

Ⅳ 学校現場の問題

岡山大学大学院におけるスクールリーダー養成の実態と課題

岡山大学 佐藤 博志

1. 本論の目的

本論は、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スクールリーダー養成の実態と課題について検討することを目的とする。

1998年、中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』は学校の自主性・自律性の確立を掲げた。その後、学校評議員制、学校の自己評価と情報の積極的提供も推進された。2004年には、中央教育審議会答申『今後の学校の管理運営の在り方について』が「保護者や地域住民が一定の権限を持って運営に参画する新しいタイプの公立学校」の導入を提案した。同年、地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部が改正され、教育委員会は、指定する学校に学校運営協議会を設置できるようになった。文部科学省は、学校運営協議会を設置した学校における「校長裁量予算の導入や拡充、教育委員会への届出、承認事項の縮減等、学校の裁量の拡大に積極的に取り組む」⁽¹⁾方向である。

近年の教育改革の動向は、学校的意思決定に保護者や地域住民をどのように参加させるか、学校が裁量をどのように活用して教育成果を出すのかという問いを投げかけるものである。学校は、学校評価を実施し、経営の成果と課題を分析しなければならない。参加、裁量拡大、評価に対応するためには、戦略的発想を持って学校組織を動かす必要がある。つまり、学校組織のマネジメントが求められており、そのマネジメントを担う人材がスクールリーダーに他ならない。今日、スクールリーダー養成の重要性が指摘されるようになった背景には、こうした教育改革の動向がある。

スクールリーダーの概念は明確に定義されていない⁽²⁾。大脇はスクールリーダーの定義を次のように整理している。「日本におけるスクールリーダーの定義を整理すると、狭義、広義、最広義の三つがある。校長・教頭の学校管理職に限定する狭義、『学校づくりの中核を担う教職員』として省令主任や事務長を含む広義、これに教育行政職である教育長・指導主事を含む最広義の定義である。」

(3)

スクールリーダーは、教育内容・方法を開発・実施し、子どもに質の高い学習機会を提供する能力が必要である。教育内容・方法の開発・実施に当たっては、授業時数確保、行事日程調整、教材選択だけでなく、人事・財務面での工夫や教員の動機付けにも視野を広げることが必要である。さらに、児童・生徒のレディネスの多様化⁽⁴⁾、保護者のニーズと教育力の多様化を背景として、「長期的で幅の広い視野から物事をとらえること、多様な出来事に対処し得る柔軟性、課題を論理的に分析し説明できる能力」⁽⁵⁾もスクールリーダーに求められる。このような人材を育成するためには、行政研修だけでは必ずしも十分ではないとの認識に立って、九州大学、岡山大学、兵庫教育大学、

千葉大学等の大学院において、スクールリーダー養成の取り組みが始まっている⁽⁶⁾。ここで問われるべきことは、大学院において、質の高いスクールリーダー養成を行えるかどうか、学校経営研究が有用かどうかという点である。

こうした問題意識から、先行研究は、大学院におけるスクールリーダー養成に関して、全体的な背景と動向を分析した上で、制度的な在り方、教育内容・方法上の今後の在り方を論じている⁽⁷⁾。学校管理職養成に関する歴史と現状、意識調査、外国研究を通して、政策提言を行った研究もある⁽⁸⁾。これらの研究は重要であるが、個別の実態も看過できない。そこで、本論は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焦点を当てて、スクールリーダー養成の実態と課題について検討することを目的とする。なお、筆者は教育組織マネジメント専攻の専任教員である。本論は筆者の勤務経験にもとづいて書かれた現場報告である。

2. 教育組織マネジメント専攻の概要

(1) 専攻の目的とスクールリーダー概念

2004年4月、岡山大学大学院教育学研究科に教育組織マネジメント専攻が設置された。本学の教育学研究科には16専攻が設けられており、入学定員は90名である⁽⁹⁾。そのうち13専攻は昼間開講で、入学定員は68名である。残りの3専攻は、学校教育臨床専攻（入学定員9名、夜間開講）、カリキュラム開発専攻（同7名、昼夜開講）、教育組織マネジメント専攻（同6名、夜間開講）である。これら3専攻では、教員等が主に夜間に通学している。教育組織マネジメント専攻には6名の専任教員が配置された⁽¹⁰⁾。

教育組織マネジメント専攻は、組織マネジメントの力量を有したスクールリーダーの育成を目的としている⁽¹¹⁾。学校教育目標を達成するために、環境の変化や諸条件を読みとりながら、効果的・効率的な教育活動を展開するために、経営理念に基づき学校組織を動かす技術・手法を身に付けたスクールリーダーの育成を意図している。

