

[その他]

ケースメソッド事例集における「佐々木校長、お願いしますよ」の
ケース分析と校長の専門職基準に関する論考

川野 司

【要 旨】

本稿は、スクールリーダー育成に使用されるケースと校長の専門職基準との関係を論考したものである。校長の専門職基準は、校長が自らの学校経営を考える枠組みを提供し、理論と実践の橋渡しをするために2009年に日本教育経営学会が作成したものである。また校長の専門職基準に準拠したケースメソッド事例集は、2012年に日本教育経営学会が校長研修プログラムの検討やスクールリーダー育成のために作成したものである。ケースメソッド事例集は校長の専門職基準に準拠して作成されているが、事例集のケースと校長の専門職基準との関係については、7つの専門職基準のうち、関係する基準をもとにケース作成の意図が述べられているものの、ケース内容と校長の専門職基準との関係性については簡単な記載がなされているだけである。そこでケースメソッド事例集の「佐々木校長、お願いしますよー教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話ー」（以下「佐々木校長のケース」と略）を取り上げて、校長の専門職基準との関係でケース分析を行いその関係性を中心に論考を進めた。

キーワード：ケースメソッド、ケース分析、校長の専門職基準

I. はじめに

スクールリーダーを対象とした新たな研修方法として、ケースメソッドが注目され始めている。ケースメソッドとは、ケース（事例）を中心に学習者が自分で考え、討論を行って解決策を探る教育方法である。日本教育経営学会では2009年に校長の専門職基準を作成し、その後2012年にその一部修正を行っており、また同じ年に校長の専門職基準に準拠したケースメソッド事例集を作成している¹⁾。この事例集は、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り、校長の専門職基準7項目を踏まえて作成されたものである。

事例集のなかの佐々木校長のケースは、校長の専門職基準①「学校の共有ビジョンの形成と具現化」と下位項目3「学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する」と、4)「学校の共有ビジョン

を実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する」をもとに作成されたケースである。しかし、スクールリーダー育成に使用されるケースは、校長の専門職基準に準拠したものばかりではない。ケース作成後、校長の専門職基準7項目のどの基準に符合するかの説明が加えられる場合もある。また校長の専門職基準に準拠して作成されたケースであっても、ケースを校長の専門職基準との関係で詳しく分析検討したものは見られない。そこで本稿は、佐々木校長のケースについてケース分析を行いながら、ケース内容と校長の専門職基準との関係について論考した。

II. 資料の説明

1. 佐々木校長のケース

ケースメソッド事例集の佐々木校長のケースは以下の内容である（元兼正弘・金子研太編著 校長の専門職基準準拠ケースメソッド事例集 2012年）。

東山小学校は、児童数93人、教職員・市職を合わせて15人と小規模な学校である。PTA活動が

盛んで、この学校の校舎建設にもかなりの地域の意見を取り入れられているため、各行事には保護者だけでなく地域の人たちも気軽に参加している。

子どもたちの生活背景は、旧産炭地ということもあり厳しい家庭状況の子どもも多いが、学校に対しては協力的で期待もしている。その学校に佐々木校長が赴任してきた。校長と一緒に、西野先生と養護教諭の多村先生も異動してきた。

東山小学校は、今まで算数の研究を進めていた。そのため、計算する力はあるが、朝自習も計算が多かったり宿題にも計算プリントが毎日出されたりすると子どもたちは算数嫌いになっている状況も見られる。また、教職員も一人ひとりの専門的な力が発揮されていないこともあり、やらされる研究になっていると感じている。そこで、佐々木校長は、教職員一人ひとりが生き生きとできる学校づくりをするべきだと思い、校内研修では、研究目標に向けて教職員一人ひとりの個性を出すことができるような教科を設定しない研究に取り組んではどうかと考えている。例えば、一緒に赴任してきた西野先生は前任校でも音楽を中心として学級経営をしてきた。音楽といっても楽器づくりをしたり介護施設に慰問のコンサートを開いたり子どもたちと共に計画をし、人と人とのつながりを大切にできる学級づくりを目指してきた人である。そのような教職員の持ち味を生かした学校経営が佐々木校長の考えである。佐々木校長の学校の教育経営の目標は「一人ひとりが安心して学べる学校づくりをめざして」というものであった。

