

# 協働型リーダーを養成する スクールリーダー教育プログラムに関する一考察

— スタンフォード大学「将来の校長プログラム」の事例を通じて —

山本 遼  
(2015年10月5日受理)

A Study on the School Leadership Program for Developing Collaborative Leader  
— Through a case of The Prospective Principals' Program at Stanford University —

Ryo Yamamoto

**Abstract:** The purpose of this paper is to elucidate school leader education for collaborative school leader by examining the assumptions of Prospective Principal's Program at Stanford University. It is thought that the point at issue in school leader education in Japan is which is more important, theory or practice. However, the point at issue should rather be what type of school leaders we have to prepare, heroic or collaborative. This paper will focus on Prospective Principal's Program because this program prepares collaborative school leader and because in designing this program, E. Bridges examined the school leader's work and the knowledge base of school leader. The Prospective Principals Program offers the Master of Arts degree with a specialization in Administration and Policy Analysis. By comparing Prospective Principal's program with the former one, I will show the three assumptions of designing of this program. Finally, using the results of analysis of Prospective Principal's program at Stanford University, I will examine some prospects and issues for school leader education in Japan.

Key words: school leader education, collaboration, craft knowledge, problem based learning  
キーワード：スクールリーダー教育、協働、クラフトの知識、プロブレム・ベースド・ラーニング

## I 研究の目的

本稿の目的は、米国の教育経営学者E.ブリッジス (Edwin Bridges) によって開発されたスタンフォード大学「将来の校長プログラム (The Prospective Principals' Program at Stanford University)」の開発の前提にある考え方に注目することによって、協働型リーダーを養成するスクールリーダー教育の在り方を明らかにすることである。

我が国では、1990年代後半からの「学校の自主性・自律性の確立」に向けた学校改革の中、スクールリーダーには経営者としての高度な実践的力が求められるようになった。それに伴い、教職大学院をはじめ、

様々なスクールリーダー教育が行われてきている。こうした我が国のスクールリーダー教育の在り方をめぐって、理論を重視すべきか、それとも実践を重視すべきかを論点に議論がなされてきた感がある。具体的に見てみると、従来の講義中心の管理職研修に対して、実践重視の研修カリキュラムとしてSWOT分析やミッション探索、目標管理などの具体的手法を盛り込んだ「学校組織マネジメント研修」が開発された。さらに、MBA (経営学修士) プログラムを参考に研修を刷新しようとする動きもみられ、ケースメソッドやプロブレム・ベースド・ラーニング (以下PBL) といった実践性に主眼を置いた教授方法が注目されている<sup>1</sup>。こうした動きに対して、近年、理論が軽視され

実践のみが重視されることへの懸念から、「大学院知」の重要性が強調されている（小島2009）。

しかしながら、理論重視か実践重視かという論点よりも、どのようなスクールリーダーを育てるべきか、スクールリーダーとしてどんな力をつければよいのかという論点に光を当てる必要があるのではないか。なぜならば、育てるべきリーダー像やリーダーに必要な力量観が変われば、理論と実践の在り方それ自体も変わるためである。

本稿では、以上のような問題意識のもと、スタンフォード大学「将来の校長プログラム」に着目する。このプログラムは、1989年から2001年まで、アメリカのカリフォルニア州で行われた校長養成プログラムであり、アメリカの教育経営学者E.ブリッジスを中心として開発された（Bridges & Hallinger 1992, Bridges 1993）。このプログラムに着目する理由は、協働型リーダーを養成するスクールリーダー教育であり、プログラムの開発の前提としてリーダーの仕事の

仕方やリーダーの専門性の基礎となる知識ベースについて議論しているためである<sup>2</sup>。

本稿では、第一に、ブリッジスの見解に基づきながら、従来のプログラムとの対比を通じて、「将来の校長プログラム」の開発にあたって前提となる考え方がどのように捉え直されたのかを明らかにする。第二に、その前提となる考え方がプログラムの具体的な内容にどのように反映されているのかを明らかにする。

## Ⅱ 「将来の校長プログラム」の考え方

ブリッジスは、表1のように、「将来の校長プログラム」と従来のプログラムの違いを示している。ここで注目したいのは、プログラムの目的が、「複雑な組織に影響を及ぼす社会的な力を理解するための知識」と「問題の創造的な解決策を問い、分析し、開発する能力」、そして「対立や曖昧さを前にして意思決定を行う勇気」を持ったリーダー（従来のプログラム）から、

表1 「将来の校長プログラム」と従来のプログラムの特徴  
(出典：Bridges 1993, pp. 54-55)

