

# 校長に求められる専門的力量とその形成

山中 護

Professional Competence of Principals and How to Develop

Mamoru YAMANAKA

校長の専門的力量が問われる現在、中教審答申(2012.8)をふまえ、これまで研究されてきた校長の力量内容と形成方法について検討した。そのなかで、現在の校長に求められる力量とは何か、それを形成するためにどのような方法で形成すればよいか、特に、学校と教育行政と大学の連携の必要性とともに教育現場における力量形成に及ぼす要因を考察した。

## 1 はじめに

社会状況が厳しさを増す中で教育への関心が高まり、一つの危機的な問題が起きると社会全体から注目されるのが、現在の学校である。危機に直面した学校がどのように問題をとらえどのように解決するか、社会的に大きな問題となればなるほど、報道される機会が増え、教育委員会の対応も含めますます学校は注目される。その報道により学校教育そのものに対する信頼が揺らぐ状況となる。今、課題解決に向けた校長の専門的力量が問われている。重大な社会的関心事となった場合、社会に対して学校の状況を説明するのは校長の役割となっている。これまでは特別な事例だった記者会見をいかなる状況でも適切に行う力量を現在の校長は求められている。

学校は課題を解決しながら、学力向上をめざして教育活動を行っている。そこにある課題は校内で解決できるものから、対外的な折衝によってしか解決できないもの、個別のものから学校全体に大きくかかわるものまでである。こうした課題を解決し、自律的学校経営を行うためには、これまで以上に校長の専門的力量が求められている。つまり、校長は学校経営の責任者として個々の課題の解決を行いながら、求められている学校改革を推進するためにリーダーシップを発揮しなければならない。

校長は、学校改善を推進し、結果を出すことのできる学校組織に変え、地域や保護者から信頼される学校にするために、トップリーダーとしての専門的力量が問われている。こうした校長の力量形成については、これまで養成・採用・研修という流れの中でとらえられている。養成については、スクールリーダーを養成するための教職大学院が2008年に設置され、

将来の管理職をめざし専門職としての力量形成のためのカリキュラムが用意されている。さらに、校長の力量に関して「校長の専門職基準2009年版―求められる校長像とその力量―」<sup>(1)</sup>を日本教育経営学会が公表している。校長の研修に関して、校長に入職してから管理職研修として都道府県教育委員会及び市町村教育委員会の研修が行われている。このような大学院等でのスクールリーダーの養成及び各教育委員会の研修等によって、求められる校長の力量が適切に形成されているのか、大学と教育委員会の連携はどう行われているのか、現在の課題でもある。

本稿では、校長の力量がこれまで以上に問われる現在、今回の中央教育審議会の答申(2012.8.28)を踏まえ、これまで研究されてきた校長の力量内容をどのようにとらえどうあるべきか、力量形成の方法として大学院等での養成、教育委員会の研修、両者の連携のあり方を考察し、どのような方法で力量形成を行うのかについて検討したい。また、実践的な場である教育現場における力量形成に及ぼす要因はどのようなものがあるのかについても検討したい。

## 2 校長の力量形成と中教審答申(2012.8.28)

教員の資質能力の育成に関して、中央教育審議会が2012年8月に「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」<sup>(2)</sup>を発表した。そこには、これからの社会と学校に期待される役割とともに教員に求められる資質能力を明示している。今回の答申で、教員に求められる資質能力として、①教職に対する責任感、探究力、教職全体を通じて自主的に学び続ける力、②専門職としての高度な知識・技能、③総合的な人間力の3点に整理している。さらに学校管理職としての職能開発のシステム化を行うために「教職大学院、国や都道府県の教員研修センター等の連携・協働による管理職、教育行政職員の育成システムを推進する。この場合、管理職だけでなく、管理職候補者である主幹教諭を対象とした研修を重視する」とある。

今回の答申で整理された3つの資質能力を校長にあてはめてみると、資質能力の①と③は、校長の専門職としての基礎となる力量であり、②を専門職としての校長の力量ととらえることができる。①の職能成長の上で欠かせない「学び続ける姿勢」は学校管理職にとって重要である。絶えず新しい知識や情報を取り入れ学校経営に生かす必要があることは言うまでもない。校長の仕事は、各主任及び教頭までに経験した知識だけでは通用しない場合が多い。こうした3つの力量を、いつどのように身に付けるかという点について、管理職だけでなく管理職候補者である主幹教諭も含め大学との連携、国や教員研修センターとの連携・協働によってそのシステム化を図る必要性を述べている点は重要な指摘である。管理職になるまでにスクールリーダーを目指した研修がどの程度できているかが、その後の力量形成に大きく