校長：「先ほども会議で本年度の研究について話をさせていただいたが、先生に研究主任をお願いしたいと考えている。いかがだろうか。」

栗山：「私は校長の考えを理解している訳ではない。研究主任は私では無理だ。」

問1 あなたが校長なら反対している栗山先生をどのように説得しますか。

校長室から出てきた栗山先生を待っていたかのように数人の職員が興味深げに聞いてきた。

「ねえねえ、栗山先生、何の話やったと？」

「校長からなんか頼まれたん？」

「え～っ？研究主任？栗山先生は校長の意見に

反対やなかったと？」

「栗山先生は6年生担任やき無理ばい」

など言っている教員はいるが自分がやろうとは言わない。

「私、校長の研究目標がイマイチ理解できんよ。算数やったら今まで通りにやって行けばいい慣れとるけど、新しいものやったら何となく不安やし面倒くさい」教職員の中ではこんな話が続く。

教頭はこんな話を聞きながら、学校事務をこなしている。「この学校の先生たちは研究をどう受け止めているのだろう」「でも、確かに急に新しいものを入れられるのも教職員が混乱するきっかけになるだろう」「校長はこの先生たちをまとめることができるのだろうか」と心の中でつぶやいた。

4月中旬に第一回校内研究の時間が設定された。研究目標は、研究推進委員会（校長、教務、研究主任（担任）、指導工夫改善担当）が「コミュニケーション力の育成～人間関係を育む。信頼関係を育む。～『想いのキャッボール』自分の思いや考えを持ち相手の思いを受け止め返す」と提案した。今日は、それぞれの先生が自分の研究教科と研究時期を決定する。まず、研究テーマについて意見を出してもらおう。その次にそれぞれ近接学年に分かれて教科や研究授業の日程を決める。研究テーマについては「コミュニケーション力の育成」への意見が2、3人の先生から出された。まずは東山小学校3年目の水田先生。

「このテーマから見ると国語が中心になるような感じを受ける。算数ではできにくいのではないかな」

次に東山小学校4年目の原先生。

「私の専門は体育科だが、算数の研究をずっとやってきた。今更、体育科で研究授業をするのは一から出直す形になるので時間がかかる。また、コミュニケーション力となれば体育科では大変やりにくい」

研究する教科が統一していないことに関しても意見が出された。

「同じ教科だと協議する方向が同じなので考えやすい。教科を統一しなかったら方向性を見失うのではないかな。学校としてみんなで一つの方向に

向かって行く方法がやりやすい」

「研究していても自分の教科と違うので意見が言いにくい」など、研究推進委員会が出した提案に対し反対の意見が出される。

賛成意見も出される。東山小学校2年目の杉村先生が

「前の学校で国語の研究をやっていた。国語で研究授業ができるのは自分としてはやりやすい。子どもたちといろいろな筋道を立てて考えて行くことができる」

30分ほど話し合いが続いたが、長年この学校で研究をしてきた先生は納得しない。

そこで佐々木校長が重い口を開いた。

問2 あなたが佐々木校長ならどんな事を伝えますか。

佐々木校長は、日ごろ子どもたちの様子を知るために休み時間は学校を巡回するようにしている。子どもたちも最初は躊躇していたが次第に慣れてくると進んで校長に話しかけるようになってきた。

