

[総 説]

## スクールリーダー育成のためのケースメソッド

川野 司

### 【要 旨】

本稿は学校経営に関する校長研修において、経営学大学院などで用いられるケースメソッドを活用することの有用性およびスクールリーダーとしての学校経営技能の修得が、ケースメソッドによって可能であることを論考するものである。校長は学校経営におけるスクールリーダーであり、実際的にもスクールリーダーとしての役割と実務が期待されている。そしてスクールリーダーの学校経営技能の如何が学校教育の成果を左右するといっても過言ではない。校長は学校の最終的な責任者でありその意思決定を行っているが、これからの学校経営は、校長以外のスクールリーダーが意思決定過程における責任を分担する組織体制になる必要がある。いずれにしても学校経営課題を解決する意思決定を体験的に実感する教育方法がケースメソッドを用いた研修である。ケースメソッドを用いた校長研修において、スクールリーダーとしての学校経営技能を育成するためには、研修で使用するケース教材の開発が重要である。そこで「宿泊を伴う学校行事の勤務時間」のケース教材を提示することで、ケース教材を使った意思決定に関するケース分析の手順を提示した。

キーワード：スクールリーダー、ケースメソッド、ケース教材、ケース分析、学校経営技能

### 1. 研究課題

本稿は、スクールリーダーとしての校長を対象にした研修において、経営学教育におけるケースメソッドを活用することの有用性を論考するものである。

日本の教育界や学会では、校長や教頭などの管理職育成の重要性が論述されてはいるものの、管理職育成を推進する組織体制や具体策はあまりみられない。管理職に求められる資質能力の一つに学校経営の諸問題を解決する能力と技能（以下「学校経営技能」と略）がある。学校経営技能は、学校経営に関する総合的な問題解決能力である。この総合的な問題解決能力は、個別的な能力であるとともに、特性論的な性格を内包している。個別的で特性論的であるという意味は、それが実践的な経営スキルであり、アートであると言えるからである<sup>1)</sup>。

その理由は学校経営が実践を重視し、しかもそれが理論的な研究ではなく、具体的結果を伴う1回限りの行為であり実践的営為であるからである。した

がって学校経営を担うスクールリーダーとしての校長研修を企画する場合には、校長がその研修を受け入れやすく、しかも学校の実践的営為を重視する新しい研修方法を考える必要がある。

この新しい研修方法として、ケースメソッドを活用する取り組みが注目され始めている。その最たる研究は、「校長の専門職基準」準拠『ケースメソッド事例集』にみられる<sup>2)</sup>。この事例集の巻頭言には「日本教育経営学会が開発した『校長の専門職基準』は、スクールリーダーとしての専門性の枠組みをわが国の学会レベルでは初めて示したものであり、これに基づいた養成・採用・研修プログラムの開発が待たれているところです。……自治体の教育センター等でも、近年は、参加型・問題解決的な研修の人气が高く、その具体的方法を模索する動きが起こっていますが、本報告書では、そのような新しい研修方法の一つとして『ケースメソッド』を実施するために役立つ多くの事例を開発しました」とある。この事例集は平成24（2012）年4月に発行され

ており、ケースメソッドを活用したスクールリーダー育成の可能性を認めたものである。

筆者は、すでに平成22（2010）年よりケースメソッド教材を用いた実践研究を進めており、本稿で紹介しているケース「宿泊を伴う学校行事の勤務時間」は、校長研修を視野にいれたスクールリーダーのための教材である。一方「校内研修の活性化」というケースをスクールリーダーである教頭に活用してみて、改めてケース教材の有用性を実感するとともに、スクールリーダー向けのケース教材開発に大きな手ごたえを感じている。本稿ではスクールリーダーとしての対象を校長に限定して述べているが、今後は校長以外のスクールリーダー全般を対象にしたケースメソッドの有用性についての研究を継続していきたい。そしてケースメソッドに関する研究を通して、スクールリーダー全般の育成にケースメソッドを活用することは、研修として効果的であり十分な活用が期待できることを実証していきたい。

なお、教職課程科目を受講する学生に対して、ケースメソッドを活用した授業の有効性についての実証研究は見られるものの<sup>3)</sup>、スクールリーダーを対象にしたケースメソッドの有効性に関する実証研究は見られないので、ケースを通じた校長判断についての個々の客観データを集め、それを実証的に検討していく必要がある。学校経営に関するケース教材開発は比較的容易ではあるが、作成したケース教材を実際の校長や教頭をはじめとするスクールリーダーに適用する機会が少ないことが、ケースメソッドの実証研究を進めるときの難しさであり限界といえる。しかしこの難しさや限界を乗り越える方策は、教育センター等との連携を図り、スクールリーダーを対象とする研修講座等においてケースメソッドによる研修を実施することで解消できると考えており今後の課題である。

一方、学校経営に関する研究は、日本教育経営学会や日本教育行政学会を中心に学問としての研究が積み重ねられている。特に日本教育経営学会編による「教育経営研究の理論と軌跡」によれば、戦後の教育経営は、総括的に眺めれば、教授組織論や組織運営論および学校評価論を中心に研究が進められてきた<sup>4)</sup>。また同学会紀要の掲載論文の研究動向によれば、調査研究が多く文献研究が少ないとしてい

る<sup>5)</sup>。日本教育経営学会における掲載論文を見る限りにおいては、ケースメソッドによるスクールリーダー育成の文脈に関する実践的研究は見られない状況である。

校長研修においてケース教材を使用することは、校長にとっては興味深い分かりやすい研修内容になると考える。使用されるケース教材が具体的な学校経営に関する物語で構成された内容だからである。従ってケース教材は、物語りに盛り込まれた学校経営に関する課題文であるといえる。学校経営は、校長の主観的判断を重視する実践学であり、学校経営技能を修得するためには、学校経営に関する問題解決場面における校長判断を問うとともに、個別的で主観的な意思決定を実感するところに、ケースメソッドを用いる大きな意義があるのである<sup>6)</sup>。