2004年度には8名が本専攻に入学した。2004年度入学者の入学時点での勤務先内訳は、県立学校教頭1名、県立高等学校教諭3名、公立中学校教諭1名、公立小学校教頭1名、公立小学校教諭2名である。2005年には6名が入学した。2005年度入学者の勤務先は、県立学校教頭1名、県立高等学校教諭1名、公立中学校教頭1名、公立中学校教諭1名、公立小学校養護教諭1名、私立幼稚園教諭1名である。入学者のうち、教諭は、いずれも主任の経験を持っている。つまり、専攻設置以降2年間の入学者は教頭か主任経験者であり、職業上の同質性が高い。

入学者の同質性が高くなった要因は出願資格にある。2004年度および2005年度の入学者選抜における出願資格は、学校教育法第52条の大学を卒業し⁽¹²⁾、次のいずれかに該当する者にあると定められた。①幼稚園・小学校・中学校・高等学校・養護学校等に在職する校長、教頭等の職にある者、②幼稚園・小学校・中学校・高等学校・養護学校等に在職する教諭、養護教諭の職にある者で、1種免許状を取得しており、教職経験を5年以上有し、主任（主事）の経験を有する者、③教育委

員会等における指導主事等の職にある者。

このような出願資格によって、本専攻におけるスクールリーダー概念は自ずと規定されてくる。主任以上の経験を有する教諭等が入学者であるならば、入学者を主任よりも上位の職階の校長・教頭に育成することが期待されるだろう。本専攻の理念はスクールリーダーの育成であるが、ここでスクールリーダーは校長・教頭という狭義の概念になる。

2006年度の入学者選抜における出願資格は、大学を卒業し、次のいずれかに該当する者にあると定められた。①幼稚園・小学校・中学校・高等学校・養護学校等に在職する教諭、養護教諭等の職にある者で、1種免許状を取得しており、教職経験を5年以上有する者、②教育委員会等における指導主事等の職にある者。

つまり、2006年度入学者選抜から出願資格が緩和され、教職経験を5年以上有していれば、主任の経験がなくとも受験が可能になった。この結果、本専攻で育成しようとするスクールリーダーには、主任教諭も含められたことになる。つまり、本専攻のスクールリーダー概念は、校長・教頭・主任教諭という広義に変容したと指摘できる。

2006年度から出願資格を緩和した理由は、入学対象者の範囲を拡大するためである。日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会は「現職教員を大学院生として確保することに関しては、その潜在的ニーズは高いとする指摘もあったが、他方では教育委員会からの派遣は財政難のため減少することが予想される、一方、非派遣型（長期休業制度など）は教員にとっては経済的負担が大きいばかりでなく、多忙さを増幅すること、さらに中堅的な教員は学校から出にくいという問題もある。」⁽¹³⁾と述べている。岡山県も同じような状況であるため、入学者確保の観点から、今後も様々な方策を講ずる必要がある。

(2) プログラム

本専攻では、これからのスクールリーダーには、「①学校経営のプロセスである Plan（計画）→Do（実施）→Check（点検・評価）→Action（改善）のマネジメントサイクルに即した経営力、②学校が遭遇する可能性のあるリスクについて、危機の予知 - 危機の回避 - 危機への対応というリスクマネジメント力、③学校内外の環境や条件分析に基づく組織開発力」⁽¹⁴⁾が必要であると考え、次の教育研究分野を編成している。

第一は組織マネジメント開発学である。この分野は「学校組織開発特論、学校組織開発特論演習、学校経営戦略特論、学校経営戦略特論演習」という授業科目を編成している。第二は組織マネジメント基礎学である。この分野は「学校経営計画特論、学校経営計画特論演習、教育法規特論、教育法規特論演習、教育連携構築特論、教育連携構築特論演習」という授業科目を編成している。第三は組織マネジメント実践学である。この分野は「教職支援特論、教職支援特論演習、学校運営の危機管理特論、学校運営の危機管理特論演習、企業組織マネジメント特論、生徒指導の危機管理特論、生徒指導の危機管理特論演習、教育課程評価特論、教育課程評価特論演習」という授業科目を編成している。

必修科目は学校組織開発特論と学校経営戦略特論である。学校運営の危機管理特論と同演習は、岡山県教育庁職員等の実務家教員によって担当されている。この科目はプログラムの実践性を確保するために、きわめて重要である。企業組織マネジメント特論は、大学院生が教育界・教育学以外からの刺激を得る機会になっている。この科目は、経営学、生産知能学、生産管理工学を専門とする教員3名によって担当されている。