職員室には、なかなか先生たちが集まらない。時数が増え高学年になると4時30分頃まで子どもたちが教室にいる。休み時間もノートの点検や採点、子どものトラブルの対応などで時間を取られ、同僚で話をしている姿が見られない。一学年の人数が少ないこの学校でこの状況である。佐々木校長は、教職員同士のコミュニケーションも大切にしていきたい、先生たちが忙しくてもやりがいのある職場でなければならない。そう考えていることからある提案をした。

問3 あなたが佐々木校長なら教職員がコミュニケーションを取れるためにどのような提案をしますか。

問4 この学校の教育目標に近づきたいが、この学校の問題点はなんだと想いますか。

問5 その問題点をどのように克服すれば、教育目標に近づけることができるでしょうか。

2. 校長の専門職基準

校長の専門職基準7項目は次のものである。

基準①「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

基準②「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

基準④「諸資源の効果的な活用」

基準⑤「家庭・地域社会との協働・連携」

基準⑥「倫理規範とリーダーシップ」

基準⑦「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

Ⅲ. 「佐々木校長のケース」と「校長の専門職基準」との関係

1. 「佐々木校長のケース」作成意図

この佐々木校長のケースは、学校のビジョンつまり「望ましい組織の将来像」をテーマとしている。学校の方向を具体的に示さないことで学校の内部に不協和音が響いた事例である。学校現場が、目的をはっきりと理解し向かっていく方向が共有できることこそ学校のビジョンが上手く設定できたといえよう。しかし、校長が教職員、児童生徒のためにと考えビジョンを出しても、共通理解できていない状況であると、かえって混乱を招くことになる。そこでこのケースは、そのような状況に立たされた時の対応をねらっている。

問1は、校長に反抗的な栗山教諭に学校の要になってほしい事を伝えるためにはどのような言葉をかけるのかを問うものである。学校にはさまざまな考えの教職員がいて、それぞれが個性を持っている。その個性を十分に引き出せるような学校経営をすることも校長の力量である。この場合、研究主任を栗山先生にすることが前提である。

問2は、佐々木校長がなぜこのような研究を取り組む必要があるかを教職員に説明する必要があると考える。東山小学校の今までの取り組みを大切にしながら研究を進めていくことも伝えなければならない。学校現場は、変えることを恐れることが多々ある。新たな事に取り組むためには、少々強行することも必要なのではないだろうか。

問3は、教職員とコミュニケーションをとることが苦

手な校長が増えている。自分ならどのようにして学校の
雰囲気を変えていかを問うものである。コミュニケーションをとる機会が多々あると考えられるので、自分
の工夫が求められる。

問4・5は、校長としてビジョンを進めていくためにもこの学校の問題点を明らかにしていく必要がある。
これは、問題点の把握と今後の対応を問うものであり、
教職員の理解、子どもへの理解にもつながるものである。

佐々木校長は、教職員が生き生きとした学校づくり
をすることが目標である。それは子どもたちの指導に
影響するからだと考えている。しかし、教職員のビジョ
ンが共有できないために問題が浮上しているのではあ
る。ビジョンをどのように職場と共有できるかを考えて
いきたい。

2. 「佐々木校長のケース」のケース分析

ケースメソッドは、ケースの問題を取りあげ、その問
題を分析して解決策を討論で深めることがねらいであ
る。ケースを使用して問題を解決するには、「問題を把
握する」、「問題発生の原因を解明する」、「問題解決
の対策案を立てる」、「結果を予測した対策案の妥当
性を検討する」、「問題解決のために最善と考える対策
を決める」の5つのプロセスが必要である²⁾。そこで、5
つのプロセスと佐々木校長のケースとの関係を述べ
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把握す
ることである。ケースの問題は何なのだろうか。「教育
ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話」とのサ
ブタイトルが付いているが、果たして、佐々木校長の教
育ビジョンがはっきりしていないのだろうか。学校の教
育ビジョンは、学校の近未来像であり、学校が進むべ
き方向性を示したものである。佐々木校長の学校教育
目標は、「一人ひとりが安心して学べる学校づくりをめ
ざして」である。そのため研究目標においても、「各自の
個性が発揮できるように教科を特定しない研究」とい
うことを述べている。これらは佐々木校長の教育ビジ
ョンであり、教育ビジョンがはっきりしないという指摘
は当たらない。また本ケース名からは、「校長のビジョ

