳しくは、同氏の個人サイト <http://paulramsdend48.wordpress.com/> も参照されたい)。

以上の二人の著者に、現在もサンシャインコースト大学 (豪クィーンズランド州) で専門職として大学教育の質保証やマネジメントに携わるドン・マコナキー氏を加え、本書は、これまでの高等教育の教育・学習に関する研究成果を踏まえつつ、著者らの高い専門性と豊富な経験に基づく実践性の高い内容となっている。本書は、グローバル時代の高等教育を率いるリーダーシップのあるべき姿を描くとともに、これからの高等教育において国際水準で目指されるべき教育・学習の活動や環境整備のありようをも示すものである。本書が高等教育関係者に広く読まれることを期待する所以である。

---

<sup>\*</sup>マキニス氏は、訳者が博士論文執筆に向けた調査でメルボルン大学の同センター滞在中にセンター長を務められており、それ以来懇意にいただいている。本書の翻訳に関する許諾も同氏を介して行った。

## アカデミック・リーダーに必要なもの

さて、中教審の『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』（2012年8月）には次のような指摘がある。

学長や教学担当副学長等の全学的な教学マネジメントに当たる者は、潜在的能力を含めて学生の能力を開花させる学士課程教育を大学が組織的に提供する責任があることを改めて認識する必要がある。（16頁）

学士課程教育に限らず、大学教育を「各教員の属人的な取組から大学が組織的に提供する体系立ったものへと進化させ」ること（同15頁）、それによって体系づけられた教育・学習活動を実現し学生の能力を伸ばすことは、確かに日本の高等教育が対応すべき重要課題である。

では、その課題に立ち向かうべき自らの責任を認識し、何かしらの行動を起こそうとするとき、アカデミック・リーダーには何が必要なのか。変化を起こし、望ましい結果を得るためにすべきことは何か。

本書が明らかにするのは、そうした上級管理職が、教育・学習においてリーダーシップを発揮するために必要な「5つの行動原則」である。それぞれの原則に即した具体的な実践行動のあり方も細かに記述している。5つの原則と実践で求められる行動について、読者の整理に資するよう一覧表にまとめたのが次表である。

## 大学における教育・学習リーダーシップのための5つの原則と行動

原則	実践で求められる行動
1. 戦略的ビジョンを策定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●学生の成功に影響を与える組織要因を明らかにする</li> <li>●将来の学生経験を概念化する</li> <li>●機関の現況を評価する</li> <li>●同僚原理と経営原理の均衡を保つ</li> </ul>
2. 卓越性を引き出し実現させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●ビジョンを支える首尾一貫した方針と目的を策定する</li> <li>●確かな根拠に基づいて主導する</li> <li>●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</li> <li>●焦点の絞られた教育・学習計画を策定する</li> <li>●ビジョンを支えるのに十分な資金を確保する</li> <li>●教員が優れた教育活動を追求できる条件を整える</li> <li>●教職員の主体的関与を刺激する</li> </ul>
3. 教育・学習のリーダーシップを委譲する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●遂行のアプローチに秩序ある柔軟性をもたせる</li> <li>●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</li> <li>●必要十分な数の教育・学習リーダーを育成する</li> <li>●教育・学習の改善に向けて協働的アプローチを推進する</li> </ul>
4. 教育活動を褒賞・表彰・発展させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●成功した教育機関として大学を広報する</li> </ul>
5. 学生を巻き込む	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>

この表を概観してもわかるように、アカデミック・リーダーにはマクロからミクロにわたって目配りの利いた行動が求められる。

高等教育の教育・学習活動における効果的なリーダーシップには、まずは戦略的なビジョンを提示し、それを学内関係者に周知して動機づけることが求められる。しかしそれだけでは不十分である。それを実際に機関内で遂行していくためには、現代のニーズに即したカリキュラムや教授法、学生の学習スタイルとは何なのか、自機関はどのような組織文化を有しているのか、そういった問いかけに答えるに十分な、教育・学習に関する具体的で専門的な知識、幅広い洞察力や経験が必要になる。

合わせて重要なのが、各機関における処方箋に単一解があるわけでないことを肝に銘じることである。「はじめに」でも指摘されているように、リーダーシップが効果を発揮するには、「さまざまな環境で何が有効に機能するのかという根拠に基づいて選択」することが必要だからだ（9頁）。「教育に対する効果的なリーダーシップが、異なる状況下における多様な特性の組合せから構成される」とも述べられている（69頁）。

本書のような指南書やガイドブックを前にするとき、我々は目前に横たわる課題に即効性のあるレシピを求めがちになる。しかし、本書が繰り返し強調するのは、リーダーが異なる状況下において力を発揮することの大切さである。各大学が育んできた組織文化によってリーダーシップの発揮方法やその効果は変わるということである。

結局のところ、上記の表は、あらゆるリーダーがとるべき「行動チェックリスト」というものではない。むしろ、深く考慮することなく行動を一つ一つチェックしていくだけの単純な使い方は慎むべきだろう。多様な組織の文脈に即し、濃淡を付けながら行動の指針とするような性格のものである。教育・学習に関する知見を蓄積し、