## 2. 学校経営における意思決定とケースメソッド

### 1) 学校経営における意思決定

学校教育法第37条第4項に「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」と校長の職務が総括的に記載されている。実際の教育活動に伴う校務は校務分掌により各教職員の責任において行われ、教育活動における最終的責任は校長が負うことになっている。最終的責任を校長が負うという意味は、たとえば学級担任が行った指導であっても、問題が発生した場合の責任は校長が負うということである。学級担任に校務分掌を任せたのは校長だからである。

そういう意味においては、校長の役割は意思決定であるとも言える。学育経営方針の具現化を図る経営戦略をどうするか、学年配属や学級担任を誰に分担させるか、主任・主事を誰にするか、学校と学年の年間行事の内容をどうするか、校務分掌組織と内容をどのようにするか等、校長には様々な教育活動における意思決定が求められる。これらの学校経営に関わる諸問題を解決し、適切な経営判断を行うためには、校長自身の経験だけでは不十分である。その不十分さを補うためには、実践的で効果的なケース教材を用いた校長研修が必要である。校長自身も理念的で一般的な学校経営研修よりも、学校経営課題に直結するケース教材を使い、同僚校長との討論

を中心とした研修に魅力を感じるものである。なぜならケース教材を使用する参加型で能動的な討論中心の研修は、具体的であり分かりやすいものだからである。ケースメソッドは具体性に富んでいるので、校長としての次の一手が考えやすく、学校経営技能を高めるためには実践的であり意欲的に取り組める。そして学校経営技能は、ケースメソッドの中で発揮されてこそ、その有効性が実証されるものである。

スクールリーダーである校長は、勤務校での経験をもとに自らの経営判断と意思決定をすることが多いが、経験だけに依存した判断では、学校課題に十分に対処できない問題に遭遇することがある。難しい経営課題に対処するためには、学校経営に携わる者同士の話し合い活動が必要であり、同僚と対話を進めることで、経営問題を解決する糸口がつかめる場合も多い。ケースメソッドはそうした機会を意図的に提供するものである。

一方、校長以外でスクールリーダーと呼ばれる主任層は、学校経営に関わる実務を担っているが、その実務は、校長を支えるスタッフの立場から意見や考えを述べるものである。教頭も学校の意思決定に関しては、校長に意見具申ができるだけである。また学校経営の意思決定に関しては、教頭が自らの意見や考えを校長に述べる姿はほとんど見られない。教頭は校長が意思決定をして組織の最終判断をした事項が実行できるように関係校務の調整を図っているのが実情である。

しかしこれからの学校経営は、校長以外のスクールリーダーが学校の意思決定における責任の一部を担う組織体制が求められる。学校教育における教育課題は多岐にわたっており、校長を中心とした主任層を含めたスクールリーダーが各自の立場で連携した判断を行い、その最終的判断を校長が遂行するという学校経営体制への転換が必要である。こうした学校体制が構築できない限り、内外に開かれた学校経営は絵に描いた餅に終わるだけである。現実の意思決定がそうした状況であればなおのこと、校長研修以外のスクールリーダー研修においても、学校経営の諸問題を解決する意思決定を体験的に実感する効果的な教育方法がケースメソッドを用いた研修であると言える。

## 2) 事例研究とケースメソッド

ケースメソッドに似たものとして、学校における事例研究がある。事例研究は望ましい児童生徒の指導を追究していくものである。事例を通して、児童生徒と教員および児童生徒同士の人間関係のあり方が中心になっている。ケースメソッドが日本に導入された当初は、ケースメソッドを事例研究と解釈して人間関係や感受性訓練に重点が置かれていた<sup>7)</sup>。

事例研究は学校現場では昔から行われており、主として児童生徒指導の研修会などで、児童生徒の指導経過を時系列で報告する場合に多く用いられてきた研究方法である。児童生徒の具体的事例を取り上げる点ではケース教材と言える。教員としての指導のあり方の善し悪しを研修することに主眼が置かれた研修形態である。

一方、ケースメソッドは、ケースを使用する点では事例研究と同じであるが、児童生徒の指導のあり方を研修するものではない。経営問題に視点をあてるケースメソッドは、学校経営に関わる経営問題を解決するための意思決定過程を学ぶものである。事例研究が指導過程を考える意味において、ケースメソッドは経営過程の善し悪しを検討するものではない。ケースメソッドによる研修は、ケース教材の問題事例に関して、自らの学校経営の判断と意思決定について討論を通して学ぶのである。討論すること自体にケースメソッドの大きな意義がある。実際の学校経営に関するケースを学ぶことは、将来起こる可能性がある経営課題に対処する多面的思考を訓練するとともに、自信をもった意思決定ができる経営技能を修得する貴重な機会でもある。ここに校長のスクールリーダーとしてのケースメソッド研修の存在意義が認められる。

さてケースメソッドの起源は、約1世紀前のハーバード・ロースクールで判例を取り入れた討論形式の授業にある。その後、ビジネススクールで実際の会社経営状況を具体的ケースとして討論する授業形式へと発展させたのが始まりであった<sup>8)</sup>。このケースメソッドは、日本では昭和37(1962)年創設の慶応義塾大学ビジネススクール(KBS)に取り入れられた。KBSでは約半世紀にわたってケースメソッドによる経営学教育が進められているが、最初の頃は、経営学教育の分野においてケースメソッ

ドは十分には取り組まれてはいなかった。坂井正廣(1995)は、「ケースメソッドがわが国において発展していくためには、多くの人々が、この教育方法を使用し、経営学の教授を試みてくれなければならない」と述べている<sup>9)</sup>。しかし、坂井が重視した経営教育学の研究は、日本の経営学会において、坂井を師と仰ぐ一部教員に受け継がれており、日本経営教育学研究の主流には至っていない<sup>10)</sup>。