旧	新
学位 Ed.D./Ph.D.	学位 M.A
目的 複雑な組織に影響を及ぼす社会的な力を理解するための知識を有するリーダーを養成すること；問題の創造的な解決策を問い、分析し、開発する能力；対立や曖昧さを前にして意思決定を行う勇気。	目的 問題を解決し、多様な児童・生徒のために質の高い教育プログラムを設置し、人間味のある環境を作り出す際に協働的なアプローチを用いる校長を養成すること
モデリング 該当なし	モデリング スタッフにとって、「未来の校長」プログラムの参加者に促そうとしているものと同様の質を、自分たち自身の行動や態度で具体化することは重要である。
構造 フルタイム・4年	構造 フルタイム・夏に3回
スタッフの構成 行政・政策分析学科の教授陣	スタッフの構成 教育学部の教授陣
学問領域 経済政治学、意志決定科学、政治学	学問領域 人類学、心理学、哲学、芸術教育、社会学、経済学、カリキュラム、政治学
カリキュラム 教育における経済的・社会的コンテキストと、政策課題を分析するスキルを強調する。	カリキュラム 多様な児童・生徒のニーズ；教授・カリキュラム課題の分析；経営的なスキル；学校教育における文化的、組織的、政治的コンテキスト；人間味のある組織環境の開発、などを強調する。
教授方法 講義－ディスカッション	教授方法 プロブレム・ベースド・ラーニング、ケースメソッド、コンピュータ・シミュレーション、ロールプレイ、講義、ディスカッション
募集 志願者	募集 推薦・インタビューなどの勧誘・志願者
選考 GRE（入学成績判定）、GPA（大学の評定平均）、推薦の手紙、志望動機（大学院出願の目的などを書いた文章）	選考 インタビュー、身元照会、ティーチングの能力、GRE、GPA、推薦の手紙、志望動機

「問題を解決し、多様な生徒のために質の高い教育プログラムを設置し、人間味のある環境を作り出す際に協働的 (collaborative) なアプローチを用いる校長」(将来の校長プログラム) へと大きく転換しているという事である。プログラムの目的が異なっているため、カリキュラムや教授方法も異なったものとなっているのである。

### 1. 従来のプログラムの特徴

まず、従来のプログラムとはどのようなプログラムなのかについて明らかにしたい。従来のプログラムとは、スタンフォード大学教育学部における行政・政策分析学科 (Administration Policy Analysis) の博士課程プログラムを指す<sup>3</sup>。

表1を見てみると、このプログラムの目的は、問題解決におけるリーダーの分析・意思決定の能力を高めることにある。このプログラムでは、リーダーは学校外部の環境 (経済的・社会的コンテキスト) を「分析して結論を導き出し、組織構成員に対してどうすればいいかという提言を行なったとき、リーダーの仕事が完了した」と考える (Hallinger & Bridges 2007, p.11)。リーダーの仕事は分析・意思決定であり、組織構成員はリーダーの分析・意思決定に従って動くと考えている。つまり、リーダー像は分析型・ヒーロー型リーダーである。

プログラムの内容の観点から見ると、従来のプログラムでは、分析・意思決定の能力を高めるために、経

済学や意思決定科学、政治学といった社会科学の知識を重視している (表2)。リーダーの専門性の基礎となる知識ベースは、経験から導き出されたクラフトの知識ではなく、社会科学の知識であると考えられている (Murphy1995)。

教授方法の観点から見ると、分析・意思決定の能力を高めるために、講義・ディスカッションが用いられている。また、スタンフォード大学の要覧 (Stanford University 1988) を見てみると、いくつかの授業では、実際のケースデータやコンピュータ・シミュレーションを用いた分析が行われている。この点についてブリッジスは、「インストラクターは一般に、理論や内容を最初に示すだろう。そして参加者は、これらの概念をすでに選択されているケースに適用することが期待される」(Bridges & Hallinger 1995, p.14) と述べている。つまり従来のプログラムの参加者は、まず社会科学の知識を獲得し、その知識に基づいて問題の分析・意思決定を行うのである。

### 2. 「将来の校長プログラム」の開発の前提

ブリッジスは、「将来の校長プログラム」を開発する際、リーダー像及び専門性の基礎となる知識ベースについて、従来のプログラムとは異なる次の三つの前提を採用している (Bridges & Hallinger 1995, p.6)。

(1) 学校が直面する問題や課題に対応する際、地方学区当局は、各学校により多くの自由 (latitude) を与えるだろう

1980年代から1990年代にかけて、アメリカでは、学校の人事・予算・カリキュラムに関する意思決定権限と責任を地方学区当局から各学校へ委譲する制度である「学校を基礎単位とした教育経営 (SBM: School-Based Management)」が導入された (浜田, 2007, 2頁)。ブリッジスは、こうしたアメリカ教育改革の中で、養成プログラムでは「現在存在するものとしての学校を維持することのできるマネジャー」よりも「未来に向かう学校の変化を導くことのできるリーダー」を育てることが求められるようになったと述べている (Hallinger & Bridges 1997, p.593)。

(2) 学校の校長は、これらの問題を解決し、ますます多様性を持つようになっていく児童・生徒のニーズに効果的にかつ人間的に答える教育環境を作る際に、教師や親たちと協働 (collaborate) することが期待されている