影響する。ここでは、主幹教諭と限定するのではなくミドルリーダーを視野に入れ経営的力量をもった教師を幅広く育成する必要があると考える。

今回の答申において注目すべき点として学校管理職に関連する教員免許制度の改革として専門免許状(学校経営)の創設がある。この専門免許状は特定の分野に関して、実践を積み重ね更なる探究をすることにより、高い専門性を身に付けたことを証明することになる。一定の経験年数を有する教員等で大学院レベルでの教育や国の実施する研修、大学との連携により取得する、とある。しかしながら、どのような免許状となるのか具体性に欠ける面がある。厳しい社会状況の中で学校経営の責任者としてその責務を果たす学校管理職の育成にかかわり、その免許状が専門免許状の中の一つととらえることが適切なのか、免許状と管理職の登用との関連を今後どのように検討するのか、明らかにしなければならないなど重要な課題がある。現実に応じた実効のある力量形成方法の具体を明示する必要がある。

今回の答申の最後に「学校が魅力ある職場となるための支援」について、修士レベル化にあわせた教員の処遇や学校の条件整備及びサポート体制などを行うことにふれている。確かに条件面での整備は必要であろう。職場は魅力あるリーダーがいて活性化するといわれるように、学校においても魅力ある校長の存在が必要であると考え。校長が困難な状況で、希望や展望をもった学校経営を行うためには種々の具体的なサポートが重要である。学校経営を行う中で校長自身が成長している姿を組織の成員に示すことにより、あこがれとしての校長、目指すべき管理職像をそこに見ることができる。そのことが学校を活性化し魅力ある職場にすることにつながるのではないか。今、問われるべきことは具体的なサポートの内容である。

### 3 これまでの校長の力量形成研究の到達点と課題

校長の力量形成について考えるときに、どのような力量が求められているかという問題(力量内容)とどのようにその力量を形成するのかという問題(力量形成方法)という2つの方向がある。校長の力量内容については、分析的な方法でとらえるものと、総合的にとらえる方法が明らかにされている。この校長の力量内容については、これまで多くの研究がおこなわれてきた。校長の職務内容に関連する個別・具体的な内容を調査により明らかにした研究、経営スタイルの中でどのような力量が必要か、などである。ここでは、校長の専門的力量を分析的にとらえるのではなく、総合的なとらえや枠組みから検討していきたい。<sup>(3)</sup>

特に近年、注目を集めているのが、学校管理職の力量を実践的な3つのスキルとしてとらえる視点である。カッツのスキル分類を用いた①テクニカル・スキル、②ヒューマン・スキル、③コンセプチュアル・スキルである。この中で校長の固有の経営的力量として注目されているのが、コンセプチュアル・スキルである。このスキルは、「学校と学校に影響を及

ばす環境の諸要素をトータルにとらえ、教育目標の達成を志向する能力」<sup>(4)</sup>のことである。

校長の力量形成方法として、2つの方向がある。一つは大学院の講義や国・県などの研修の場などの講義で身に付ける方法である。もう一つは、実践的な場つまり教育現場において身に付ける方法である。両者ともに特に重要である。前者の研修内容として、現在、日本教育経営学会の作成した専門職基準等(2009)をもとにした大学院でのカリキュラムの開発も行われてきている。県や市町村教育委員会主催の研修内容も検討が加えられつつある。今後の取組の検証が必要である。

力量形成方法の2つ目の方向である、現場で身に付ける力量にかかわる研修は、校長に入職してすぐに行われる管理職研修及び校長会での研修などがある。校長会の研修は、地域によって内容や方法において違いが見られる。学校現場で力量を身に付ける研修は、はたして機能しているのだろうか。校長に入職してからの勤務状況を見れば明らかのように、校長は日々の課題解決に追われている。校長として課題への対応に迷った時、その指針をどこに求め、どのような専門的力量をどのように活用し解決しているのか。異なる視点で考えてみると、厳しい問題状況を抱えた教育現場こそ校長の力量形成の機会であるともいえる。大学院で学んだ知識・技能(理論知)が現場経験の中で生き知識の経験化する(実践知)機会となる。こうした状況から、大学院のカリキュラムで行う必要があるという政策提言をしている。<sup>(5)</sup>しかし、日々の課題解決に追われ成果を求められている校長に、危機的状況を乗り越えた時にそれを省察し実践知までに高めることができるであろうか。こうした現状において、校長が進めている学校経営を振り返り省察するためには定期的な大学と学校の連携がとくに重要となる。