その後、経営学分野におけるケースメソッドによる教育方法は、ビジネススクールを中心に実践されて関係者に注目されている。現在、法科大学院や教職大学院、専門職経営大学院であるKBSなどのビジネススクールでは、ケースメソッド教授法による教育指導が取り入れられ、企業経営に関するケース教材の蓄積と開発が進んでおり、ケース販売も行われている。その一方、ケースメソッドによる教育方法は教職大学院で取り入れられているが、ケース教材の開発は十分とは言えない状況である<sup>11)</sup>。ケースメソッドは、スクールリーダー主体の研修を実践する視点からは、効果をもたらす方法であるといえる。

### 3) ケースメソッドの利点と課題

本研究は、スクールリーダーとしての校長研修にケースメソッドを使用する有用性を提起するものである。校長は学校経営に関する専門的知識と技術など多くの学校経営管理に関する資質能力を鍛える必要がある。一人の教員の長い教職生活を通じた職能成長を踏まえた研修体系は、教育センターなどで企画と準備がなされてはいる。しかしその内容が受講者のニーズに十分に答え得るかどうかについては、議論の余地があるところである。

校長職を対象にした学校経営に関する研修プログラムは存在するものの<sup>12)</sup>、その内容を自校に当てはめて実践することは諸々の要因があるために難しい場合が多い。そうした課題に応える研修としてケースメソッドが考えられる。

ケースメソッドによる校長研修は、実際の学校経営に関する問題を含むケース教材を使用するものである。校長はそのケース教材に自らを投じることで、同じような学校状況に遭遇した場合、あるいはケース教材とは異なる現実に直面したとしても、研

修で培った学校経営技能が役立つのである。その学校経営技能は、後の実務経験を通して鍛えられ練り上げられて、生きてはたらく学校経営力に進展していくのである。他から与えられた知識は経年変化で薄らいでいくが、ケースメソッドで体験し修得した研修内容は、記憶に定着しやすく思い出すことが容易であり、学校の経営戦略の一端を担えるものになるのである。

実際の学校現場では、校長は様々な教育課題に果敢に挑んでいく胆力と、学校経営において新しい取り組みを進める実行力が求められる。校長は児童生徒の教育指導をはじめ、保護者や地域および学校の組織体制などに関わる様々な問題に出会うことが多い。そうした問題や課題の解決が困難に感じられる場合もあるが、校長としてのスクールリーダーの役割を担ったからには、それに挑み、新しい教育を創造し、その教育成果を出せる責任がある。

校長自らが新しい教育を創造するためには、直面している問題点を明らかにするとともに、その問題点をどのように把握し、どのような手法を用いて解決するかマネジメント力が必要である。部下教職員に何を期待するのか、どういう力を育て、どのようにして教職員の力量を高めるのかなどについて、校長の明確な指針があればそれは可能である。その指針となる契機を提供するものがケースメソッドを活用する研修である。ケースメソッドによる研修では、スクールリーダーとしての立場からの見方・考え方を重視することが求められる。いかにして適切な意思決定を行って問題解決を進めていくのかである。ケースメソッドは、スクールリーダーとしての資質能力を高める研修方法としては、十分に効果的であり、校長の学びを育てるために相応しいものであるといえる<sup>13)</sup>。ここにケースメソッドを校長研修に活用する利点が存在する。

マイロ・ソベル(1998)は、ケースメソッドによる学習法をケーススタディという言葉で説明している。「ケーススタディは、ある企業がとった実際の戦略や行動についてのケースを読み、それに対する自らの結論を導き出すものです。ケースでは、はっきりとした結論はなく、事実のみが記載されています。したがって、付属の図表などからその企業の業績などを自分で判断する、すなわちケースを分析す

るので、ケースに関する解釈はリーダーによって異なってきます」と述べている<sup>14)</sup>。

ソベルが指摘するように、経営学ケースでは会社の業績やデータなどを図表で示すことが多いが、学校経営ケースでは図表を用いることはほとんどない。記述された課題文から学校経営の状況を考える学習スタイルである。ケースには正答がなく、校長が最終的な意思決定をしていくのである。そういう意味では、研修に参加する各校長の判断が、ケースに対する校長の主観的な回答ではあるが、ケースに対する望ましい意思決定に関わる情報提供を行うとともに、校長の回答データについての実証研究を進めることが課題である。

### 3. ケースメソッドを活用したスクールリーダーの育成

#### 1) ケースメソッドを活用した教員研修実施の意義

ケースメソッドを活用した教員研修の実施の意義は、第一義的には、研修自体が教員にとって身近な内容であり、分かりやすいということである。ケース教材は、具体的内容が物語風に書いてあるので、それを身近な問題として受け止めることができる。身近であることは、自分を物語に投影することが可能であり、自分ならばどのように対応したらよいか分かる利点がある。同じような問題に対して、どのように行動するか判断や意思決定を決断させてくれる場合もある。

教員研修については、各教員の主体性による自主研修、学校研修テーマを中心とした校内研修、教科領域の研究会における研修、教育委員会主催の悉皆研修や教育センターの基本研修や課題別研修などが行われている。

教員研修に関しては、教育公務員特例法の規定を挙げるまでもなく、教員は職務を行っていくために研修は不可欠である。そこで研修主催者側でも研修参加者が満足できる研修内容と研修形態を企画しているが、座学による研修スタイルが多いことも現実である。最近ではワークショップなどの活動性を重視する研修が行われているが、ケースメソッドによる研修スタイルはほとんど行われていない。その大きな理由は、ケースメソッドは事前にケース教材に

ついて個人学習が前提となっているからである。研修当日にケース教材を与えて、その後の討論を始めることは可能ではあるが、事前にケース教材について学習しておいた方が討論内容が深まるし、自らの課題を明確にすることができる。

しかしケースメソッドを活用する教員研修でも、研修当日にケース教材を与えて、研修を深めていけるインシデント・プロセス法がある。この方法はマサチューセッツ工科大学のビゴズ教授が考案したもので、ケース提供者のショートケースに対して、参加者が質問をすることでケースの概要を明らかにして解決策を討議する方法である。ケースメソッドによる教員研修がほとんど実施されていない状況を考えれば、まずは教員研修でケースメソッドによる研修を企画実施することが必要である。これまで校長研修におけるケースメソッドの有用性を述べてきたが、一般の教職員に対しても研修対象者にふさわしいケース教材が準備さえできれば、ケースメソッドによる研修はその有用性と効果において大きな成果が期待できる。

