

### Ⅲ 書評

北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー：スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』  
—学文社、2007年—

国立教育政策研究所 植田（梶間）みどり

#### 1. 本書の概要

本書は、2004年度から2006年度にかけて実施された兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科の共同研究プロジェクト「スクールリーダー育成のための教育プログラムの開発—地域診断による環境要因の分析からマネジメント能力・評価能力の育成—」の研究成果をまとめたものである。

同共同研究プロジェクトは、2つの問題意識から出発している。第1は、地方分権や規制緩和政策の下での自律的な学校経営の実現は、教育現場におけるスクールリーダーのマネジメント力に大きく依存するので、その力量の育成と向上のためには新たな教育プログラムの開発が不可欠であるという問題意識である。第2は、変化の激しい社会状況下で多くの教育課題を抱える現在におけるスクールリーダー育成には、地域診断等の根拠に基づいた学校改善計画の立案と目標設定、それらを具現化するための教育組織マネジメント能力、評価能力をいかに育成・向上させていくかについての研究と実践に取り組む必要があるという問題意識である。

この2つの問題意識から、同共同研究プロジェクトは、新たな学校経営環境のもとで求められるスクールリーダーの専門的力量育成のための教育プログラム開発を目的として実施された。

#### 2. 本書の構成

はじめに

##### 第1章 学校経営改革とスクールリーダーの役割変容

1. 学校経営環境の変化とスクールリーダー
2. 「学校経営者」としてのスクールリーダー
3. スクールリーダーに期待される「力量」
4. 「学校力」の構築とスクールリーダー教育

##### 第2章 学校組織の活性化と校長のリーダーシップ

1. 相互影響関係としてのリーダーシップ
2. 管理職のリーダーシップの実態分析
3. 管理職のソーシャルスキル
4. 意思決定者としての校長 —校長のアセスメント能力、問題解決スキルの開発
5. 今後の課題

第3章 学校改善と組織変革 ―学校組織の個業化、統制化、協働化の比較を通して

1. 目的
2. 教員が認知している「指導の困難さ」と学校の組織化傾向
3. 教員の学校改善志向と学校の組織化傾向
4. 学校組織の形骸化が組織化傾向に及ぼす影響
5. 考察：個業化のデメリットと学校組織変革の方向性

第4章 学校経営と地域診断・学校分析

1. 通学区分析の枠組み
2. 岡山市の通学区域の概況と通学区域の基礎的な特性の可視化
3. 通学区域の類型化という視点
4. 国勢調査の小地域統計を使った地域情報の可視化
5. 学校分析
6. 今後の展望とスクールリーダーのための地域診断能力の育成

第5章 発達支援とリスクマネジメントー問題行動（反社会的行動）

1. 発達の視点と行動の問題の理解
2. 発達の視点を取り入れた矯正教育の取り組み
3. スクールリーダーに求められる視点

第6章 学校保健におけるリスクマネジメント

1. 学校保健とは
2. 学校保健の現状とリスクマネジメント
3. リスクマネジメントの実態

第7章 学校安全のリスクマネジメント

1. 危機管理の内容と危機の実態
2. 危機への対応
3. 学校や通学路等における安全管理
4. 学校安全教育
5. 組織活動
6. 情報や資源の活用

第8章 スクールリーダー育成と大学院教育

1. スクールリーダーに求められる諸能力
2. 大学院（修士課程）の基本的任務と専門職大学院制度化の意義
3. 中教審の「教職大学院」構想と規制改革・民間開放推進会議答申の矛盾と調整の必要性
4. 「教職大学院」構想と大学側の取り組み課題

植田（梶間）みどり：書評 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー  
：スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』

#### 第9章 スクールリーダー育成と大学院教育の実践

1. 岡山大学大学院教育学研究科教育組織マネジメント専攻概要
2. 岡山大学大学院教育学研究科教育組織マネジメント専攻における修学の実態
3. スクールリーダー育成プログラム開発

#### 第10章 スクールリーダー育成と大学・教育委員会の連携 ―兵庫教育大学の養成プログラム

1. 兵庫教育大学におけるスクールリーダー養成
2. 兵庫教育大学におけるスクールリーダー養成教育の目的（養成される人材像）
3. 大学院の養成プログラム
4. 兵庫県教育委員会との連携した研修プログラム