従来のプログラムの目的を見てみると、そこで想定されているリーダーの仕事は経営上の問題について分析・意思決定することであると捉えられていた。これに対してブリッジスは、実際のリーダーの仕事は「分析や計画することと同じくらい、あるいはそれ以上に、

表2 行政・政策分析学科のカリキュラム  
(出典: Stanford University 1988, p.81)

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ アメリカの教育と公共政策</li><li>・ 社会科学と教育分析: 教育経済学への導入</li><li>・ 社会科学と教育分析: 教育政治学への導入</li><li>・ 社会科学と教育分析: 教育社会学への導入</li><li>・ 学校改革の歴史</li><li>・ 政策分析の課題</li><li>・ 教育の決定分析 I・II・III</li><li>・ 教育政策におけるマイクロコンピュータ・データベース</li><li>・ データマネジメント</li><li>・ 経済的に貧しい人々への投資</li><li>・ リーダーシップ・リサーチ・政策・実践</li><li>・ 経営と政策分析のリサーチセミナー</li><li>・ 人事の経営</li><li>・ 組織と研究報告書のスタイル</li><li>・ 教育経営のインターンシップ</li><li>・ 教育経営と政策分析のリサーチ</li></ul> |
|---|

組織構成員や彼らの感情をマネジメントすることに関わっている」と主張する (Hallinger & Bridges 2007, p.17)。なぜならば、「経営的な仕事の基本は、人々の協力によって結果を達成することができるということである。このことは、学校がますます学校を基盤とした経営に移行し、政策決定において教師の参加が増加しつつあるにつれて、より真実になってきている」と考えるためである (Bridges & Hallinger 1995, p.174)。そこでブリッジスは、従来のプログラムの想定するリーダーと実際のリーダーの仕事の違いを明らかにするために、次の四つの側面に注目して分析している (Bridges 1977)。

#### ①仕事のリズム (考える人—行動する人)

仕事のリズムや思考様式に関して、リーダーの仕事のペースは「考える人 (thinker) というよりも、行動する人 (doer) のそれに近い」(Bridges 1977, p.213)。なぜならば、彼らの仕事は短時間、多様性、断片化によって特徴付けられるためである。リーダーはメールを読む、書面の内容に回答する、電話の呼び出しに対応する、膨大な会議を開く、組織を見て廻る、など様々な活動を行っている。

これに対して、従来のプログラムの想定するリーダーの仕事のペースはゆっくりとしている (Bridges 1977, p.213)。彼らはほとんどすべての仕事の時間をデスクワークに使用する。また、分析に基づいて行為することができるかという実現可能性よりも、分析の徹底さによって評価される。

#### ②仕事の性質 (競争—協働)

組織において意見の不一致が生じたとき、リーダーはそのコンフリクトに対処することが期待される。コンフリクトの解決は、リーダーにとって大きな責任である。その際、リーダーには「意見の不一致と向き合い、解決策を見出すために問題解決に加わること (協働 (collaboration))」(Bridges 1977, p.215) が求められる。もしリーダーが協働という方法を選ぶならば、彼らは組織構成員と生産的な関係を築き、組織構成員の取り組みを統合し、相対的に組織のパフォーマンスを高める可能性が高い。

しかしながら、従来のプログラムの想定するリーダーの仕事は個人主義的 (individualistic) であり、競争的 (competitive) である (Bridges & Hallinger 1992, p.12)。

#### ③仕事に関わるコミュニケーションの特徴

##### (書き言葉—話し言葉)

従来のプログラムの想定しているリーダーが用いる仕事に関わるコミュニケーションと、実際にリーダーが用いる仕事に関わるコミュニケーションの違いは次

の4点である (Bridges 1977, p.225)。第一に、実際のリーダーは情報の発信者としての役割と受信者としての役割に同じ程度の時間を費やすのに対して、従来のプログラムの想定するリーダーは、情報の発信者よりも受信者となる可能性が圧倒的に高い。第二に、実際のリーダーにとって話し言葉が重要なコミュニケーションの手段である一方、従来のプログラムの想定するリーダーにとっては書き言葉が重要なコミュニケーションの手段である。第三に、非言語的なコミュニケーション (身振り、姿勢、表情など) はリーダーの仕事において重要な役割を演じるのに対して、従来のプログラムの想定するリーダーの仕事においてはそれほど重要ではない。第四に、リーダーの仕事におけるコミュニケーションの方向は双方向であるのに対して、従来のプログラムの想定するリーダーは一方的なコミュニケーションを行う。

#### ④仕事における感情の分析 (考える—感じる)

組織構成員との対人環境において、リーダーの感情のトーンは様々である。組織のシステムにおける中心人物として、リーダーは組織構成員による感情の爆発の対象となる。「考えることではなく、感じること」が、組織を代表するリーダーが取るアクションを左右する武器である (Bridges 1977, p.221)。