#### 4 大学と教育委員会・学校の連携

現実的に考えれば大学と学校、つまり校長とが同じテーブルについて学校経営にかかわる実践的な問題について論議することはまずない。そこには当該の教育委員会等の指導や助言等が介在する。まずは、大学と教育委員会の連携を行い、その延長上に大学と学校との連携がある。大脇康弘は、「大学と教育委員会のパートナーシップ論」<sup>(6)</sup>の中で、「大学と教育委員会との連携は、一般に教育現場と学校を含む三角形となるため、『大学・学校・教育委員会の連携』ともいえる。日本では中央教育行政が主導して、大学と教育委員会の連携に関する包括協定が結ばれて本格的に活動を行っている。」つまり、現在の日本の状況では、大学と学校が定期的な連携を行うことは難しい。そこには、大学と学校が対等な立場で連携を行うことができない状況があることについても指摘している。

さらに、大脇は、前述した大学と教育委員会のパートナーシップ論の中で、大学と教育委員会の連携をその質や方向性を見定めるための認識枠組みとして4段階連携論を提起して

いる。4段階連携論とは、「大学と教育委員会の連携活動の主体のありかを指標にして5つのレベルが有効である」と考え、レベル0（疎遠）、レベル1（個人的協力）、レベル2（組織的・一方的協力）、レベル3（組織的・調整的協力）、レベル4（組織的協働）に分類している。現在の大学と教育委員会の連携はほとんどがレベル2の段階であり、レベル1の個人的協力の延長上で行われている状況である。こうした連携は時間的経過により変化するものであり、レベルが高いほどよいのではないと指摘している点は重要である。つまり、連携には多様な態様があり、さまざま角度からの検討が可能である。

このような大学と教育委員会の連携を校長の力量形成という視点でみていくとどうなるのであろうか。現在、大学と学校が対等に直接連携することが困難な状況があるとしても、教育委員会のありようによっては大学と学校が主体的に連携できる方法を模索できるのではないか。確かにアメリカのように大学と学校が対等に連携するとはできない。しかし、大学と教育委員会が連携・協働する中で、大学と学校がある程度連携できるシステムをつくるのができないか。その場合、教育委員会の行政施策として、優れたスクールリーダーを養成することによりその市全体の教育の質を高めていくことを目的とし、内容・方法・形態を検討することはできる。具体的に、校長の力量形成にかかわる方法として、その連携の場を教育委員会の指導助言のとしての校長会ではなく、あくまでも学校経営にかかわる研究組織としての校長会（自主的に組織された校長会＝自主校長会）が適切だと考える。現在の教育委員会と学校との関係を考慮すれば、あくまでも自主的な研究が保障されることが必要である。

学校経営にかかわる実践上の問題を校長自身が省察した事例を、大学と学校が自主校長会において理論的な検討を行い実践知までに高めることによって、校長は今後の学校経営に生かすことができる。大学との連携は、つねに理論と経験を新しい実践知につくりかえ、それを校長が学校経営に活用できることを意味する。大学はスクールリーダー養成にかかわるケース研究と関連させ、さまざまな学校内部の情報も得ることができる。こうした連携により積み上げられた研究成果を市内の校長の力量形成に活用するとともに、教頭・ミドルリーダーにも研修の機会を広げていけば、その市の校長の力量形成と同時にスクールリーダーの育成につながり、その市の教育の質の向上につながると考える。教育委員会の財政的な問題や学校現場の状況からすると、連携の機会はそう多くはとれまい。しかし、こうした大学と学校の地道で継続的な連携こそが確かな学校改善につながると考える。このような大学と学校の連携を継続・発展させるためには、連携することによって各組織がどのような利益を得ることができるかという互惠性が重要な視点となる。