#### 第11章 岡山県における学校組織マネジメント研修の実施状況及び成果と課題

1. 岡山県における学校組織マネジメント研修の実施状況
2. 各年度ごとの研修内容および成果と課題
3. 今後の展望
4. 今後の課題

#### 第12章 スクールリーダー育成の展望 ―プログラム開発の方向性と課題

1. 研究の目的と方法
2. スクールリーダーに求められる力量、単純集計
3. スクールリーダーに求められる力量、因子分析
4. スクールリーダー育成に望ましいシステム、単純集計
5. 教職大学院の必要性和授業科目に対する意識
6. 結論

### 3. 本書の意義

本書は、これからの時代に求められるスクールリーダーの専門的力とは何か、そしてそれを育成するための新しい教育プログラムについて論じたものである。本書の意義としては、次の点が挙げられる。第1は、新しいスクールリーダーが求められることになった学校経営改革の背景や動向を整理している点である。第2は、リーダーシップ論や組織論についての理論的な整理をし、新しいスクールリーダー育成の理論的基盤を論じている点である。第3は、スクールリーダーに求められる新たな専門的力の視点として地域診断やリスクマネジメントの視点から具体的な力量について記述している点である。第4は、岡山大学大学院と兵庫教育大学大学院での先導的な実践例の成果と課題の整理や、管理職へのアンケートの分析を通して今後のスクールリーダー育成の課題について論じている点である。

#### (1) 学校経営改革の動向とスクールリーダーの役割変容

この点については第1章にまとめられている。本章では、学校経営改革の基本理念を「学校の自

律性の確立」に置き、この基本理念がスクールリーダーの役割にどのような影響を与えたかという点を記述している。ここで言われる学校経営改革の特徴について、小島弘道氏の「第三の学校経営改革」の論を引用し、①教育委員会と学校の関係の見直しと学校裁量権限の拡大、②校内経営体制の整備、③学校の経営責任の明確化、④地域住民の学校経営への参画であるとまとめている。そして、このような4つの特徴を持つ学校経営改革の中でスクールリーダーの資質能力の変容、その結果としての資格要件の変更が生じていると指摘している。

スクールリーダーの役割変容の特徴として、「学校経営者」としてのスクールリーダーが求められているとしている。この「学校経営者」としてのスクールリーダーには、リーダーシップ機能とマネジメント機能が必要であるとして、J. コッター氏のリーダーシップ論や経営ビジョン・戦略、組織運営や組織開発という視点から、それぞれの機能の内容について記述されている。そしてこのような役割変容が期待されているスクールリーダーに求められる力量を「学校経営力」という言葉で表している。「学校経営力」には実践的なスキルという観点の側面と、経営過程からみた経営的力量という観点の2側面があるとした上で、これからのスクールリーダーに求められる具体的な専門的力量として次の5点を指摘している。第1は学校としての目標を定め、その実現に向けたビジョンと戦略をつくり、それを確実に実行する力、第2は協働意欲に基づく協働体制を構築し、個人と組織の双方に一定の変化（職能発達と組織開発）を生み出す「経営力」、第3はアカウンタビリティとしての説明責任の遂行に関わる力、第4は学校外の意見の聴取、利害の調整、関係者との交渉、コミュニケーションの力、第5は学校評議員や教職員の意見の調整や価値葛藤を解決しながら、全体的かつ総合的な観点からの意思形成をし決断する力である。これらをまとめて「組織マネジメント力」といい、学校が“経営組織体”となっていく上で必要な力量としている。

このような専門的力量を育成し、時代の変化に対応した学校経営を行っていくためには、従来のようなスクールリーダー養成では不十分であるとしている。その理由として、思いとしての“暗黙知”をビジョンなどの“形式知”に変換する力である「概念化能力」が必要であり、ビジョンを実現するための戦略、計画を立てるためには“形式知”の「編集能力」が必要であるという金川舞貴子氏の意見を引用している。そしてこのような能力を身につけるための「知の相互循環の場」としての大学院の存在意義を指摘している。

学校やスクールリーダーを取り巻く環境の変化を政策文書や先行研究を基に丹念に解明した上で、その中で求められるスクールリーダーの専門的力量を上述した5つに集約し、このような力量の育成のために、大学院教育の存在意義を指摘している点は、なぜ大学院でスクールリーダー育成をするのかを考える1つの方途を提示していると言える。また同時に、大学院でのカリキュラムの研究開発の必要性とともに、「ケース・メソッド」や「問題を基礎とした学習」「プロジェクトを基盤とした活動」を行う上では大学、学校、教育委員会の密接な連携協力による協働体制の構築が必要であると指摘している点は重要な指摘であるといえる。