授業は平日夜間、土曜日、休業期間中に開講されている。この他に課題研究も開設されている。課題研究では修士論文作成の指導が行われる。上記の授業科目から24単位(12科目)以上、課題研究6単位の合計30単位を修得し、修士論文の審査及び最終試験に合格すると、修士(教育学)の学位が授与される。2005年度の時間割は表1の通りである。

本専攻のプログラムについて、概して、大学院生は肯定的な感想を持っている。ただし、教育方法・授業研究に関する授業も必要との意見が出されている。日本教育経営学会の多くの会員が日本教育行政学会に所属していることから分かるように、教育経営学は、教育方法学よりも教育行政学との位置関係に近い。だが、大学院生は「学校経営の本質は個々の授業の改善ないし変革を促すこと」「より良い教育を子どもに提供することが学校経営の目標」と考えている。つまり、学校経営と子どもをつなぐ教育方法・授業研究への関心も高い。筆者の個人的見解だが、本専攻の場合、教育方法・授業研究に関する科目を設ける必要があるだろう。

表1 2005年度教育組織マネジメント専攻時間割			
前期	火	木	土
	教育連携構築特論演習 熊谷愼之輔 (午後6:00～7:30)	学校経営戦略特論演習 佐藤博志 (午後6:00～7:30)	学校運営の危機管理特論 岡山県教育庁 (午前)
	学校組織開発特論 淵上克義 (午後7:40～9:10)	学校経営計画特論 北神正行 (午後7:40～9:10)	生徒指導の危機管理特論 古市裕一 (午後)
後期	火	木	土
	教育課程評価特論演習 高塚成信 (午後6:00～7:30)	/	学校経営計画特論演習 北神正行 (午前)
	学校組織開発特論演習 淵上克義 (午後7:40～9:10)		/
夏季集中：教育法規特論演習、企業組織マネジメント特論 冬季集中：教職支援特論演習			

3. 授業の実際

(1) 学校経営戦略特論

本専攻では上述のようなプログラムを展開している。授業の内容・方法は、基本的に各教員の裁

量に委ねられている。本論では、筆者の授業について説明する。筆者は、学校経営戦略特論と学校経営戦略特論演習を担当している。学校経営戦略特論では、学校経営や教育改革に関する論文・図書を購読し、学校経営に関する知識と考え方の習得に重点を置いている。学校経営戦略特論演習では、学校経営の事例を分析し、実践的な能力の向上に努めている。

スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会は、大学院におけるスクールリーダー養成の教育内容・方法に関して、次のように指摘している。「高度なリーダーシップと実務能力を形成する視点から、学校経営の現代的な課題に即した、実践的な教育内容とする必要がある。(中略)教育方法としては、事例研究に基づく科目を多く取り入れるべきである。また、実習を基本とする応用・実践科目を設定し、実習を行うとともにそのリフレクションに基づく報告書の作成を求めるべきである。」⁽¹⁵⁾つまり、教育内容・方法の実践性の重視が提言されている。

しかし、筆者は、実際に教育組織マネジメント専攻で授業を担当して、理論面と実践面の両方が重要と考えるようになった⁽¹⁶⁾。というのも、学校経営を分析し、勤務校の課題を解決する能力を育成するためには、前提として、学校経営の基本概念を理解し、学校経営に対する見方・考え方を習得することが必要だからである。学校経営をめぐる論点や現代教育改革の原理と矛盾点を考察する能力も必要である。つまり、学校経営や教育経営の課題と本質を察知する能力が求められる。

実際、本専攻の大学院生は、入学当初、現代教育改革の動向と課題を詳しく把握しているわけではない。理論面では、例えば、勤務校における学校評価実施の難しさは語れても、学校評価の概念や論理構成は十分説明できない。だからこそ、大学院生は学校経営の理論と方法について学習する意欲を持っている。これは、本専攻に着任した頃の筆者にとって意外であった。大学院生は実践的な技法の習得を求めていると想定していたからである。

おそらく学校現場が多忙であるため、個々の政策は知っていても、その背景、方向性、理念を学ぶ機会がなかったのではないか。「高度なリーダーシップと実務能力を形成する」⁽¹⁷⁾ためには、基盤となる学校経営学が不可欠である。土台なしには砂上の楼閣になってしまう。こうしたことから、学校経営戦略特論では、文献購読を通して、学校経営に関する知識と考え方の把握に重点を置いている。ただし、理論が重要と言っても、抽象的理論の探求は求められていない。学校経営と教育改革の現実を分析・説明するための概念・論理構成・背景を、授業で扱うことが適切である。