連携を充実させる前提として、大学と学校の課題に対する共通認識が必要である。個別の学校問題にどのように取り組むかについて、大学と同じ立場で検討する力量が学校に問われる。問題なのは、校長の力量が入職する前も入職後も適切な力量形成の機会がなく十分な形

成がなされていないことである。厳しい学校経営上の課題に向き合った時、これまでの研修で得た知識や技能をもとに課題解決ができるのか、活用できる具体的な方策をもっているかである。こう考えると大学と学校との連携は、校長の力量形成に大きな影響を与えるとともに学校経営の質向上に大きな期待をもつことができる。こうした大学と学校との連携により、学校経営を行いながら、校長はその専門的・力量としてのコンセプチュアル・スキルを身に付けることが可能となるのではないか。大学と学校の連携により学校経営の質を変えることができる。つまり、今回の中教審答申(2012.8.28)が指摘しているとおり教育委員会・学校と大学の連携の内実化が喫緊の課題である。

## 5 校長の力量形成に影響を及ぼす要因

力量形成論の中で重要なのは、専門的・力量を形成したということだけでなく、力量を活用して校長が学校改善をおこない成果を出すことである。そこには、学校現場のどのような場面において、どのような力量をいかに活用したのか検証が必要である。つまり、個別・具体的なケースを検討することにより、どのような内容の知識・技能が、どのように教育現場で生かすことができるのかという実践的な検証が必要である。その際、重要なことは校長が専門的・力量を活用した学校改善を行うためには、校長による学校の組織文化の理解と校長のリーダーシップのあり方が影響していることを校長自身が把握していることが前提となる。

校長の力量形成は、学校の独特の雰囲気・不文律・体質・校風などの学校組織文化によってその結果が大きく左右される。「教師がその学校で円滑に仕事をすすめるためには、個人の専門的・力量だけでは不十分である」<sup>(7)</sup>という指摘がある。校長も同じことが言えるのではないか。校長の場合、他の教員と違った特別な状況が予測される。はっきりしていることは、校長の場合、成員がリーダーとして認めるかどうかによって、その専門的・力量は制限される状況となる。校長の力量形成の問題は、これまでの研究にあるように学校の組織文化が大きく影響してきている。

では、どのようにすれば校長はその専門的・力量を発揮し、学校改善に向けた学校経営ができるのであろうか。校長の専門的・力量が発揮できるためには学校組織文化の変革が必要である。そのためには校長のリーダーシップが重要となってくる。これまでに校長のリーダーシップ研究の中で、組織文化とリーダーシップの関係を重視する背景として、「学校経営の中核的な対象としての組織文化の形成が重視されるとともに、校長のリーダーシップの主要な機能が組織文化の形成・変容にこそある」ことを指摘している。<sup>(8)</sup>

## 6 校長の専門的・力量

学校改善を推進する校長の専門的・力量として、先ほど述べた3つのスキルに関連させ、4

## 校長に求められる専門的力量とその形成

つの部分からなる力量内容の捉えなおしをした。①経営的力量、これはコンセプチュアル・スキルと同じ内容である。②教育指導力、テクニカル・スキルと同じ内容である。これは教育指導のプロとしての技術を持つことである。③人間関係力、ヒューマン・スキルと同じ内容で協働関係を構築する力量、つまりコミュニケーション能力と重なってくる。3つのスキルに加え、④自己向上能力、すなわち中教審答申にあった学び続ける力量である。

①経営的力量は、校長に入職するまでに形成するものと、入職してからの研修及び教育現場で形成するものとに分かれる。②教育指導力は、教育指導のプロとしての技術が必要であり、自分ですぐれた授業ができるかどうか別として授業のよしあしを判断できるだけの力量である。そのため、現場での授業経験がある程度必要である。この力量が低い場合は、組織の成員からの信頼は得られない。③人間関係力は、新任教員から必要となる力量である。校長としては、説得する力、説明する力、能力を引き出す力、目標を掲げやる気にさせる力などコミュニケーションを用いた人間関係力がますます重要となってくる。

ここで、注目したいのは、②と③の力量である。これらの力量は校長のリーダーシップの発揮に大きく影響するとともに学校組織文化の形成によい影響を与える。④は新任教員から必要な力量である。しかし、これにはモデルが必要である。新任教員がああ先生のようにになりたいというモデルが存在することにより、目標が明確になり大きく成長が促進されると考えられる。では、校長が目指すべきモデルは存在するのであろうか。各地域にはある程度の実績を上げ、学校改善をしている校長が存在する。こうした優秀な校長を目標とし学び続ける校長が育つのである。このことに関連して全国の自治体が実施している優秀校長の表彰制度をさらに発展させることは重要な視点となりうる。