## (2) 新しいスクールリーダー育成のための理論的基盤

植田（梶間）みどり：書評 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー：スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』

理論的基盤については、第2章と第3章にまとめられている。特に第2章では、リーダーシップについての定義を明確化した上で、学校管理職の「リーダーシップ」に関する理論が丁寧にまとめられている。この点は本書の意義の1つである。

学校管理職の「リーダーシップ」に関する先行研究を4つの側面から分析している。第1に心理学の分野からの研究、第2に学校経営活動と関連づけた研究、第3に学校管理職のコミュニケーションスキルに関する研究、第4に意思決定、問題解決、アセスメント能力に関する研究である。

第1については、リーダーとフォロワーの関係に着目し、それらの相互の影響関係の視点から見たリーダーシップ研究を紹介している。R. G. Lord のリーダーシップとは「他者によってリーダーとして知覚されることである」という定義を引用し、フォロワーの視点を盛り込んだ「階層構造による地位に基づいたリーダーとフォロワーの認知と行動を含めた双方向的な相互影響関係」をリーダーシップとするという定義をまとめている。

第2については、まず三隅氏により提唱された「リーダーシップPM理論」を適用した校長のリーダー行動に焦点を当てた研究を紹介している。さらに、校長が職務や人間関係に対するコントロール感を高め、自分は管理職としての職務を遂行できるという信念につながる「自己効力感」を持つことが重要であるとして、「自己効力感」に焦点を当てた研究を紹介している。「自己効力感」に関する研究としては、S. A. Painter の人事評価という職務に関する校長の自己効力感の研究、C. Dimmock & J. Hattie の学校改善に関わる校長の自己効力感の研究、C. A. Lyons & M. J. Murphy の校長の自己効力感と校長のパワーの関係に関する研究、K. Osterman & S. Sullivan の校長の自己効力感の育成要因に関する研究、A. E. Nir の校長の統制の所在と学校経営の戦略の設定の仕方に関する研究が紹介されている。さらに、校長の経営行動とコミュニケーションを関連づけた P. V. Bredson の研究、イスラエルの校長の活動の場、職務内容、コミュニケーションの相手、手段について分析した Z. Rosenblatt & A. Somech の研究、日本の校長の経営行動を観察した篠原清昭氏の研究など、具体的な校長の行動に焦点化された研究が紹介されている。また、教頭のリーダーシップに関する研究として、C. Hausman も紹介されている。

第3については、校長の職能成長に関する A. Assor & I. Oplatka の研究、校長のコミュニケーションスキルに関する A. B. Henkins らの研究、対人関係のユーモアに焦点を当てた C. Burford の研究、コミュニケーションスキルとしてのユーモアに焦点を当てた P. R. Pierson の研究、非言語的なコミュニケーションスキルに関する P. Stephens の研究、校長の葛藤解決法に焦点を当てた A. B. Henkins の研究、校長と教職員の対人葛藤に焦点を当てた P. E. Johnson らの研究を紹介している。ここで、スクールリーダーの資質能力として、ユーモアが取り上げられている点は大変興味深いことである。

第4については、問題解決能力に関するものとして、校長の問題解決能力について認知社会心理学における情報処理理論の視点からの K. A. Leithwood の研究、問題解決能力の個人差に焦点を当てた M. Stager らや K. A. Leithwood の研究を紹介している。次にアセスメント能力に関するものとし

ては、アセスメント能力の正確さに関する D. J. Wilkerson らの研究、教員の業績評価の次元からの J. S. Rinerhart の研究を紹介している。

これらの4つの視点からの先行研究を通して、今後のスクールリーダー育成のプログラム開発においては、学校管理職の認知能力や社会的行動の解明と改善に向けた実証的研究を積み重ねることによって、学校管理職と教師双方からのアプローチによる組織開発に関する実証的研究の必要性を指摘している点は、新たな研究課題を提示しており、評価する点である。