#### 2) スクールリーダー育成のためのケース教材

スクールリーダー育成のためのケース教材は、学校経営で実際に生起している内容を取り上げることが大切である。そうしたケース教材は、スクールリーダーがケース教材に見られる問題を自分の課題として考え、その解決策を探し出していける役割を担っている。ケース教材に見られる問題に対して、スクールリーダーが自分ならどのような判断や意思決定をしたらよいかを具体的に考えていくことができる。スクールリーダーは、教育成果を出すことが期待されているので、一定の成果を出すための経営課題を解決する取り組みへの興味関心は高い。また自身にとってもケース教材は自らの問題として考えやすいものである。

またケース教材は、学校経営技能を修得する教材という意味がある。つまり学校教育で日常的に見られる様々な学校経営問題に対して、スクールリーダーとしての適切な判断と的確な対応がとれ、総合的な意思決定ができる資質能力を鍛えるためにケース教材を使用するのである。

ケース教材を用いた個人学習は、スクールリー

ダーの学ぶ意欲を喚起する視点でも重要なものである。実際には研修会で初めてケース教材を目にすることもある。ケース教材はスクールリーダーにとっては馴染みある学校現場の内容であるから、その場で考えて討論に参加することも可能である。しかしスクールリーダーは、討論をする事前にケース教材に向き合うことで、自ら学び、自ら判断し、自ら考えて課題を解決する習慣を取得していくことができるのである。

一般的にケース教材を学習していく場合には、参加者同士がお互いに討論を行いやすいように、3つ程度の設問が設けてある。また設問以外の問題も考えることが可能である。設問は内容を深めていくときの呼び水と考えてよいものである。ケース教材を読んで、自らの学校現場の実態を振り返れば、多くの課題を思い浮かべることができる。各スクールリーダーが、そうした問題や課題を率直に語り合うことで深い学びが可能になり、学習者主体の研修を進めていくことができるようになる。

#### 4. ケース教材の分析

##### 1) ケース教材「宿泊を伴う学校行事の勤務時間」

A校長は、平成10年4月よりH県B市立C中学校に赴任した。A校長は、C中学校の生徒や地域の実態、あるいは教職員のことに関しては、以前から仕事を通じて耳にしていた。

C中学校は、新興住宅地に建設された比較的に落ち着いた校風の学校であった。数年前に20周年の記念式典が行われ、A校長もその式典には出席していた。その時には、20年も経過している学校とは思えないような静かであり、きれいな明るい感じがする学校という印象を抱いていた。当時は、まさか自分がその学校に異動するとは考えてもみなかった。

A校長は、前任校長と事務引き継ぎを終え、前任者の学校経営を引き継ぎながら、自分なりの新たな視点を取り入れた学校経営を推進しようと考えていた。

その後、教職員も学校経営に協力してくれていることが分かり、A校長は「いい学校だなあ。頑張ろう」と自分に言い聞かせた。そして、いろいろ新しいことを取り入れながら学校運営を行っていた。

そうしたなか、2年の学年主任から修学旅行の日程について運営委員会に原案が提起された。それを見ると、1月の21(火)～23(木)の2泊3日の日程で、関西方面への計画になっていた。また2年の学年主任から、24日(金)は2年生は自宅で休ませ、教員も休みにしてほしいと言うので、校長も「それでいいでしょう。よろしく申し上げます」という返事をした。

すると3年の学年主任から、旅行中は超過勤務をしているから、それなりの時間措置をして欲しいとの要望が出された。校長は「本校ではそうしたことはどうなっているのですか」と教頭に尋ねた。教頭は「生徒と教員と一緒に休む日以外に、教員には、もう1日の休みを前の校長先生は認められていました。」と伝えた。A校長は「そうですか。じゃ、それについては少し考えたいので、しばらく時間をもらえませんか」と伝えた。

その後、校長は教頭にいろいろ尋ねながら、そうした措置は適切であるのかと改めて考え始めた。

【設問1】旅行から帰ってきた翌日は、生徒も教員も休みだが、3年の学年主任が言うように、別途1日の休みを与えることは適切なのだろうか。また、そうした措置をする根拠は何なのだろうか。

【設問2】2泊3日の日程を22日(水)～24日(金)にすることは出来るのだろうか。このとき生徒と教員に別途休みを与えることはできるだろうか。

【設問3】修学旅行中の超過勤務の時間はどのようになっているのだろうか。また教員が休んだ日の出勤簿の取り扱いはどうしたらいいのだろうか。

##### 2) 個人学習におけるケース分析の視座

ケース教材は、学校経営に関わる実際に生じた問題を事例として考えたものである。ケース教材で取り上げられた事例のなかで、問題や課題と考えられることは何なのか、どのように対応したらいいのかなどは、ケースを読むスクールリーダーの受け止め方によって違うことが予想される。ケース教材の受け止め方は、自校の経営課題を抱えている校長に

より様々であり、それを前提にして個人学習が行われるのである。

一般的に個人学習を進めていく場合、提示されたケース教材のねらいは何か、ケースを通じて何を訴えているのか、ケースに登場する人物の人間関係上の問題点はないのかなど、ケースには多くの問題や課題が提起されている。校長はケースを読みながらその問題解決策を考えていくが、同時に自校の経営問題などを背景にしてスクールリーダーとしての望ましい対応の仕方を考えていくものと思われる。