(2) 学校経営戦略特論演習

学校経営戦略特論で理論を扱う一方で、学校経営戦略特論演習では事例研究をベースとして実践性を重視している。2005年度の演習のテーマは「学校・幼稚園における経営戦略－権限・資源の活用、ビジョン策定、実施方法－」である。この演習では、大学院生が勤務校の学校経営戦略を試作し、報告する。報告者は、「自分が校長だったら、こうする。」という発想で、学校経営戦略の計画書を作成する。計画書の構成は、(1)権限・資源の活用、(2)ビジョン策定、(3)意識の共有化・行動である。これらの全局面を扱うか、一部に焦点を当てるかは、報告者に任せた。計画書の作成にあたって、例えば、カリキュラム、子育て支援体制のようなテーマを設定することが望ましいと

おもしろかった。」等の感想が述べられた。

授業の進め方で注意しなければならないのが議論の方法である。報告の後、発言が活発に出る場合とそうでない場合がある。発言が活発に出ない場合は、教員が論点を整理した上で質問し、議論を促す必要がある。受講生をいくつかの班を分けて、あるテーマで議論を行わせて、代表者に報告させることも有効である。指定討論者を事前に指名しておくことも方法として考えられる。ただし、各大学院生の得意分野、勤務校の学校段階と特徴、勤務校での役割は様々である。各大学院生の特性を考慮して、授業を進めることが効果的である。

議論の内容にも注意が必要である。職場の不満が議論の中心になる場合がある。職場の不満が出されることは、一概に否定されるべきではない。教員の役割は、職場の不満が議論の着地点になることを回避することである。教員は、議論が新たな知見の把握、本質の発見、実践的示唆の創出につながるように努める必要がある。その基盤が学校経営学である。演習においても、教員が学校経営研究の知見を有効に活用することによって、現職教員が大学院で学ぶ意義が確保されるのだろう。

(3) 課題研究

修士論文作成の指導は課題研究の時間に行われる。課題研究は、大学院生の勤務状況に配慮し、随時、個別に行われている。課題研究の成果は、修士論文としてまとめられる。

2005 年度 1 年生の研究テーマは次の通りである。「1. 学校評価と教員評価システムの有効な関連による学校組織の活性化、2. 学校におけるチームワークの育成と組織マネジメント、3. 学校の組織化・組織活性化、4. 学校経営における養護教諭の役割に関する研究—学校組織における養護教諭の自己効力感—、5. 学校改善につながる学校評価システムに関する研究—公立中学校における新しい学校評価の開発に向けて—、6. 幼稚園の役割に関する研究」

2005 年度 2 年生の研究テーマは次の通りである。「1. 目標管理に基づく学校経営システムの構築、2. 学校における組織マネジメントシステム導入に関する研究、3. 学校改善と管理職のリーダーシップ、4. 特色ある学校づくりと組織マネジメント、5. 校内研修とコミットメント及び協働の効力感の関連性に関する実証的研究、6. スクールリーダーのアセスメント能力が教師の人事評価に及ぼす影響に関する実証的研究、7. 授業改善につながる学校経営のあり方に関する研究、8. 公立中学校における主任の経営戦略に関する研究」

課題研究のテーマや内容から、実践的な研究が主流であると指摘できる。自分の勤務校を事例とする研究が比較的多い。その場合、自分の勤務校の改善策を探るという関心から研究を進めている。一方で、一部の大学院生は新たな研究的知見を見出そうとしている。ただし、その場合も、修士論文の結論では何らかの実践的示唆を述べたいと考えているようである。

課題研究における指導手順は次の通りである。まず大学院生が問題関心を整理し、次にテーマを設定する。その後、研究方法の設定、先行研究の検討、データの収集と分析へと続く。こうした手順は研究者養成の場合と同様だが、問題関心の整理の内実は異なる。現職教員の大学院生の場合、日々の勤務経験を通して学校経営の問題に関心を持っている。本専攻は夜間大学院であるため、大

大学院生は、昼間の勤務経験をそのまま持って、課題研究の時間に現れる。その結果、問題意識が強い、学校経営の実態をよく知っているという長所が見られる。一方、研究のアプローチを中々決められない、テーマに対して感情的になりやすい、勤務経験の説明に終始する等の課題も持ち合わせている。指導教員は、問題を客観的に整理し、研究方法の確立に向けて助言する必要がある。

テーマと方法を設定しても、大学院生は研究を行う時間を十分とれない。スクールリーダー養成大学院の学生は、勤務校で重要な地位にあるので、余計に時間がとれなくなってしまう。特に学期中は多忙である。春季・夏季休業期間中に集中して研究を進めることが不可欠である。課題研究の限られた時間内に、指導教員が効果的に助言を与えることも重要である。