一方、従来のプログラムでは、リーダーは合理性の美徳を強調する環境で働くと考えられている。「感じることではなく、考えること」がこの世界の通貨である (Bridges 1977, p.221)。感情的に中立な状態にいることは、アカデミックな仕事の「瞑想的 (contemplative)」、科学的 (scientific)」な特徴と一致するため、優位性を表す状態である。

#### (3) これらの問題やニーズに関連する知識ベースは、たえず変化し続けるであろう

アメリカのスクールリーダー教育では、専門性の基礎となる知識ベースに関して議論されてきた (Evers & Lakomski 2000)。1980年代半ばまでアメリカでは、スクールリーダーは個人の経験や熟練・直観によって実践を行うというよりも、科学的成果 (知識) の直接的応用によって経営を行うと考えられていた (Murphy 1995)。スクールリーダーの専門性の基礎となる知識ベースは科学的・理論的な知識であり、大学院の養成プログラムは理論志向の内容を中心とした講義・ディスカッション形式による教育であった。

しかし、1980年代半ば以降になると、科学的・理論的な知識をスクールリーダーの専門性の基礎とみなすプログラムは、はっきりとした構造を持たない問題を解決しなければならないスクールリーダーの実践とあまりにもかけ離れていると批判される (Evers &

Lakomski 2000)。そこで、スクールリーダーの専門性の基礎としてクラフト（=技）の側面に光が当てられ、実践場面を取り入れた教育が行われるようになった（Murphy1995）。ブリッジスと彼の共同研究者であるハーリンジャーも、優れたリーダーの知識ベースは「クラフト的な知識」と考え、プロブレム・ベースド・ラーニング（Problem-Based learning: 以下PBL）をスクールリーダー教育を含むリーダー教育に導入した（Hallinger & Bridges 2007）。「将来の校長プログラム」は、PBLの考え方に基づくプラクティカムをカリキュラムに取り入れており、クラフト的な知識を校長の知識ベースと考えるスクールリーダー教育に位置づけることができる。

### Ⅲ 「将来の校長プログラム」の具体的な内容

ここまで、「将来の校長プログラム」の開発の前提を確認してきた。以下では、こうした前提が、どのように「将来の校長プログラム」の具体的な内容に反映されているのかを確認する。

#### 1. プログラムの構造

スタンフォード大学「将来の校長プログラム」は、経営・政策分析学科の中で分化した修士課程（Master of Arts degree）のプログラムである<sup>4</sup>。

このプログラムの就学年数は3年であり、その基本的な構造は、3度にわたる8週間のサマーセッション（夏休みの間に行われる大学院の授業）における①核となるコースワーク（サマーセッションの60%）及び②プラクティカム（サマーセッションの40%）と③通常学期の間に行われるインターンシップによって構成されている（表3）。

#### 2. 入学者の選抜方法

「将来の校長プログラム」のHPによると、応募資格は以下の要件を満たす者である。ほとんどの入学者は、フルタイムの教職のポジションに就いたまま入学

する。

- ・最低 B 以上の累積成績平均点（cumulative grade average）の学士号
- ・過去 5 年の間の入学成績判定（Graduate Record Examination）
- ・過去 3 年間の卓越したティーチング（exceptional teaching）の記録、もしくは、現在エレメンタリースクール、ミドルスクール、ハイスクールにおいて管理職のポジションにあること
- ・確かなティーチング、カウンセリング、もしくはその他の適切な資格

#### 3. プログラムの指針

ブリッジスは、「将来の校長プログラム」を開発するために、一連の指針（guiding principles）を提示している。その内容は以下の通りである（Bridges 1993, p.44）。

1. 校長の役割は多様な児童・生徒集団にとって価値ある成果を達成するために、組織構成員を導き、自分自身（self）、考え方（ideas）、物事（things）をマネジメントすることである。
2. 校長がリーダーとしてふさわしくなるためには、彼らはまず、経営に関する日常のタスク（routine tasks）を処理できなければならない；このことは校長が非常に優れた（exceptional）マネジメントと組織に関するスキルを持っていないことを意味する。
3. 多様な児童・生徒集団のニーズを満たすという難題に立ち向かうために、校長はさらに、カリキュラムとティーチングについての徹底的な基礎と、問題解決、児童・生徒のニーズに応える提案の評価、変革の実行、そして多様な規模の生徒集団とコミュニケーションを図り、関係していくことに関する非常に優れた（exceptional）スキルを必要とする。
4. 校長の養成には、様々なディシプリンから招いた実践家と学者の関与を必要とする。
5. プログラムは校長をトレーニングするための新しいアプローチを試みることに努めるべきだ。
6. トレーニングを受ける者は、学習プロセスにおいて能動的な役割を演じ、現実生じている問題や状況に、教えられたことを関連付ける機会を持つべきだ。
7. ティーチングは公立学校の活動の中で最も重要なものであり、その重要性は将来の校長のためのトレーニングプログラムにおける全ての局面（入学選考、構造、内容、教授方法）に反映されるべきだ。