もう1つの先行研究の紹介は、学校組織の個業化、統制化、協働化という学校組織化の3つの傾向について露口健司氏と佐古秀一氏による研究や A. Bryk の研究を用いて説明している。その上で筆者である佐古氏の学校組織に関する調査研究を紹介しながら、日本の学校における上記の学校組織化の3つの特徴についてまとめている。

### (3) スクールリーダーに求められる新たな専門的力量

新しい専門的力量として、地域診断・学校分析の能力が挙げられている。これからは地域に根ざした特色ある学校経営を行っていくことが求められるが、それを行うためには、その地域特性を分析・把握することが不可欠であるとして、その能力の重要性を指摘している。そして通学区域の地域診断法の枠組みを記述し、それを使用した具体的な事例として岡山市の事例をまとめている。このような地域診断・学校分析の能力は新しい視点であり、本書の特色と言える点である。

次に、その他の新たな資質能力として、リスクマネジメントについて指摘している。具体的には、問題行動（反社会的行動）、学校保健、学校安全について、その分野の専門家が理論と現状を示すデータや事例を引用しながら、それぞれの事項において注意しなければならない点やスクールリーダーとして考えなければならない視点をとりまとめている。これらの3側面におけるリスクマネジメントは、これからの学校経営において重視されるべき点であり、記述内容も具体的なデータや事例をもとに記述されており、今後の取り組みについて考える上で参考になるものである。

### (4) 先導的スクールリーダー育成の取り組みの成果と課題

これまでのスクールリーダー育成を巡る政策的な議論や先行研究、そして先導的な実践事例における現状と課題の分析から、大学院でのスクールリーダーの問題について述べられている。まず、2006年7月の中教審答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」と同年12月の規制改革・民間開放推進会議第三次答申「規制改革・民間開放の推進に関する第三次答申－さらなる飛躍を目指して－」を詳述し、双方の違いから教職大学院の扱いの不安定さを指摘し、内閣内での調整の必要性を述べている。その上で、教職大学院の今後の課題として、入学者の水準確保と提供される教育課程の編成と授業方法・形態の充実、授業力の確保という問題を指摘し、今後の各大学における「可能な限り多くの学生を高度な専門的資質を有する教師に育てる」という明確な目標を設定した上での計画的かつ組織的努力をする大学院教育への制度的変革が重要であるとまとめている点は注目される点である。

このような政策的な論点からスクールリーダー育成の課題が指摘された後に、岡山大学大学院、

植田（梶間）みどり：書評 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー  
：スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』

兵庫教育大学大学院でのスクールリーダー育成の取り組みが紹介されている。岡山大学大学院教育学研究科教育組織マネジメント専攻については元受講生が執筆しており、受け手側の視点からの内容で興味深い。特に、大学院教育への期待やこれからのスクールリーダーに必要な履修内容及び望まれる授業形態の記述は、在籍していた岡山大学大学院の授業科目に影響されているとはいえ、具体的でかつ学校現場に携わる当事者の思いが綴られており、今後大学院でのスクールリーダー育成を構想することに対して示唆に富む内容となっている。具体的には、大学院教育への期待として、第1に学校や教育行政での実務経験では培えない専門的力量を高める場となること、第2に大学院での授業が受講生が抱える教育現場の諸課題に応えるものであること、第3に修学における条件整備と行政支援の必要性が指摘されている。また希望する履修内容としては、危機管理、経営戦略、リーダーシップ論、組織論、そして学校財務、カリキュラムマネジメント、教育哲学、教育行政学、臨床心理学などが挙げられている。加えて、国内外の教育政策の動向を扱った科目の設定も希望している。一方、授業形態としては、技術の習得を目指した実践的な学習形態を希望している。