ンがはっきりしないので、困りますよ。ビジョンをはっき
りさせてください」とのようにも受け取れる。佐々木校
長の「私の教育ビジョンは、一人ひとりが安心して学べ
る学校づくりをめざしてであり、先生方の個性が発揮
できるように教科を特定しない研究である」ことを明言
しているのに、「ビジョンが明確でないなど、そうした言
い方をされるのは困りますな」との佐々木校長の苦笑
い顔が浮かんでくるようだ。

さらに続けて「教育ビジョンがはっきりしないと学校
が混乱する話」とのサブタイトル名に関しては、「混乱し
ているのは、皆さん方ではないですか。私は、教科を
特定しない研究をしましょうと言っているのですよ。そ
の中で、みなさんの個性が発揮できればそれは大変素
晴らしいことですし、それができると信じていますよ」と
いう佐々木校長の声が聞こえるように思える。ケースの
問題は、校長の教育ビジョンがはっきりしてなくて、混
乱を招いていることではない。校長の校内研修に対す
るビジョンに対して、栗山先生を中心にした教師が校
長のビジョンを受け入れられないと言っていることが
問題なのである。このケースでは、校長のビジョンの受
け入れ拒否、あるいは校長と教師の対立が問題である
と言える。

(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」は、問題に関する事
実の収集・解釈をすることである。ケースでは、校長と
栗山先生の考え方の違いが表面化していたのである。
問題の所在が明確になったからには、次にその問題の
原因を考えることが必要である。問題に関する事実の
収集・解釈では、①「子どもに算数嫌いになっている状
況が見られる」ことである。次に②「教師の専門的な力
が発揮できていないこと」である。そのため③「やらさ
れる研究」になっている等である。①では、算数嫌い
になっている状況を調べる必要がある。算数を研究に
したことで、計算力が付いているというメリットもある。
算数嫌いの子どもが出てきているので、その原因を改
善する必要がある。算数が研究なので、算数の力を付
けようと考え、子どもが算数漬けになった可能性も考え
られる。教師は良かれと思って鍛えたことが、子どもの
負担になりそれが裏目に出てしまった結果、算数嫌い
の状況になったのかも知れない。同様に②では、本当
に教師の専門性が発揮できていないのかどうかを調べ

ることも大切である。算数の研究では、むしろ教師の専門性が発揮されたのではないだろうか。③は研究に消極的な態度を示す教師がよく口にする言葉である。やらされている研究ならば、来年度も継続していくという確認はできなかったのではないか。いずれにしても問題発生の原因が推測できるので、その原因解消に向けた取り組みを進めることが大切である。算数嫌いになっている要因を取り除けば、算数嫌いは解消されていく。

(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」は、問題解決の対策を考えることである。ケースの問題は意見の対立である。問題は、東山小学校の教師は、校長が自分たちが確認したことを無視する発言をしたと受け止めていることである。ボタンの掛け違いかも知れない。校長はビジョンの説明をしたのだが、教師には頭ごなしに新しい取り組みを強要されたとの思い込みがあったのではないか。それを解決する一つの方策として栗山先生に研究主任になってもらおうと考えたが、校長が説得するのではなく、同僚から栗山先生への説得を試みる方が得策である。校長と教師との意見や考えの不一致に関しては、直接に校長が説得にあたるのではなく、栗山先生に話ができる人が説得役を引き受けた方が望ましい。教頭は何もしていないが、それまでの経緯を知っているので、教頭が栗山先生の説得にあたることも選択肢の一つである。校長による説得は最後の手段である。教師に対する校長の影響力は大きいので、校長は最後の切り札である。かりに栗山先生が研究主任を引き受けなくても校内研修は進んでいくものである。校長のビジョンが教師の共通ビジョンになるためには、過去の経緯を知っている教頭の出番である。校長にこれまでの取り組みを説明するとともに、校長と教師の言い分を取り入れた新たな研究スタイルの構築を提案することも可能である。むしろそうしたことが積極的にできる教頭でありたい。