表3 プログラムの構造の概観

1年目の夏	2年目の夏	3年目の夏
3つのコースワーク（午前中）	3つのコースワーク（午前中）	3つのコースワーク（午前中）
（それぞれ3単位）	（それぞれ3単位）	（それぞれ3単位）
プラクティカム	プラクティカム	プラクティカム
（それぞれ6単位）	（それぞれ6単位）	（それぞれ6単位）
	+	
	インターンシッププロジェクト	

指針ではティーチングの知識・スキルが重視されている。そのため、授業は、行政・政策分析学科の教授陣だけでなく、教育学部の教授陣が担当している (Bridges 1993, p.54)。ティーチングを重視する理由は、校長はマネジャーではなくリーダーとして、学校における教育の質に対する責任を果たすことが求められるためであると考えられる。

#### 4. プログラムの目的

表1で示されているように、このプログラムの目的は、問題解決を行う際に、協働的なアプローチを用いる校長である。既に述べたように、ブリッジスは、リーダーの仕事は「分析・計画することと同じくらい、あるいはそれ以上に組織構成員や彼らの感情をマネジメントすることに関わっている」(Hallinger & Bridges 2007, p.17) と考える。リーダー像は協働型リーダーである。

#### 5. カリキュラム

カリキュラムは、①核となるコースワーク、②プラクティカム、③インターンシップで構成されている。

##### (1) 核となるコースワーク

###### (サマーセッションの60パーセント)

コースワークは、サマーセッションの午前中に行われる。9つの核となるコースワークのうち、3つのコースが1度の夏に行われ、様々な社会科学と教育学の内容が教えられる(表4)。そして、講義、小規模・大規模なグループディスカッション、ロールプレイ、ケースメソッド、コンピュータ・シミュレーションなど様々な教授方法が用いられる。

表4 「将来の校長プログラム」における  
核となるコースワーク  
(出典：Bridges 1993, pp.47-48)

社会的に異なる集団のインストラクション (Elizabeth Cohen; 社会学) : このコースは多数の言語を用いる、多民族の、そして多文化の集団を有する学校が直面する挑戦を、問題状況と提案される解決策の批判的な評価に重点を置きながら分析する。こうした挑戦に取り組むためのイノベーションを促進する校長の役割が強調される。プログラムの調整だけでなく、スタッフへの支援やトレーニングのためのリーダーシップに関連した論点が議論される。

文化的な違いの理解 (George and Louise Spindler; 人類学) : このコースは、学校研究の手法としての適合性に特に配慮しながら、エスノグラフィの原理と手続きを示す。「将来の校長プログラム」の参加者は個人的、文化的な知識と、民族的

(ethnographic) な報告からの知見や解釈の影響に関する理解を深める。

組織における個性や感情の役割 (Carl Thoresen; 心理学) : 学校における豊かな対人関係の維持に関連する特定のリーダーシップスキルを強調しながら、このコースは人格発達論 (theories of personality development) や感情の性質を示す。人格障害やA型行動のような問題を管理するための戦略が議論される。

ティーチングの分析 (Elliott Eisner; 芸術とカリキュラム) : このコースはインストラクションの監督に関する校長の役割の影響を強調ながら、ティーチングを分析するための様々な枠組みを示す。参加者はいかにティーチングが学校の構造や文化的な考え方、カリキュラムによって形成されるかを分析する。

ティーチングにおける知識と学習の役割 (Lee Shulman; 心理学; Denis Phillips; 哲学) : このコースでは、学問領域における知識構造のコンセプトと認知心理学に関する見識をレビューすることを通じて、ティーチングプロセスの検証を行う。参加者はこれらの原理を、教室でのティーチングに関するケースの分析やカリキュラム改革 (高次のスキル、対象の深さや幅) に関する議論、学校におけるインストラクションの改善のための計画作成に適用する。

良い学校：調査、政策、実践 (Larry Cuban; 歴史と経営) : このコースは教師、校長、教育長、教育委員会、保護者、州と国の政策立案者への影響を含む、1965年以降の効果的な学校に関する研究を批判的に検証する。研究方法、研究の結果、結果にもとづく取り組みは研究され、批判された。参加者は、自分自身の有効性 (effectiveness) の定義を開発し、学校もしくは教室のパフォーマンスを分析する。

学校に基礎を置いた意思決定 (Henry Levin; 経済) : このコースは、低学力の児童・生徒 (at-risk children) に対する教育を改善することを特に強調しながら、学校に基礎を置いた意思決定モデルを開発する上での重要な問題を示す。参加者は強みを引き出す学校モデル (Accelerated Schools Model) を利用して、学校改善を計画するプロセスをシミュレーションし、教育委員会、管理職、校長、スタッフ、保護者による分散化した意思決定の影響を探求する。コース全体を通じて、学校を基盤とした意思決定モデルの有効性に関する研究が示される。