次に個人学習を進めていく場合の視座について述べていく。先ずケース教材には、通常は設問がいくつか設けられている。設問がないケース教材も見られるが、それはケースメソッドを使った学習に慣れた上級者向けのものである。多くの受講者がケースメソッドによる学習は初めてであり、初級者と考えられるので、設問があった方が個人学習は行いやすい。通常は3問程度の設問がケースには付随しているが、設問はケースの問題点を考える糸口である。校長はその設問について、自らの意見と考えをレポートにまとめて討論に臨むことになる。校長はケースメソッドによる研修では初級者ではあるが、ケースの内容や設問については上級者レベル以上の資質能力を備えている。したがって設問についても、いろいろな視点からの考察が可能である。しかし討論の場面では、自分でも思いもつかなかった意見や考え、さらにはアイデア等が出されるものである。それによって自らの学校経営技能が磨かれていくのである。

次にケースについて検討すべき問題が何であり、その問題がなぜ発生したかを正確に把握することが必要となる。検討すべき問題は設問にあげられていることもあるが、そうでない場合もある。この2つ目の視座はケースを分析していく過程で、順次明らかになっていくが、個人学習をする際の大枠として把握しておくことが大切である。検討すべき問題とその原因を理解することは、ケースを分析していく際の指針になるであろう。

ケース教材による研修は、一定の解決策をマニュアルとして授けるものではない。ケース教材を通じて、スクールリーダーが自ら考え自ら判断し、その問題解決に向けてどのような具体的な行動を起こし

たらよいか、また他のスクールリーダーの考えや意見を知り、自分では気付けなかった新たな視点を、どのように自らの中に取り込むのか、さらには討論や協議を通じて、自分の考えが修正され深化する過程を実感することなどが目的である。つまり学習しているその場が、学びを実感する貴重な機会であり、スクールリーダーが体験しているその瞬間が暗黙知として会得されるのである。

ケースメソッドは、ケース教材に含まれる問題について一定の結論へとスクールリーダーの思考を導いていくものではあるが、結論がでないオープンエンドの場合もある。研修だからそうしたこともよいと考えられる。スクールリーダーがその場で語られたことを実感し、そのとき自らが何を思い、どう感じ、他のスクールリーダーがどのような発言をし、それに対してどのような意見が出たのかなど、暗黙知の部分も多いからである。

### 3) ケース分析の進め方

ケース分析は、ケース討論で智慧(ものの見方・考え方・認知枠・知識等)を豊かにするために行う事前予習であり、ケース分析を行う場合は、通常は5つ段階が必要である<sup>15)</sup>。5つの段階は、①「問題を把握する」、②「問題発生の原因を解明する」、③「問題解決の対策案を立てる」、④「結果を予測した対策案の妥当性を検討する」、⑤「問題解決のために最善と考える対策を決める」である。そこで、ケース教材「宿泊をとまなう学校行事の勤務時間」について、5つの段階に従ってケース分析を考えてみる。

#### (1) 問題を把握する

問題を把握するとは、ケースに記載されている意思決定を必要とする問題が何であるかを明確につかむ段階である。

「宿泊をとまなう学校行事の勤務時間」のケース教材では、問題は何なのだろうか。教員の勤務時間は、法律や条例で決められている。教員の勤務時間管理の責任者は校長であり、その運用が校長裁量でできることもある。ケース教材に取り上げられている勤務時間に関することは、教員各自について1日の勤務時間を個別に割り振れば、超過勤務の問題は

生じない。だが、法令上は可能なことでも、現実の学校運営面では無理なことがある。

超過勤務の時間については、金曜日を休みにしており、またケースには記載されていないが、修学旅行前日は、午前中勤務にしているのが通常である。そうしたことを前提にすれば、A校長が問題であると思ったのは、修学旅行の日程が運営委員会で提案されたとき、3年の学年主任から「旅行中は超過勤務をしているから、それなりの時間措置をして欲しい」との要望が出たことである。A校長はこのことを問題と考えたが、果たしてスクールリーダーはその箇所を問題と考えるだろうか、それとも問題にしないのだろうか。

前任校長はそれを問題と考えずに別途1日の休みを与えたことを聞き、A校長がどのような意志決定をするかということである。A校長としては前任校長の考えを踏襲するのか、それとも別の判断をするのが思案のしどころである。また3年の学年主任の要望ではあるが、2年の学年主任はその要望を望んでいないのか、それとも3年の学年主任と同じ考えをもっているのかなども判断材料になる。

さらに、判断を変えた場合の教職員との人間関係が厳しいものになりはしないかという懸念も考えられる。そうした状況の中、A校長としては学校運営に混乱をもたらす判断をするのか、それとも混乱を避ける判断をするかのいずれかである。

校長の学校運営に対する姿勢は、各教員の日々の教育活動に影響を及ぼすものである。このケースでは教員の勤務時間が問題になっているが、教職員との人間関係を望ましくするために、違法なことを黙認することは避けるべきである。

## (2) 問題発生の原因を解明する

問題発生の原因を解明するとは、問題に関する事実の収集・解釈をすることである。「宿泊をともなう学校行事の勤務時間」のケースでは、A校長と前任校長の考え方の違いがありそうだ。

A校長は教頭から前任校長が別途1日の休みを認めていたと聞いたので、それについては考えたいという回答を運営委員会で表明している。その後、A校長は、教頭からいろいろと話を聞き、改めてそうした措置に疑問を抱いていたことが読み取れる。

つまり問題発生の原因は別途1日の休みを与えていたことである。問題の所在が明確になったからには、次にその問題解決に向けて必要な対応を行うことである。

## (3) 問題解決の対策案を立てる

問題解決の対策案を立てるとは、問題解決の対策を考えることである。「宿泊をともなう学校行事の勤務時間」のケースの問題は、修学旅行の超過勤務について、A校長が前任校長の判断は適切ではなかったと考えたことである。

超過勤務に対する対応が適切でない場合、それは学校運営に直接に響いてくる問題である。望ましくない勤務態度を容認していた場合、それば管理職と教職員とのなれ合い体質や状況を生み出し、本来は正すべき事項や内容までが曖昧になってしまう危険性をはらんでいる。

ところで、教頭はA校長に前任校長が別途1日の休みを与えていたと伝えたが、その判断についてどう思っていたかは分からない。しかし教頭はそれまでの経緯や学校状況を知っているので、A校長に積極的な進言をすることも選択肢の一つである。