## 7 まとめ

本稿では、中教審答申をふまえ、これまで校長の力量内容とその形成方法について考察した。さらに実践的な場である教育現場において力量を高める方法及び力量形成に及ぼす影響について検討をしてきた。そこで、明らかになったことをいくつか述べる。

1点目は、今回発表された中教審答申において、注目すべき点は、教員免許制度の改革として学校管理職にかかわり、専門免許状の創設とスクールリーダーを養成するうえでの大学と教育委員会の連携・協働の在り方である。答申をもとに制度改革が実現すれば、養成・採用・研修の流れに大きな影響が予想される。また、教育現場での研修のあり方や免許状と関連した大学院でのカリキュラム等の開発も大きな変革が迫られてくる。

2点目は、校長はその専門的力量を発揮するためには、その学校の学校組織文化に何らかの働きかけをしなければならない。その学校の組織文化を形成しつつ、学校という実践の場でその力量を高めていかなければならない。つまり、校長は組織文化を変革し、自らの学校

経営を内省的に検討し、その力量を高め成長させることが求められている。さらに学校組織文化を変革するための校長のリーダーシップのあり方も問われてくる。

3点目は、校長の力量形成方法として、学校と大学などの研究機関との連携が重要である。大学と学校が連携するためには校長の力量を高めることが前提となる。校長の問題解決能力を高め自分の実践を省察する力量の形成が必要である。校長の力量形成は学校経営を行いながら大学と緊密な連携を行う中で高めていく。大学と学校が実践を検討することにより、理論と経験を新しい実践知に高めることにつながる。

第4点は、学校改善を行いある程度の実績をだすことのでき、校長の力量形成のモデルとなる校長の存在である。こうした校長は地域の教育に少なからず影響を与えている。校長の力量はこうした目指すべき校長の存在により大きく高まってくると考えられる。

課題としては次の点である。第1は、校長の力量形成からみた組織文化の変革とリーダーシップのあり方である。実践を行いながら校長自身が成長していくことである。組織文化の変革するためにはどのような校長のリーダーシップが必要なのか、その組織文化の変革がどのような力量形成につながってくるのかを検討する。第2点は、中教審答申で指摘している大学と教育委員会・学校の連携である。これまで各地域で大学と教育委員会との連携はすすめられている。そうした課題を検討しつつ、理論と実践の融合、理論と経験を新しい実践知に高めるなどの視点をもとに大学と学校の連携・協働による校長の力量形成の在り方について明らかにする必要がある。第4は校長の力量形成に影響を及ぼす優れた実践をしている校長の存在である。優秀校長はどのような力量をもち、どのようにその力量を形成したのか、を検討する必要がある。その点に関連して、我が国において優秀教員の表彰制度が全国各地に存在しているが、優秀校長の表彰は少ない状況である。しかしながら、米国においては一般的に優秀校長の表彰が行われている。こうした米国の表彰制度を検討することで優秀校長の特性を明らかにし、校長の力量形成の方法の示唆を得ることができると考える。今後、米国の表彰制度のあり方を検討することも必要である。

## 注

- (1) 日本教育経営学会「校長の専門職基準 2009年版 ―求められる校長像とその力量」2009年
- (2) 中央教育審議会「教職生活全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」2012.8.28
- (3) 岡藤壽隆「経営的力量の形成」岸本幸次郎・久高喜行編著『教師の力量形成』ぎょうせい、1986年、222頁

- (4) 加藤崇英「学校管理職の力量に関するレビュー」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, 157頁～161頁
- (5) 小島弘道「政策提言—校長の資格・養成と大学院の役割—」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂, 2004, 397頁
- (6) 大脇康弘「大学と教育委員会のパートナーシップ論」, 『教職研修』2009年11月, 教育開発研究所, 54頁—57頁
- (7) 曾余田浩史「組織風土・文化論」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版部, 2000年, 136頁
- (8) 佐古秀一「教育経営研究における文化志向型リーダーシップ論の位置と課題」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版部, 2000年, 156頁