教育における政治 (Michael Kirst; 政治学) : このコースは、学校組織と州・国の教育政策に関する議論に

において行われるような政治的プロセスについて探求する。利益団体の性質、政治的な戦略、コミュニティの力、組織の外的環境、政策の実行が議論される。参加者は地方レベル、州レベル、国レベルの教育改革を分析するために、政策立案の様々なモデルを使用する。

カリキュラム：政策に焦点を当てて (Decker Walker; カリキュラム)：参加者はカリキュラム開発、実行、評価に関連する問題を研究し、現在のカリキュラム改革の議論にこれらの原理を適用する。カリキュラム決定において、校長の役割に焦点をあてて取り上げる問題は、以下のような問題である：教室において提示されるカリキュラムの評価、カリキュラム改革の評価、カリキュラム変革の実行のための計画。

「将来の校長プログラム」の開発に関わった M. コプランド (Michael Copland) によると、コースワークにおいて重視していることは、以下の2点である (Copland 2001, p.344)。

第一に、「教師あるいはティーチング、学習者あるいは学習、学習主題あるいは学習内容、そして教育環境という、一般的な教育及びその周辺にある考え方をマネジメントすること強調」している。第二に、「自分自身の内的な感情的側面をマネジメントすることのできない者は、他者をマネジメントしたり導いたりすることができないというプログラムの哲学に基づいて、自分自身をマネジメントすることを強調」している。つまり、従来のプログラムは学校の外的環境（教育政策など）のマネジメントを重視していたのに対して、「将来の校長プログラム」は学校の内的環境（カリキュラムやティーチング、教員組織など）をマネジメントすることを重視しているのである。

## (2) プラクティカム

### (サマーセッションの40パーセント)

プラクティカムは、サマーセッションの午後に行われる。それは、「未来の校長プログラム」の参加者が、将来の校長として直面する可能性の高い問題の解決に取り組む授業（プロジェクト）である（表5）。

表5 「将来の校長プログラム」において使用された  
PBL プロジェクト一覧  
(出典：「将来の校長プログラム」HP)

ミーティングマネジメント：参加者は、「対話型手法 (Interactive Method)」を用いる会議運営について学習する。この手法について学習した後、彼らは「砂漠での生存」問題に取り組むために、その手法

を使用する。私たちは、内容ではなく、プロセスに焦点をあてるために、教育的ではない (non-educational) プログラムを選ぶ。参加者は将来、プロジェクトにおいて会議を運営する際にこの手法を使用することが期待される。

正しく書きなさい：参加者は、文書によるコミュニケーションのための読み手中心アプローチと、メモを編集する方法について学習する。彼らは、最高責任者に向けて、自分たちの学校に存在する面倒な状況（「荒れた」問題）に関するメモを用意するために、これら二つの方法を使用する。一学年の両親のほぼ半数が、児童・生徒を一日中家に留め、無期限に授業をボイコットする恐れがある。また参加者は、文書によるコミュニケーションを行えるようになるために、それ以外のプラクティカムにおいても、これら二つの方法を用いる。

古いもの、新しいもの、校長の憂鬱：参加者は、学校改善プランを開発することを最高責任者に課せられた1年目の校長の役割を演じる。次の最高責任者との会議において、一人の無作為に選ばれた参加者は、最高責任者、ビジネスマネジャー、スタッフ開発の指導者（実際に学区においてこれらの役割を果たしている責任者によって演じられる）から構成されるグループに対して、改善プランを示すことが求められる。このプランを開発するプロセスにおいて、参加者はリーダーシップ、学校文化、スタッフ開発、チェンジプロセスに関する理解を広げる機会を得る。

あなたのケースを提示する！：参加者は情報を含み、説得力のある口頭でのプレゼンテーションのやり方を学習する。プロジェクトは論争中の問題を中心とする—暴力防止に関する取り組みを高等学校のカリキュラムに統合する方法。参加者は、隣接する学区のオフィスの会議室において、三人の教育委員会の人間（現在、もしくは前年度の教育委員会の人間によって演じられる）に対して、口頭で提言と論理的根拠を示す。参加者は口頭のプレゼンテーションを含むプロジェクトにおいて、プレゼンテーションのスキルを使用する。

校長の仕事：プロジェクトの間、参加者は広範な活動や問題を含む2時間のシミュレーションに参加する—文書のやり取り、介入、教室の観察、敵意を持った保護者との予定外のミーティング、学校に関心を持っている保護者グループとの口頭でのプレゼンテーションなど。シミュレーションに従って、参加者は学校にとって最も重要なことを規定し、それら

を達成する時間を保障する戦略を策定する。学校にとって最も重要なことを選択するとき、参加者は自分たちがシミュレーションで出会うであろう学校や問題に関して、その背景となる資料を利用する。