A校長が判断に迷っているのであればなおさらのことである。多くの教頭は校長への進言は控える傾向にあるが、これからのスクールリーダーは自らの考えを述べ、校長の意思決定に積極的に関わっていく姿勢が求められる。むしろそうしたことが積極的にできるスクールリーダーであることを期待したい。

## (4) 結果を予測した対策案の妥当性を検討する

結果を予測した対策案の妥当性を検討するとは、問題を解決する対策案の結果を予想して考えることである。意思決定という局面では、校長の新たな考えをそのまま伝えるのか、それとも教頭の伝えたことを受け入れて別途1日の休みを与えるかである。

この場合、学校運営で波風を立てないためには、前任校長の判断を踏襲した方がよいことは明らかである。ただこの場合、A校長が望ましくないと思っている状況を、あえて教職員との好ましい人間関係を維持するために1日の休みを与えるようにしたのであるならば、その対応は校長としては相応しい判



断とはいえないであろう。実務面ではそうした判断は多いように思えるが、波風を立てる必要がないことかもしれない。

大切なことは、そうした判断の法的根拠を校長が理解しておくことである。校長としては、法的理解をしていても、あえてそのようにする場合もあれば、しない場合もある。逆に法的理解をしてなくて、それをすることは危険である。1日の休みをこれまでどおり与えるのか、それとも改めて1日の休みを与えないのか、校長の判断次第である。

どちらにしてもリスクとメリットはつきものだが、それが学校運営上でどのような効果を及ぼすかは、結果を見る以外に術はないだろう。比較考量して選択することも大切な学校経営技能の修得である。

#### (5) 問題解決のために最善と考える対策を決める

問題解決のために最善と考える対策を決めることは、最終的な意思決定をすることである。

このケースでは、これからの学校経営を考えた上で、休み1日を与えるか与えないかを決定する必要がある。その決定に際しては、校長と教員との考え方の違いを考慮することは必要だが、学校の組織風土、教職員の人間関係、校長のそれまでの経験と実績など主観的な要因が大きく影響を与えるものと考えられる。校長には大きな権限が与えられているので、そうした権限を活用する術を修得することも重要である。

さて、問題を解決していくことは、意思決定をしていく過程でもあるので、上記5つのケース分析の各段階を、「問題分析過程」((1)+(2))と「問題解決過程」((3)+(4)+(5))と二分して考えることもできる。意思決定を「問題分析過程」と「問題解決過程」に区分して考えるメリットは、安易な意思決定を避けることを意味している<sup>16)</sup>。

一般的に校長の職務は意思決定であると言える。日々の学校経営では意思決定が迫られる場面の連続であるといってもよいだろう。しかし校内での出来事すべてに対して、校長の意思決定を待つことは現実的ではない。学年内のある程度のことについては、学年主任に意思決定を任せることも多い。もしも学年主任の判断が校長の判断と違う場合には、校長の

判断が最終的な組織としての意思決定になる。そうした齟齬を少なくするためには、報告・連絡・相談が大切なことは論をまたない。

今後もスクールリーダーは意思決定を迫られる場面は多くなるだろう。そのときに対処療法的に問題を処理していくこともある。しかし表面的な問題処理ではその場は凌がれるかもしれないが、また同じような問題が発生する可能性も出てくる。そうした問題に対して、根本的な原因を究明してその問題発生の根源を取り除く対応が必要である。

ケース分析では、どうしても時間の制限と忙しさ等のために、「問題分析過程」が軽視されることも多い。「問題分析過程」は、続く「問題解決過程」の前提になるからこそ、問題発生の根源原因を考えて分析することが重要である。

「宿泊をとまなう学校行事の勤務時間」のケースでは、修学旅行の勤務時間に関する校長と教員側との意見が違っていることが根本原因である。「問題分析過程」では、その根本原因の分析が必要なのである。その根本原因を十分に分析しないで、対処療法的に安易な問題解決策をすることは、最終的な意思決定に影響を与える他の要因を見落とす危険性がないとは言いきれない。

例えば休みを与えることに疑問の余地はあるものの、今まで通りにした場合、その校長の配慮を逆手にとって別の要求を出してくることも考えられる。要求を出す者にとっては、今度のA校長は話が分かる、別な言い方をすれば、くみしやすい相手であると思うかも知れない。そうした小さなことから学校運営がなれ合いになっていく場合もある。そういう視点からは、休みを与えるにしても与えないにしても、そのことで発生するかも知れない事態を想定することも重要なことである。

#### 5. スクールリーダー育成のためのケースメソッドのまとめ

スクールリーダー育成のためのケースメソッドのまとめとして次の4点を挙げるができる。これら4点は、スクールリーダーに必要なとされる能力であると考えられる。4点の能力についての実証データは持ち合わせていないが、この4点は教職課程科目を受講する学生の授業データから抽出したものである<sup>17)</sup>。学生

のデータをスクールリーダーに援用することは適切ではないとの批判も予想されるが、学生データ以外にもケースメソッドを用いた教員研修と教員対象の大学院授業に参加した経験から言えば、そうした批判はあたらな思われる。したがって、以下の4点は、スクールリーダーがケースメソッドを経験することで、これらの能力が獲得されると考えてまとめたい。

### 1) 教職経験をもとに学べる

ケース教材は、学校経営の場面で実際に見られる問題をもとに作成されている。スクールリーダーにとっては、これまでの勤務校での経験や自らの教育実践を振り返れば、ケース教材に記載されている内容は十分に理解できる。ケース教材をもとに問題の所在を話し合い、その解決策を模索していくことで、スクールリーダーとしての資質能力が磨かれていくと考える。学校経営に関する研修では、グループ討論や話し合う場面を通じて、他の参加者の意見を知ることにより、ケース教材の問題に対する理解が深まり、自身の気付きや振り返りなどが促進される。ある時点では、自分の思考傾向の臨界点を越える考えや意見に出会うことがある。その時には、スクールリーダー自身が「なるほど」、「そうか」と腑に落ちる納得を実感する瞬間である。