それによって高められた専門性を基礎に行動することは重要だが、その行動には文脈に基づいた多様性が担保されていなければならない。

そうしたことを常に念頭に置きつつ、折に触れて本書を読み返していただくことを期待したい。

## 原著者・訳者紹介

### 原著者

#### クレイグ・マキニス (Craig McInnis)

PhillipsKPA取締役。メルボルン大学高等教育研究センター長（1998-2004年）、同大学教授（2000-2006年）、プロフェッソリアル・フェロー（2006-2007年）を経て現職。豪州や海外の大学において上級教職員向けのリーダーシッププログラムの設計・推進に関わった経験を有する。国や機関レベルの政策立案プロジェクト・事業を多く主導し、教育・学習や学生経験に関する戦略的評価活動にも携わっている。特に、学校から大学への移行、学生の主体的関与の特質等、学生経験を改善するための国の政策課題の設定に中心的役割を果たした。

#### ポール・ラムズデン (Paul Ramsden)

PhillipsKPA主要共同経営者。英国高等教育アカデミー (Higher Education Academy) の初代機構長（2004年8月～2009年12月）を経て、現在ロンドン大学教育研究所客員教授、マックオーリー大学非常勤教授。シドニー大学の元教育・学習担当学長補佐（1999～2004年）。豪州のコース経験調査 (Course Experience Questionnaire: CEQ) の設計に関わり、その後、英国の全国学生調査 (National Student Survey: NSS) の基礎を築くことにも貢献した。2010年には、イングランド高等教育財政カウンシルの下で全国学生調査の大規模レビューを主導した。

#### ドン・マコナキー (Don Maconachie)

サンシャインコースト大学の管理職能力開発プロジェクト部門長。同大学の学長・執行部の下、高等教育政策の分析や戦略的プロジェ

クトの実施に従事。リーダーシップ・マネジメント開発プログラムの設計・提供・評価を行うなど、教員能力開発及びマネジメントに関して豊富な経験を有している。高等教育の他、学校教育におけるリーダーシップ及びマネジメント開発にも携わっている。近年では、全豪教員能力開発部門長カウンスル（Council of Academic Directors of Academic Development: CADAD）による「豪州大学における教員能力開発部門のパフォーマンス比較指標」（2011年）の策定にリーダーシップを發揮した。

## 訳者

### 杉本 和弘

東北大学高等教育開発推進センター准教授，同大学教育支援センター調査研究部門長。名古屋大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。広島大学高等教育研究開発センターCOE研究員，大学評価・学位授与機構評価研究部准教授，鹿児島大学教育センター高等教育開発部准教授を経て現職。研究分野は，比較教育学，高等教育論。

主な著書は、『戦後オーストラリアの高等教育改革研究』（単著，東信堂，2003年）『高等教育質保証の国際比較』（共編著，東信堂，2009年）等。



## 訳者あとがき

PDブックレットVol. 5 が完成いたしました。

これまでこのシリーズでは、大学教員を目指す大学院生や採用されて間もない新任教員、さらに現場で日々の授業活動や学生支援にいそしむ教職員に役立つ実践的な内容をまとめ、ブックレットとして刊行してきました。

それらと比べると、このVol. 5 は少し毛色が異なるかもしれません。それは、翻訳書ということだけでなく、大学教育の改革や改善に携わる「リーダー」をその主な対象としているからです。従来、日本のFDやSDは授業や学生支援の改善を狙いとすることが多く、その場合のメッセージの受け手は教職員個人々人でした。本書が想定する第一の受け手は、高等教育機関において意思決定に携わるトップマネジメントにある人々です。おそらくは授業経験が豊富で研究活動でも多くの実績を上げてこられたシニア教授、多様な部署を束ねながら事務機構を率いる上級アドミニストレーターといった方々です。その意味で、本書は、大学組織をどう導いて変革を起こしていくのかという組織開発（organizational development: OD）に関わります。

だからといって、若手や中堅の教職員が読む必要はないというわけではありません。いつか通る道です。大学教職員は、生涯にわたって成長を続ける専門職としてそれぞれの発達課題を抱えて日々奮闘していますが、少しでも先のキャリアを見通し良くするためにも、本書を一読されることをお勧めします。

本書の翻訳は、北原良夫先生（高等教育開発推進センター准教授）に校閲していただきました。北原先生には、多忙なお仕事の合間を縫ってまさに徹に入り細を穿つ的確なご指摘をいただき、修正プロセスで訳者も多くを学ばせていただきました。ありがとうございます。翻訳に依然読みにくさが残っているとすれば、それはすべて訳者の責任です。

また、編集作業は、和田由里恵さん（大学教育支援センターPDコーディネーター）に担当していただきました。当初の予定よりも作業が遅れ、なかなか仕上げられない訳者を辛抱強く見守っていただきました。心より感謝申し上げます。

杉 本 和 弘



PDブックレット vol. 5  
高等教育における教育・学習のリーダーシップ  
A Handbook for executive leadership of  
learning and teaching in higher education

2014年3月31日発行

編者 東北大学高等教育開発推進センター  
発行所 Center for the Advancement of Higher Education,  
Tohoku University  
〒980-8576 仙台市青葉区川内41  
TEL (022) 795-4471  
E-mail:cpd-office@he.tohoku.ac.jp

印刷所 北日本印刷株式会社  
〒984-0064 仙台市若林区石垣町35番6