(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」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、校長のビジョンをそのまま押し通すのか、それとも栗山先生をはじめとした教

師の研究に対する考えを受け入れ、校長のビジョンの修正を図るのかのいずれかである。他にも②の問題発生の原因解明で、その対策の妥当性を予測することは大切である。例えばやらされる研究と教師が感じていても、それが必要な研修であると校長が考える場合には、自ら考える研究を推進するとともに、そのやらされているという意識を改める対策案を選択した方がよい。どちらにしてもリスクとメリットはつきものだが、それが学校経営にどのようなメリットをもたらすのかに関しては、解決策に対する教職員の反応を予想しながらその結果を見守る姿勢が必要である。比較考量することも大切な選択肢の一つである。

(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」は、最終的な意思決定をすることである。このケースでは、最初に校長が述べたビジョンで学校経営を進めるのか、教師の考えを取り入れた学校経営をしていくのかを決定する必要がある。その決定に際しては、対立点を考慮することは大切だが、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、どちらかと言えば主観的な要因が大きく影響を与えるものである。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習得することも重要である。

3. ケース分析結果の考察

(1) 校長の専門職基準①」との関係

佐々木校長のケースは、校長の専門職基準①「学校の共有ビジョンの形成と具現化」を現実的に典型的に示している事例ではない。それだからこそ、本ケースを使って「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の原則を考えることが大切である。換言すれば、本ケースで校長の専門職基準①の意味を確認していくことができるのである。本ケースのライターは、ケース作成にあたり不協和音が響いた内容として描いたと述べている。視点を変えれば、ライターはこうした不協和音に陥らない「学校の共有ビジョンの形成と具現化」を意図したものとも考えることもできる。

一方、校長の専門職基準①を真正面から見据

え、それを重視する理想的なケースを考えることも可能であるが、現実の学校経営は、理想や原則だけでは説明ができない諸々の人的・物的な要因を数多く含んでいる。そのために、ケース作成ではこうした現実の学校経営の実態を反映するとともに、校長としての葛藤場面を含み、諸々の要因を考慮しながら判断と意思決定に至るケース作成が望まれる。

本ケースは、校長の専門職基準①の視点から学校経営を考えるために作成されている。本ケースでは、校長の学校経営目標「一人ひとりが安心して学べる学校づくりをめざして」の方針のもと、校内研修で「一人ひとりの個性が発揮できる教科を独自で考えるようにしたい」というのが校長の考えである。それに反してリーダー格の栗山先生は、「この学校では算数の研究に取り組んできており、本年度も引き続き算数に取り組む確認はできていた」と反対の意見を述べた。校長と教師を代表する栗山先生の間、校内研修を巡る論争（意見の対立）があると考えられる。この対立を解消して共有ビジョンの形成をどのようにして図るかが校長に課せられた役割である。

一般的に論争に対するアプローチの仕方は二つの方法が考えられる。第1は、論争が教師同士の場合、管理職としてどのように行動した方がいいかという視点である。この場合、教師同士ではなく当該校長と栗山先生だが、教師同士の対立を解決するアプローチとして考えた方がよい。2人の対立意見を解消するためには、どのようなアプローチがあるだろうか。まずは、校長としてどのような態度や行動をとった方がいいかを考える。その際、参考になるものが校長の専門職基準①である。その意味は「校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。」というものである。佐々木校長は共有ビジョンを形成するために学校教育目標を提示し、各教師の持ち味が発揮できる学校経営に取り組む決意がうかがわれる。