### 2) コミュニケーション力が身につく

どのような職種の仕事をするにも、コミュニケーションと対人関係は重要である。こうした資質能力は、その人となりを決める総合力であり人間力であるといえる。これらの人間力は、その人がこれまで生きてきた生活環境での要因が大きく影響しているものである。コミュニケーション力や対人関係力が稚拙であったとしても、それらの力は訓練によって鍛えることが可能である。

スクールリーダーが学校現場で経験する問題事例に対して、実際にどのような指導と対応をしているのかについて、自ら考える機会を持つことは重要である。自分ならどのようにして問題を解決するか、問題の本質はどこにあるかなど、ケース教材を手掛かりにして解決策を探っていくのである。自ら考え、自ら判断して、自ら行動して自ら課題を解決するス

クールリーダーとしての実践力が要求される。研修では学校経営事例を取り上げるが、問題に対する判断が正しいのか、不十分であり間違っているのか、他の校長から学べることはないのかなど、スクールリーダーの立場で思考訓練を繰り返すことは必要なことである。ケース教材に関する校長同士の討論を通して、自分の考えや意見を伝え、考えを練り修正を図るプロセスは、学校経営技能を修得するうえで不可欠なものである。

### 3) 自己表現のスキルが身につく

ケースメソッドによる研修では、自己表現を行う多くの場面がある。自分の考え・意見・価値観などを表現する中で、参加者である他の校長の学校経営に関するものの見方・考え方を知ることができる。参加者の発言を傾聴することで、自らの意見を発言することが容易になり、徐々に自信が持てるようにもなっていく。そして共に助け合っ学びを深めていく仲間意識が芽生えていくのである。自分の意見や考えを述べることの不安や心配も徐々に解消することができ、自己表現の方法を修得していくことが可能になる。

### 4) リーダーシップが身につく

スクールリーダーは、校長としての役割が期待されている存在である。また自らもそうした期待に応え、望ましい学校経営に尽力したいと考えている。ケースメソッドは、実際の学校経営場面をケース教材として取り上げ、それについて討論を中心に学びを進めていく特徴がある。スクールリーダーであればケース教材に記載してある内容は、よりリアルに実感できるものである。仮に問題場面を経験していなくても、ケース教材として考えることは、身近な学校経営問題の頭上演習として役立つものである。

スクールリーダーにはリーダーシップが期待されている。リーダーの立場やリーダーの役職に就いたからといって、リーダーシップが発揮できるものではない。リーダーシップを発揮するには、そうした場面を経験し、困難をくぐり抜けることで実務面でのリーダーシップが磨かれていくのである。

ケースメソッドによる研修では、学校経営場面での意思決定の有無に関わらず、スクールリーダーと

しての適切で迅速な指導力、判断力、対応力などを修得することができる。スクールリーダーには、学校経営問題に対する実務が行える力量が重視される。そしてこのような資質能力は、学校経営問題を実務場面として想定したケース教材を学んでいく過程で磨かれて身に付いていくものである。

## 6. 考察

本稿はスクールリーダーである校長を対象とした研修などで、ケースメソッドを活用することの有用性について述べたものである。校長は学校教育目標を達成するとともに、それに伴う様々な経営課題の解決が求められる。校長は自らの努力によりその役割を遂行していくことができるが、役割を担う最初は試行錯誤の連続である。また学校経営におけるスクールリーダーとしての校長の役割は、教職員が学校教育目標達成に向けて意欲的に取り組む組織体制を構築することである。そこには学校内での良好な組織文化と人間関係の樹立が必要になってくる。なぜなら教育の成果は、すべて教職員一人ひとりが学校経営を理解し、それに協力して関わる必要があるからである。校長は教職員一人ひとりの善さと能力に気付き、彼らの動機づけが高まる配慮をしていかなければならない。校長職には学校経営に関する意思決定と責任が伴うが、学校経営は校長だけが担えるものではない。学校は組織体であり多くの教職員が校務分掌のもとでそれぞれの役割分担を担っている。また学校には校長以下スクールリーダーとして副校長、教頭、主幹教諭、教務主任、学年主任、指導教諭など、それぞれの分野領域でリーシップを發揮している教職員がいることも事実である。そしてこうしたミドルリーダーと称されるリーダーは近い将来にスクールリーダーとしての校長職を担うようになるであろう。

校長をはじめとするスクールリーダーは、自らの学校現場での仕事と役割を通じて学校経営に対する知見を培っている。つまり校内研修のOJTを通じて、自らの資質能力を経験や自己研修の努力により鍛えていると言える。また文部科学省や教育委員会主催等の研修講座に直接参加して、新しい知識・技能の修得に努めている。さらには大学等でのスクールリーダー養成の特別講座を主体的に受講すること

で、自らの力量を高めている場合もある。

こうした研修における人材育成の特徴は、学校経営に関する講座担当講師による一方通行の知識を授ける学習形態である。講座受講時には、「なるほど、そうだな」と自らの経験を追体験しながら講師の話聞けるので内容がよく納得できることもある。だがその一方では「実際にはそうはいかない。理論と現実は違うから」との思いに至ることがある。そして受講が終わり学校に戻って講座で修得した形式知を学校経営に応用しようと思っても、修得した通りには出来ないことが多い。目の前の仕事の忙しさのために、講座で修得した知識を振り返り、自らの経営実践に生かそうとしても、思うようにいかないことが多いのである。なぜ、こういった状況になってしまうのであろうか。

講義形式の研修は新しい知識・技能を授ける意味では効果的であるが、受講者はどうしても受け身の学習形態にならざるを得ない。受け身形態の研修は、知識注入主義による学習観に立脚しているから、主体的に学ぶということからほど遠いと考えられる。研修講座の対象者は教員である大人なので、大人の学びの視点からの学習観が必要ではないだろうか。大人の学びは講師が主導権を持つのではなく、研修に参加している者同士による各自の職務上の経験を踏まえた研修内容が受講者にはフィットする。研修参加者がお互いの経験を語り合いながら研修内容を深めていく方法が望ましく、その教育内容・方法がケースメソッドによる学びである。教員がお互いに自ら学び合うために、最近では受講者の活動性を高めるワークショップや討論を取り入れた研修内容が工夫されている。さらには学校経営に関するケース教材を使用した研修も見られるが、そうした研修は限定されたものである。

