本記事の著作権は日本教育新聞社に帰属します。
記事、画像等の無断転載をお断りします。

（第３種郵便物認可）　日本教育新聞　平成２４年（2012年）６月１８日（月曜日）

日本教育経営学会

「ケースメソッド事例集」作成

課題解決の意思決定を擬似体験

「校長の専門職基準」に準拠

日本教育経営学会の「校長の専門職基準」に準拠して作成された「ケースメソッド事例集」は、学校で起き得る多様な課題（ケース）について、校長の判断・意思決定を疑似体験し、今後の在り方を考えさせるものだ。事例集に掲載したのは14のケースで、元兼正浩・九州大学大学院准教授ら研究者や九州地区の教育関係者らがまとめた。いずれも、現職の校長だけでなく、副校長・教頭やミドルリーダー層が「使える」ものになっている。ケースの内容を紹介するとともに、元兼准教授に作成の狙いや教職員の反応などを聞いた。

（1面参照）

従わぬ教員への説得は

ケースの一つ「佐々木校長、お願いしますよ」は、専門職基準の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に準拠している。

このケースに登場する東山小学校の佐々木校長は、児童93人の小規模校に赴任したばかり。同校のPTA活動は盛んで、学校の教育活動には協力的だ。同校がこれまで取り組んできたのは算数の研究で、児童には計算する力が身に付いている。半面、朝学習や宿題は算数ばかりで、算数嫌いの児童も増えている。教職員もそれぞれの専門性が生かせないため、「やらされている感」が芽生えているという設定だ。

そこで、佐々木校長は、年度当初の職員会議で、教職員が個性を発揮できるよう「研究する教科はそれぞれが考えるように」と提案。すると、教職員のリーダー的な存在で実力のある栗山教諭が、昨年度の時点で本年度も算数の研究に取り組むことが確認できていたなどと強く反発。しかし、佐々木校長は自身の判断で、意見を通すことにした。

佐々木校長は、栗山教諭の力量は評価しており、研究主任に据えようと打診。栗山教諭は「わたしにはできない」と返してきた。

このような流れの中で、「あなたは校長として栗山教諭をどう説得するか」などと問う。その後も、学校では幾つかの課題が発生し、各場面での判断や行動などを考えさせる。

このケースの主題は、学校のビジョン。「望ましい組織の将来像」が具体的に示されないことで、組織内部に不協和音が生じた中での校長としての今後の対応を尋ねている。

キーパーソンの人事　どう決断

専門職基準の「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」に準拠した「人事異動は校務分掌の思惑を悩ませる!?」は、教育事務所から大山中学校の山内校長への一本の電話からケースが始まる。

大山中学校は、文部科学省の指定を受け教育課程について3年間の研究に取り組んでいる。山内校長は研究開始年度に同校に着任し、あと3カ月で2年目が終わるところだ。指定最終年度には、研究発表会を控えており、来年度の人事が研究に及ぼす影響は少なくない。研究主任はこれまで、長期派遣研修で大学の附属中学校で勤務していた吉田教諭を指名していた。

そのような中で、教育事務所から「吉田先生を指導主事として事務所に迎えたい。明日までに返事を」と打診された。現在の教務主任は病気がちで同校では力を発揮できず異動希望が寄せられている。教頭は生徒指導畑一筋の人物で、これまで教科に関する研究で意見を言うことはほとんどなく、在籍年数が長いため異動対象になっている。

山内校長が、吉田教諭を「出すか出さないか」を迷うこのケースでは、大山中学校の経営課題と教育課題、自分が山内校長だったら教育事務所にどんな返事をするのか、

また、その返事を踏まえて残り3カ月間で何をするのか―などを考えさせる。校長の人事構想とキーパーソンの異動の問題は、どの学校でも直面し決断を迫られる問題で、ケースとしての「正解」はない。

不祥事のマスコミ対応も

専門職基準の「倫理規範とリーダーシップ」に準拠した「不祥事発覚！『マスコミ対応、残り4時間』」は、緑ヶ丘中学校が舞台。

月曜日の朝、新聞記者から、同校男子陸上部顧問の和泉教諭について話をしたいという連絡が入り、田淵校長が4時間後に取材を受けることになったところから始まる。

校長が教頭に尋ねたところ、教頭は、先週の金曜日に、「和泉教諭」が生徒から「エロズミ」と呼ばれ、3人の男子生徒が性的な被害を受けているという話をつかんでいた。教頭は今日の放課後、和泉教諭に事実確認などをする予定だったが、校長には報告していなかった。田淵校長はその話に絶句しながらも、教頭と教務主任に指示を出す。

設問は、教頭と教務主任への指示の内容、校長として4時間の間にどんな行動をするのか時系列で具体的にまとめる、和泉教諭の件が全て事実であった場合、記者にどう対応するか―というものだ。

この他、校長が出張中に、教員が児童に体罰をし、保護者から苦情が寄せられたケースでは、教頭から報告を受けた際に校長としてどんな指示を出すか、校長として今後この問題にどう取り組むか、教頭はこの場面でどんなリーダーシップを発揮するべきか（時系列）―などを問うている。

外国人児童を受け入れたことがない小学校に国籍の違う3人が入学することになった、議員が校内で起きているいじめと見られる事案について詳細を尋ねてきた、といったケースもまとめている。

ケースの活用方法

グループで協議、視野広げる

ケース活用の基本的な流れは、研修参加者が事前にケースを読み込み、自分の判断を文章でまとめ、小グループで議論する。意見を出し合う中で、他者の判断やその基準、価値観などを学んでいく。次に大グループで、ファシリテーターの下でケースの背景や課題を分析し、解決策を検証する。今回まとめたケースの幾つかは実際に活用し、教育関係者の反応なども見た。

元兼　正浩　九州大学大学院准教授

研修や校長会で積極的活用を

校長のリーダーシップ・マネジメント能力を向上させる必要性が指摘され、中央教育審議会で専門免許状の在り方などについて議論される中、教職大学院等の演習科目で活用できるようなコンテンツを作成する必要性を感じていた。そこで、米国のMBA（ビジネス・スクール）等で導入されているケースメソッドに注目し事例集を作成した。

作成メンバーは研究者や管理職を含めた現職の教職員などで、学校現場の現実に即したリアリティーのある事例（ケース）となるよう留意した。

設問の中心に据えたのは、「校長としての意思決定」で、作成者の経験を踏まえて幾つかの事例を織り交ぜてまとめた。関係者のプライバシーにも配慮している。

ケースを作成する過程で、管理職やミドルリーダー層を対象に実際に活用してみたが、参加者は皆、経営判断の難しさを実感していた。特に、ミドルリーダー層はグループで意見交換しながら、現職の校長の視野の広さや経験知、判断力などに驚き、バーチャルであっても校長就任前に意思決定を経験する重要性を痛感していた。

14のケースはいずれも元兼研究室のHP(http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~motokane/）からダウンロードできるので、まずはマネジメント研修や校長会や副校長・教頭会などの勉強会で積極的に活用していただきたい。

九州地区の学校現場をベースにしたため、他の地区では必ずしも当てはまらないものがあるかもしれないが、使いながら気付いたことがあれば、忌憚のない意見を寄せていただきたい。

また、ケースはいずれも、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準」に準拠した内容になっている。ケースを通して、専門職基準が広く認知され、全国各地で活用されるようになればと期待している。