第2は、校長が選択する態度や行動の中で最善のものを選ぶことである。校長が選択できる一般的アプローチは、「論争を回避する」「論争を抑

圧する」「論争で対立する」「論争解決への転換をする」の4つ方策が考えられる。校長は教師の意見を聞いていたが、「今年は持ち味が活かせる取り組みで進めます」と言い切っている。この態度は、「抑圧」や「対立」のアプローチである。この「抑圧」と「対立」は諸刃の剣である。校長が敢えて「抑圧」や「対立」という、いわば「波風を立てる」ことで校内の改善すべき事態が一気に前に進むことがある。逆に、校長への風当たりが強まり反感が内に籠って人間関係が悪くなる局面も出てくるだろう。こうした校長の態度や行動は、人間関係を重視する学校経営なのか、それとも目標達成を重視する学校経営なのかは、グリッド理論における校長のマネジメント力に帰着する問題と言える。通常の学校経営では、この両者の中間点を意識したマネジメントが行われるが、必ずしもそうではない学校経営も見られる。

校長の専門職基準の解説では、すべての基準に共通する視点として、校長の仕事が民主的プロセスを通して行われることの大切さが述べられているが、この民主的プロセスを校長が意識するあまり、校長のリーダーシップが削がれる場面も出てくる。このケースでは、むしろ民主的プロセスというよりも校長の決断によって、教科の枠を外した校内研修の必要性を述べたものと考えることができる。民主的プロセスを踏んでいないので栗山先生が反対の意を述べたとも受け止めることができる。

「論争を回避する」は、逃げの姿勢以外の何物でもないのでリーダー行動としては望ましくないものである。それでは「抑圧」と「対立」を避けるためには、後は「論争（問題）解決への転換」が考えられる。校長が「栗山先生を研究主任にしたい」と言っているのは、問題解決への第一歩と言える。設問では説得となっているが、栗山先生を説得するよりも、栗山先生に心から納得してもらい、校内研修に積極的に取り組んでもらう手立てが必要である。いろいろな説得方法が考えられる。ポイントは、栗山先生が、「よし、やろう」と思い直してくれるかどうかである。校長も自らが言い出した内容を修正することもあるだろう。まさに校長の腹一つであり、意思決定の重要な場

面である。

また学校は組織体であるので、この組織体という視点でケースを考えてみる。保護者や地域の人たちが学校に協力的であるのは、学校がまとまった教育活動を進めていることの証とも取れる。栗山先生が「この学校は今までに長年に渡って算数の研究を中心に取り組んできた。」と言っているが、これは研究が組織的取組であったことを意味する発言である。また「研究体制が変わると、今までやってきた積み重ねが無駄になるのではないか」との懸念の声が出ていることも事実である。

「研究体制」や「今までの積み重ね」は、学校が組織的取組をしていたことの具体的な姿を提示していると言える。確かにケースでは、「一人ひとりの専門性が発揮されていないこともあり」との記載はあるものの、はたしてそれまでの研究で各教師の専門性が発揮されなかったのだろうか。一般的には、学校が算数の研究に取り組んできた事実は、研究自体は組織目的として進められていたので、日々の教育実践では各教師の個人目標がその中に昇華されていたと推測される。「やらされる研究になっていると感じる」との記載もあるが、「やらされる研究」との認識であったとしても、日々の教育実践では、そうしたことはあまり意識していないのではないだろうか。こうした言葉遣いは、研究自体に消極的な考えを抱いて反対する場合に使われる常套句のことが多い。一概に専門性が発揮されていないとは言い切れないだろう。この専門性という言葉は、校内研究を算数から各個人の好きな教科への転換を図る校長の言い分とも受け止めることができる。

そういう意味では、専門性基準①の下位項目3)の「学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民を巻き込みながら学校の共有ビジョンを明示する」に照らして考えると、校長は「学校の実態」を踏まえる視点からは、実態把握が十分ではなかったし、実態把握のための情報収取が不足していたのではないだろうか。また下位項目4)の「学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具体化する」では、「学校の共有ビジョン」は、算数の研究を継続することであ