例えば管理職になるためにはどのような研修が必要であろうか。端的に言えば、教員を続け、ある一定の年齢に達した時点で管理職選考試験を受ける必要がある。将来の管理職候補のコースやカリキュラムが特別に整備されているわけではない。管理職を目指す教員を対象にしたリーダー養成の研修会は実施されているが、その研修目的は学校課題解決に向けた内容である。そこでは将来の管理職候補としての気構えや資質能力を再確認することもあるが、学

校経営技能を学ぶ機会はほとんど準備されてはいない。

スクールリーダーは、学校教育のなかでは、主として児童生徒の学習指導と生徒指導に時間を費やしており、そうした日々の教育活動において学校経営に関わる実務を経験している。スクールリーダーが教育経営のなかで、何を感じ、何を思って意志決定をして実行に移しているかについて省察することは重要である。日々の教育活動のなかでは振り返りの時間は取れないが、研修会などを利用した振り返りは、自らの経営実践を理論的に考えることにつながる。そうした振り返りをしやすい機会と場を提供するのがケースメソッドによる研修である。

「実践なき理論は空虚であり、理論なき実践は無謀である」との言葉がある。実践家はとかく理論を無視しがちであり、理論家は実践現場での体験が少ないという意味である。また「学校は教員次第である」との言葉がある。学校の善し悪しが教員によって決まることを端的に表現した言葉である。つまり教育成果は教員一人ひとりの指導力にかかっている。教員を束ねる役目を担うのが校長であるから、「学校の成果は校長次第である」と言える。校長は学校の運命を左右するのである。そうした重要な役割を担う校長職であるからこそ、校長研修では、学校経営において成果が出せる新しい教育方法が必要である。

校長を対象にした研修における新しい教育方法は、ケースメソッドであるが、ケースメソッドを活用した校長研修は、ほとんど実施されていない状況である。校長であれば、学校経営に関わる経営問題を扱ったケース教材は馴染みがあり、自校での学校経営を下敷きにして考えれば、ケースの問題解決を図ることは理解しやすいものである。ケースメソッドによる研修では事前の個人学習が必要ではあるが、研修当日にケース教材を配布するインシデントプロセス法を活用すれば、ケースメソッドによる校長研修が容易に実施できるものと考えられる。

今回の論考では、ケースメソッドの有用性を校長に限定して述べたが、今後は、ケースメソッドを活用した研修が校長以外のスクールリーダーにも有効であることを提起していきたい。

## 【文献】

- 1) 辻村宏和著． 経営者育成の理論的基盤． 東京：文眞堂；2001． p. はしがき
- 2) 元兼正浩・金子研太編者． ケースメソッド事例集：専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究 科学研究費基盤研究（B）別冊報告集． 福岡：2012； p. 巻頭言
- 3) 川野司著． 同じ履修学生によるケースメソッド授業の総合評価． 九州女子大学・九州女子短期大学紀要． 2013； 50（1）：p. 49-68.
- 4) 日本教育学会編． 教育経営研究の理論と軌跡． 東京：玉川大学出版部；2000． p. 16-18.
- 5) 日本教育学会編． 前掲書． p. 22.
- 6) 辻村宏和著． 前掲書． p. 6.
- 7) 佐藤三郎編著． 人間関係の教授法． 東京：明治図書；1963． p. 40-60.
- 8) 竹内伸一著． ケースメソッド教授法入門． 東京：慶応義塾大学出版社； 2010． p. 3.
- 9) 坂井正廣著． 経営学教育の理論と実践． 東京：文眞堂；1995． p. はしがき
- 10) 坂井正廣編著． 人間・組織・管理 [新版]．：東京文眞堂；1979． p. 12-13
- 11) 浅野良一著． 学校組織マネジメントの実践演習A 兵庫：兵庫教育大学教職大学院・連携推進センター； 2011． p. 7
- 12) 福岡県教育センター． 学校経営参画中核教員養成講座． <http://www.educ.pref.fukuoka>.
- 13) 元兼正浩・金子研太編者． 前掲書．
- 14) マイロ・ソベル著（内田学他訳）． MBAの授業． 東京：綜合法令；2000． p. 267-268.
- 15) 坂井正廣・吉田優治監修． 創造するマネジャー． 東京：白桃書房； 1997． p. 9.
- 16) 坂井正廣・吉田優治監修． 前掲書． p. 52
- 17) 川野司著． 学生によるケースメソッド授業評価． 九州女子大学・九州女子短期大学紀要． 2012； 49（1）： p. 19-36.

[Review]

## Case method for school leadership training

**Tsukasa Kawano**

*Kyushu University of Nursing and Social Welfare, Department of Social Welfare)*

*Tominoo 888, Tamana-shi, Kumamoto 865-0062, Japan*

[Abstract]

In principal training on school management, this paper will be discussed the usefulness of taking advantage of the case method to be used in the Graduate School of Management. Also, are those that will be discussed that acquisition of school management skills as a school leader, is possible by the case method. Principal is a school leader in school management, and practice role as a school leader is expected to be practical. And it is not an exaggeration to say how the school management skills of school leaders to influence the outcomes of school education. Principal is ultimately responsible for the school, I have made the decision. The school management in the future, there is a need to become organizational structure of the school principal leader other than to share the responsibility in the decision-making process. It is training in this sense, education how to realize experientially decisions to solve the school management issues using the case method. In principal training using the case method, in order to develop the management skills of school as a school leader, development of case materials to be used in the training is important. So through case materials of "working hours of school events with accommodation", I presented the procedure of the case analysis of the decision-making using the case materials.

***Keywords: School-leader, Case methods, Case materials, Case analysis, School management skills***