**英語でお願いします：**このプロジェクトの間、参加者は、児童・生徒が全てアングロサクソン系の状態からアングロサクソン系とヒスパニック系の児童・生徒が入り混じる状態へと移行している小学校の校長である。このシミュレーションにおいて、意欲的な校長は児童・生徒の人種が移行しつつある学校に内在する数々の問題に立ち向かう。プロジェクトでは、最後にバイリンガルに関する諮問委員会とのミーティングが行われる。校長は議題を計画し、委員会に学校が直面する問題状況に取り組む方法を提示し、調査に関する説明とバイリンガル教育に関する自らの意見について述べなければならない。

**監督と評価：**このプロジェクトの間、参加者は研修プログラムを計画する。新しい最高責任者は正確な教員評価プログラムを策定するという自らの意図をアナウンスし、地区の校長たちに研修プログラムをデザインするよう命じた。このプロジェクトは、様々な教育教材、実演のテープ、書かれたケース、教室での授業のテープなどを含む。参加者は教師を評価する際に影響する法律、組織、文化的な要素の知識だけでなく、様々なスキル（教室での観察、会議、改善プランのデザイン、免職を目的としたパフォーマンスの記録）を学習する。

**教員選抜：**このプロジェクトにおいて、チームは、三人の候補者を選抜するプロセスをデザインし、実行することを任された教員採用委員会として任命される。

**メインストーリーミング（障害を抱える児童・生徒）：**このプロジェクトの焦点は学習障害がある児童・生徒を通常学級に組み込むことである。チームは学習障害がある児童・生徒を通常学級に再配置することに関わる者（親や教師）とミーティングを行いながら、個人教育プログラム（Individualized Education Program: IEP）をデザインし、実行しなければならない。一人の参加者がIEPを実行するために、チームから無作為に選ばれ、残りのメンバーはそれを観察する。

**口で言うだけでなく行動で証明してください（予算計画）：**このプロジェクトの間、参加者は、一般に用いられる教育予算計画、公立学校における教育予算の不平等の影響、学校レベルでの予算作りとの関係について学習する。校長が行うのと同じように、

参加者はニーズアセスメントによって決定したプログラムの優先順位を検証して学校の予算作りを行い、現在のプログラムから新しいプログラムの優先順位へと予算を修正し、予算書に統合する。最終的に、無作為に選ばれた参加者は、プログラムの予算を示し、正当だと説明しなければならない。

「将来の校長プログラム」のHPによると、プラクティカムにおいて重視されていることは以下の三点である。

- ・参加者に教授上のリーダー（instructional leader）として直面するだろう問題領域に触れさせること
- ・実践的・創造的な問題解決の能力を育てること
- ・参加者が問題を使って、組織構成員を導き、問題を管理するために必要な知識やスキルを獲得することを助けること

ブリッジスは、参加者がこうした「マネジメントスキルを使用可能なレベルまで高めるためには、フィードバックを伴う周期的な実践を必要とする」（Hallinger & Bridges 2007, p.30）と考えている。ゆえに、核となるコースワークに加えて、プラクティカムをカリキュラムに導入しているのである。

### （3）インターンシップ

インターンシップは、全ての参加者が2年目の通常学期に行う。それは「将来の校長プログラム」の「参加者の背景や職業上の関心を反映して個別に調整」され、学校現場の校長とプログラムのフィールドコーディネーターによって監督される（Bridges 1993, p.46）。インターンシップの間、参加者はフィールドにおける経験と成果をポートフォリオにまとめる。ポートフォリオは特に以下の内容を含む：インターンの間に行った仕事の記述；インターンシップの間により遂げた仕事の例（例えば、インターン開始時に行ったプログラム、理事会や別の学校のグループにおいて提出したレポート、作成したニュースレターや冊子のコピー、教室での観察レポート）；現場の監督者の賛同を得られたミーティングでの書類；校長をシャドウイングした期間に書いた反省的なメモ；最終報告書（Bridges 1993, p.46）。

## Ⅳ まとめにかえて

以上、「将来の校長プログラム」を見てきた。我が国のスクールリーダー教育への示唆として注目したいのは、スクールリーダー教育を考える上での前提についてである。「将来の校長プログラム」は、①アメリカの教育政策（意思決定権限と責任は地方学区当局に

あるか学校にあるか)、②養成すべき校長像(分析型・ヒーロー型リーダーを育てるか協働型リーダーを育てるか)、③校長の専門性の基礎となる知識ベース(問題解決において理論的な知識を重視すべきかクラフト的な知識を重視すべきか)、という3つの前提について議論していた。この点から我が国のスクールリーダー教育論を見てみると、①については議論されているが、②と③について、必ずしも十分な議論がされてきたとは言えない。例えば、これまでプロブレム・ベースド・ラーニングは実践的な教育方法として着目されてきた。しかしながら、これからはどんなリーダーを育てようとしているかに着目する必要があるだろう。