り、教師もその準備と心構えであったと思われる。それを校長の考えで、「各自の持ち味をいかした教科を設定しない研究」と決めたことは、「学校の共有ビジョン」が揺らいでいると言える。もっとも校長の考えの中に、教科を設定しない研究を共有ビジョンにしたいという思いがあることは首肯できるが、そこまでもっていく指導力の発揮が期待される。

(2) 「校長の専門職基準①の下位項目3)」との関係

下位項目3)は、「校長は学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する」である。関係者を巻き込みながらの学校の共有ビジョンという視点では、佐々木校長のビジョン提示は関係者を巻き込めなかったと言える。ビジョン形成では、児童生徒や保護者などの学校関係者の意向を踏まえることは大切だが、実際場面ではそうしたことが難しい局面も多い。彼らの意見や考えを集約し、それをビジョン構築に反映させる校長は稀であろう。校長自身が見聞きした現実の圏内で児童生徒や保護者の意向を踏まえたビジョン形成は可能だが、それは関係者を巻き込んだビジョン形成とは言いがたい。校長の教育理念や見識を中心にしたビジョン構築が通常のやり方であろう。

一旦、ビジョン形成がなされると、その広報啓発活動を通して関係者にビジョンの共有化を図る方法が普通の共有ビジョンの形成ではないだろうか。関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成が理想ではあるが、これもまた校長によるビジョン提示が先あって、その後に関係者を巻き込んでいく教育活動が展開されていくのではないか。そういう意味においても、佐々木校長の場合も、ビジョン形成では、児童、保護者、地域、教師など関係者に意向を校長が分かる範囲で把握したことを基にビジョンを形成したものと思う。その後、栗山先生をはじめとする人たちに共有化を図る取り組みが進展するものと考えられる。

(3) 「校長の専門職基準①の下位項目4)」と

の関係

下位項目4)は、「学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する」である。共有ビジョンの実現は、これからの実践である。学校は教育課程を編成し、その実行に向けて教科等を計画し、実践し、評価を行い修正を図るPDCAマネジメントサイクルで教育活動が進展していく。そして各サイクルの段階において、ビジョンとの関係がどのようになっているかが問われる必要がある。計画や実践の段階でビジョンとの関係が構築されていないならば、そのビジョンは共有ビジョンと呼ぶには相応しくない。佐々木校長のビジョンがそうしたプロセスの中で吟味されていれば、共有ビジョンと言える。そうではなく、教職員が自分の校務分掌とビジョンとの関係を考慮していない場合は、共有ビジョンであるとは言えない。校内研修に関しては、校長は学校の課題を自分なりに考えてビジョンを作成しており、そのビジョンを中心に校内研修の活性化を図っているように見える。この点に関しては、共有ビジョンとしての位置づけが明確であり、今後はビジョンに対する各自の思いがビジョン達成へと結びつく取り組みが期待される。

校長が掲げたビジョンが、自分たち教師の思いや考えと違うので、それは共有ビジョンではないから校長先生、考え直してくださいということには違和感を覚える。校長が掲げたビジョンが共有ビジョンや共有財産になっていくかどうかは、校長のリーダーシップが大切であることは論をまたないが、同じ職場で仕事を遂行していく教職員一人ひとりの考え次第である。

VI. 考察

ケースメソッド事例集を活用する研修は、校長の専門職基準①～⑦を各ケースに当てはめて考えることで、将来の学校経営に携わるスクールリーダーの力量形成を意図した実務的・実践的研修と言える。と同時に、自らが考える学校経営の姿を校長の専門職基準という原則の視点から新たに見つめ直すというメリットがある。またスクールリーダーのためのケースメソッドは、校長の専門職基準の原則を適用して考え、経営問題を分析し、