4. 結語

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は、2004年の設置以降2年間は、校長、教頭という狭義のスクールリーダーの養成を意図し、2006年度以降は、校長・教頭・主任教諭という広義のスクールリーダー養成を意図することとなった。プログラムは学校組織のマネジメントに特化した内容になっている。実務家教員の担当科目も開講されている。

授業に関しては、本論では筆者の担当科目に限定して述べた。筆者は学校経営戦略特論で理論面を扱う一方で、学校経営戦略特論演習では事例研究をベースとしている。授業では、活発な議論を通して、学校経営に対する考察を展開することが望ましい。今後、授業の在り方に関して、教員間で意見を交換し、改善していくことが必要であろう。課題研究では、指導教員は研究方法の確立に向けて助言する必要がある。

大学院において質の高いスクールリーダーを養成できるだろうか。本専攻の場合、設置から2年間を経過しておらず、修了者を輩出していないため⁽¹⁸⁾、このような問いには答え難い。どういう点をクリアすれば、大学院において質の高いスクールリーダーを養成したことになるのか。この基準について慎重に議論する必要がある。修了者の達成感や満足度も大切であろう。「修了者の何名が管理職になったか。」等の観点だけでは十分ではないと思う。

学校経営研究は、大学院におけるスクールリーダー養成の基盤になると考えられる。学校経営研究は、学校経営現象を分析するための概念枠組を提供できる。本専攻の大学院生も、入学当初は、勤務経験の範囲を越えて考えることが中々できない。毎日、勤務校で、子ども、保護者、同僚と向き合っているのも、それは当然である。スクールリーダー養成大学院の教員の役割は、大学院生の実践経験から出発して、本質の発見と実践的示唆の創出につなげられるように努めることである。大学院生も、現場や行政研修では得られない知見を求めて、入学しているのだと思う。学校経営研究の見方・考え方を習得すれば、間接的かもしれないが、修了後の勤務に役立つのではないだろうか。大学院生の意欲とニーズに応えるために、筆者は学校現場と交流することによって、学校経営研究の実践性を高めていきたいと考えている。

<注>

- (1) 「地教行法の一部を改正する法律の施行について」文部科学省事務次官通知、2004年6月26日。
- (2) 元兼正浩「スクール・リーダーの概念」日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会『大学院における学校管理職教育プログラムの開発に関する研究』2005年、58頁。
- (3) 大脇康弘「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第47号、第一法規、2005年、26頁。原文では定義に関わる出典を記載しているが、この引用では省略した。
- (4) 中央教育審議会『今後の教員養成・免許制度の在り方について（中間報告）』2005年12月8日。
- (5) スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会『スクールリーダー人材育成のための専門職大学院の在り方について』2004年、5頁。
- (6) 曾余田浩文・佐野享子「大学院におけるスクールリーダー養成の先進的な取組み」日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会、前掲書、3-8頁。
- (7) 大脇康弘、前掲論文。スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会、前掲書。日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会、同上書。
- (8) 小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2004年。
- (9) 岡山大学教育学部『岡山大学教育学部・大学院教育学研究科、2006年』2005年、22頁。
- (10) 教育組織マネジメント専攻の設置時点（2004年4月）。
- (11) 岡山大学大学院教育学研究科『夜間大学院、教育組織マネジメント専攻、21世紀の新しいスクールリーダーを目指して』2004年。
- (12) この他に「学校教育法第68条の2第3項の規定により学士の学位を授与された者、外国において学校教育における16年の課程を修了した者、外国の学校が行う通信教育における授業科目を我が国において履修することにより当該外国の学校教育における16年の課程を修了した者、文部科学大臣の指定した者、大学院において、個別の入学資格審査により、大学を卒業した者と同等以上の学力があると認めた者で22歳に達している者」でも構わない。これは2006年度も同じである。出願資格については、岡山大学大学院教育学研究科の平成16年度、17年度、18年度学生募集要項を参照して記述した。
- (13) 曾余田浩文・佐古秀一「大学院におけるスクールリーダー養成について考慮すべき課題」日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会、前掲書、14-15頁。
- (14) 岡山大学大学院教育学研究科、前掲書。
- (15) スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会、前掲書、8頁。
- (16) この点に関して、大脇は「学校経営の理論と実践の統一」の必要性を指摘している。（大脇康弘「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第47号、第一法規、2005年、31頁。）
- (17) スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会、前掲書、8頁。
- (18) 本論の執筆時点。