## 【注】

- 1 どのようなスクールリーダーを育てようとしているのかという論点から見ると、我が国のスクールリーダー教育において参照されているSWOT分析やMBAプログラムが前提としているのは、分析型・ヒーロー型のリーダーである(ミンツバーグ 2006, 2013)。
- 2 牛渡が「将来の校長プログラム」の前提について既に言及しているが、プログラムの開発者であるブリッジスの具体的な考え方にまで言及していない(牛渡 2001, 4頁)。
- 3 1950年代以降、アメリカでは、学校管理職免許状のために修士以上の学位が要求された。スタンフォード大学の要覧(Stanford University 1988)を見てみると、「将来の校長プログラム」が開発される1989年まで、校長養成は博士課程(Doctor of Education (Ed.D)と Doctor of Philosophy (Ph.D))に位置づけられている。
- 4 「将来の校長プログラム」は、以下のようなカリフォルニア州の管理職免許状の変更に伴い、修士課程に新しく設立された。1985年に、カリフォルニア州教員免許委員会(Commission on Teacher Credentialing)は、管理職免許状を、終身免許状(life credential)から二段構成(two tiers)の更新が必要な免許状へと変更した。具体的に見てみると、第一段階が仮免許状(Preliminary Administrative Services Credential)であり、発行されてから5年間、もしくは、免許状を必要とする管理職のポジションに最初に雇用されてから3年間の間有効である。どちらの期限を過ぎても、更新はできない。第二段階が本免許状(Professional Administrative Services Credential)であり、発行されてから5年間有効であり、更新が可能である(Brown 1984)。「将

来の校長プログラム」は、仮免許状を取得するためのプログラムであり、そのために必要なカリフォルニア州の定めた以下の七つのコンピテンシー領域に関するスキルと知識を開発するようにデザインされている(Bridges 1993)。

- ① 教育的リーダーシップ(educational leadership)
- ② 教育上の課題の改善
- ③ 教職員(educational personnel)のマネジメント
- ④ 学校-コミュニティの関係
- ⑤ 公教育における法的、財政的側面
- ⑥ 教育におけるガバナンスと政治
- ⑦ 学校マネジメント

## 【参考文献】

- Bridges, E., "The nature of leadership", In Cunningham, L & Heck, W., *Educational administration: The developing decades*, Berkeley, CA: McCutchan, 1977, pp.203-230.
- Bridges, E., "The Prospective Principals Program at Stanford", In Murphy, J (eds) .. *Preparing Tomorrow's School Leaders: Alternative Designs*, UCEA, 1993, pp.39-55.
- Bridges, E & Hallinger, P., *Problem Based Learning for administrators*, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1992.
- Bridges, E & Hallinger, P., *Implementing Problem Based Learning in Leadership Development*, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1995.
- Bridges, E & Hallinger, P., "Using Problem-Based Learning to Prepare Educational leaders", *Peabody Journal of Education*, Vol.72, No.2, 1997, pp.131-146.
- Brown, F., "Update on the Status of Requirements for Administrative Services Programs and Credentials", *Commission on Teacher Credentialing*, 1984.
- Copland, M., "The Reform of Administrator Preparation at Stanford: An Analytic Description", *Journal of School Leadership*, Vol.11, No.4, 2001, pp.335-366.
- Evers, C.W & Lakomski, G., *Doing Educational Administration: A Theory of Administrative Practice*, Emerald Group Publishing, 2000.
- Hallinger, P & Bridges, E., "Problem-Based

- Leadership Development: Preparing Educational Leaders for Changing Times”, *Journal of School Leadership*, Vol.7, 1997, pp.592-607.
- ・Hallinger, P & Bridges, E., *Problem-based management education : Developing Managers for Action*, Dordrecht, Netherlands: Springer, 2007.
  - ・浜田博文 『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社,2007年。
  - ・ミンツバーグ,H著・池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』日経BP社, 2006年( = Mintzberg,H.,*Managers,not M.B.A.s*,Berrett-Koehler Publishers,2004.)
  - ・ミンツバーグ,H他著・齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 2013年( = Mintzberg,H & Ahlstrand,B & Lampel,J.,*Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*,FT Press,2008.)
  - ・Murphy,J., “The Knowledge Base in School Administration: Historical Footings and Emerging Trends”, In Donmoyer,R, Imber, M, and Scheurich, J,(eds),. *The Knowledge Base in Educational Administration*, SUNY Press, 1995, pp.62-73.
  - ・文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議 『学校組織マネジメント研修－これからの校長・教頭等のために－(モデル・カリキュラム)』, 2004年。
  - ・小島弘道 「スクールリーダー教育における<大学院知>とは何か」『学校経営研究』34巻,2009年,1-10頁。
  - ・*Stanford University Bulletin: School of Education*, 1987-1988.
  - ・Stanford University, *Stanford University School of Education Prospective Principals Program*, <http://web.stanford.edu/dept/SUSE/PPP/pppinfo.html>, (2015年6月18日).
  - ・牛渡淳 「アメリカの学校管理職養成プログラムにおける教授法改革の動向」『仙台白百合女子大学紀要』第6号, 2001年, 1-14頁。
- (主任指導教員 曾余田 浩史)