その解決方法を求めて最終的な意思決定を行う過程を物語として捉えるものである。つまりケースをもとに討論を重ねながら、ある新しいもの、例えばリーダーとしての指導力量やマネジメント力等を創造する帰納法に近い考え方を習得するものであると言える。

佐々木校長のケースは、校長の専門職基準①と下位項目3)と4)をもとに作成されているが、その原則である「学校の共有ビジョンの形成と具現化」をケースに直接に適用しても論理的な回答が得られるものではない。だからケース討論でこの原則をもとにして考えると、矛盾をもたらす多くの回答が出てくることが予想される。むしろ校長の専門職基準は、学校経営における不備な点に気付いたり、別のアイデアを生み出す契機を与えものであり、問題解決方法を導いていく道程と考えた方がよい。校長の専門職基準だけで考えると、実際の学校経営にそぐわない面が多々出てきたり、無理があったり、人間的側面を見失うことになってしまうこともある。ケースの中にみられる現実面を校長の専門職基準だけに照らして考えるのではなく、学校の複雑な人間模様を観察して考えることが重要である。

「佐々木校長、お願いしますよー教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話ー」のケースは、東山小学校に赴任した佐々木校長が、前年度とは違った教育ビジョンを提示したことで、そのビジョンに反対の意を唱える教師とのやり取りから物語が始まっている。それを混乱と言え言えなくもないが、こうしたケースは学校ではしばしば見られることである。校長の多くは佐々木校長のような判断はしないであろう。その理由は、教職員とうまくやっていきたいとの思いが先に立つからである。佐々木校長のように自らの教育理念と見識から、自らが短期間に感じた学校の実態を踏まえたビジョンを提示したことは、ある意味では勇気があることであり評価できる。佐々木校長自身も反対に会うことは想定内のことだったのかも知れない。

また新しいことを校長が目論んでいる場合には、4月当初の段階から自分の考えを率直に表明することが大切である。「しばらく様子を見てお

こう」と考える校長がいたら、その校長のもとでは教職員の意識改革や学校改革は不可能であると言わざるを得ない。変化を嫌うことが人間の本性であるからだ。ケースを作成したライターの気持ちの中には、校長の掲げるビジョンと教師側が考えるビジョンとの不一致は学校が混乱する原因になるから、校長は混乱するようなビジョン提示は控えた方がよいとの思いがあることも事実であろう。それだからこそ、「佐々木校長、お願いしますよー教育ビジョンがはっきりしないと学校が混乱する話ー」とは、「もっとしっかりしてください。私たちが混乱させないでください」という悲鳴が感じられる。このケースを校長と教師との意見の不一致のケースとみなせば、そうした不一致が起らないリーダーのあり方を考えるケースと考えることができる。

しかし見方を変えて、このケースは校長の強いリーダーシップのあり方を考えるために作成したものであると考えることは無理なのであろうか。ケースの問題を分析して考える際には、大きな違いである。

私は、このケースは後者のものであるとの思いを抱いてコメントを書いてきた。自分がどの立場に立つかによって登場人物に対する思いが大きく異なってくる。佐々木校長のビジョン提案は、学校改革を推進する大きな要因になっていると思う。この見方をすれば、校長のビジョンは、学校改革と意識改革の大きなテーマを与えるケースではないかと考える。この立場で考えれば、校長のビジョン提示は学校改革の第一歩であり、ビジョン提示が学校を混乱させるという考えには至らないのである。そういう立場からコメントを記載したことを記しておきたい。

参考文献

- 1) 元兼正弘・金子研太編著 校長の専門職基準準拠 ケースメソッド事例集. 福岡 : 科研費報告書. 2012 ; p12-15
- 2) 坂井正廣・吉田優治編著 創造するマネジャー. 東京 : 白桃書房 ; 1998. p 40
- 3) 川野司 スクールリーダー育成のためのケースメ