兵庫教育大学大学院については、授業提供者側の立場から記述されている。同大学院の1つ目の特徴は、教育委員会と連携してプログラムを実施している点である。2つ目の特徴は、対象が校長、教頭という学校経営専門職と、指導主事、管理主事という教育行政専門職という点である。そしてそれぞれについて育成する能力が明確にされている。3つ目の特徴は、学校経営専門職に対してインターンシップを取り入れている点である。これは学校において学校経営に長期間参画しながら学校経営の実際や校長・教頭のリーダーシップを観察・体験し、学校の経営者としての資質力量を養うことを目的とするものである。学生は、現任校で最低2ヶ月のインターンシップを経験する。同大学院は2005年から取り組み始めており、実践的な課題を把握している。課題としては第1に、学生確保の問題である。学校管理職の選考・採用権は教育委員会にあり、大学院の人材養成教育が教育委員会の人材養成施策と人事管理に組み込まれなければ、大学院の入学確保は難しいという指摘は、スクールリーダー育成を目指す大学院と教育委員会との関係の在り方に対して示唆的である。第2の課題としては、実践的指導方法やインターンシップの問題である。特にインターンシップは受け入れ側の校長の意欲と理解により成果に差が生じることから、学校側の受け入れなどの条件整備の重要性が指摘されている。また実践的な指導方法という点では、大学院の教員の授業改善のFD（研修）の必要性が指摘されている。これらの点も各大学院が取り組むべき検討課題を示している点で有益である。

このような大学院での先導的な取り組みと同時に各教育委員会では、学校管理職への研修制度を拡充整備し、様々な取り組みがなされている。本書では岡山県における学校組織マネジメント研修が紹介され、実施状況及び成果と課題がまとめられている。岡山県で3年間取り組まれてきた成果から、新任管理職だけでなく2年目以降の管理職への研修課題として、学校経営計画作成能力の向上、学校改革推進能力の向上、学校組織改善能力の向上、教職員を評価する能力及び教職員評価を学校経営に活用する能力の向上を図る研修内容の構築が必要であることが明らかとなったとまとめ

られている。この指摘は今後のスクールリーダーに求められる資質能力を示していると言え、とても示唆的である。しかしこれらの研修活動に既存の大学院や新たな教職大学院がどのように関わっていくべきかなどの指摘があるとさらに示唆的であったと思う。

本書の最後に、岡山県下で実施された、スクールリーダー育成プログラムに必要な内容に関するアンケート調査の結果が掲載されている。このアンケートは、2005年7月当時の全現職校長、教頭と2004年度退職の全校長を対象として実施されたもので、「職務遂行上、もっと身につける必要がある力量」について主に尋ねる内容になっている。アンケート結果の分析から今後のスクールリーダー育成において必要な視点として3点指摘している。第1に教育内容についてである。具体的には、カリキュラム実施・評価、校内研修、学校評価・教員評価、学校教育目標の具体化・浸透・実施、現状分析と学校教育目標の設定、児童生徒の理解と指導などの学校経営の領域に関する内容を教育課程に盛り込むことの重要性が述べられている。また、これらに加えて予算編成や危機管理に関する力量形成を図るプログラム開発の重要性も指摘されている。第2に領域横断的な教育内容の開発である。例えば授業研究を推進するための学校経営の在り方、教育内容・方法開発のマネジメントなど、教育経営学と教育方法学の接近という課題にどう取り組むのかという課題が提示されている。第3に習得すべき能力についてである。アンケート結果から、現状分析と学校教育目標の設定に関する能力の向上が期待されていることが明らかとなった。このような分析能力の向上のためのプログラム開発が今後の大学院でのスクールリーダー育成の支柱となると指摘されている。

#### 4. まとめ

本書の基になっている共同研究プロジェクトの目的は、新たな学校経営環境のもとで求められるスクールリーダーの専門的力量的育成のための教育プログラムの開発である。本書では、新たな学校経営環境やそこで求められる資質能力について、理論的かつ実践的観点から詳細に記述されている。新しい学校経営環境として学校の自律性の確立を提示し、そこでは学校を経営組織体にするための「組織マネジメント力」の修得がこれからのスクールリーダーには求められると指摘している。その具体的な資質能力として、思いをビジョンにする「概念化能力」、ビジョンを戦略や計画にしていく「編集能力」という資質能力、特色ある学校経営のために必要な地域診断・学校分析の能力、リスクマネジメントの能力など、新たな資質能力の重要性も提示されている。また、リーダーシップに関する理論的研究からコミュニケーション能力や意思決定、問題解決、アセスメント能力なども提示されている。

これらのスクールリーダーに求められる新しい資質能力やそれを育成するための大学院の存在意義については指摘されながらも、プロジェクトの目的である教育プログラムの開発にまでは至っていない点は残念である。理論研究及び先行研究の分析、そして実践研究の分析を踏まえて明らかとなった課題から新しい教育プログラムのモデルが提示されていれば、今後スクールリーダー育成に取り組む大学院にとって本書はさらに有益な書となるであろう。