

これからの学校管理職の力量形成と その機会に関わる研究の現状について

専門研修課 指導主事 榎本 龍也

【要旨】 社会の急激な変化に伴い、学校も様々な課題への対応を迫られるようになってきている。例えば、近年の教員の大量退職は、学校現場の職員の年齢構成を大きく変えつつある。この状況の中で、学校管理職に求められる力量もこれまでとは変化してくるものと思われる。いくつかの先行研究を参考に、これからの学校管理職の研修を計画していく上での参考となる知見を探っていく。

【キーワード】 学校管理職の力量形成 校長の専門職基準

1 大量退職、大量採用の時代

今、学校は大量退職、大量採用の時代を迎えている。学校現場は、ベテラン教員が減少し、初任者等若手教員が増加していく最中にある。これは、現職の教員が誰も経験したことのない変化である。筆者は以前、初任者研修を担当していた。初任者教員の力量形成がどのように行われていくか、ベテラン教員の減少が初任者教員の力量形成にどのような影響を与えるのか、また、どのような関わり方がより有効なのかということに興味を持っていた。

専門研修課で、学校管理職研修に関わることになり、学校管理職も大量退職、大量任用の時代を迎えつつあることを感じた。しかし、筆者には、学校管理職の経験はなく、学校管理職が今直面する課題を想像することは難しかった。これから生じる学校管理職の大量退職に伴い、起こり得る課題を具体的に思い浮かべることがより難しい。学校管理職研修を実施していく課に所属しながら、現在の学校管理職が置かれる状況についてあまりに知らないことに恥ずかしさすら感じていた。

そこで、先行研究から現在の学校管理職に求められる資質や学校管理職養成についてまとめることとした。今回は、日本教育経営学会が示す「校長の専門職基準」に関わる先行研究を中心にまとめていく。「校長の専門職基準」に沿った新任校長研修等も実施されており、筆者のように学校管理職研究にほとん

ど知識がないものが、学校管理職に求められる資質や課題を探究し、今後、学校管理職研修の企画運営に携わるときに生かせると考えたからである。

2 本県の学校の状況

(1) 校長数、教頭数、学校数の変化

文部科学省学校基本調査（注1）によると、和歌山県の平成21年から平成26年にかけての校長数は、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校あわせて438人から408人、教頭数は、461人から440人に減少している（表1）。各校種別の内訳は、以下のとおりである。

表1 平成21年と平成26年の校長数・教頭数

平成21年12月20日公表		
	校長	教頭
小学校	265人	259人
中学校	124人	125人
高等学校	39人	62人
特別支援学校	10人	15人
平成26年12月19日公表		
	校長	教頭
小学校	246人	242人
中学校	115人	119人
高等学校	36人	62人
特別支援学校	11人	17人

※（小・中学校は分校数も含む。高等学校は、全日・定時それぞれの分校、全・定併置、通信制、定・通併置を含む。以下同じ。）

高等学校・特別支援学校と比べ小・中学校の校長数・教頭数の減少が大きいが、これは、学校数の減少が原因である。平成21年度と平成26年度の学校数は以下の表2のとおりである。

表2 平成21年と平成26年の学校数

	平成21年	平成26年
小学校	288	268
中学校	134	129
高等学校	47	46
特別支援学校	11	11

県内の子どもの人口の減少は今後も続く。それに伴い学校数、管理職数はこれからも減少すると思われる。

(2) 本務職員の年齢構成の変化の影響

文部科学省学校基本調査によると、平成26年12月19日公表の本務教員に占める学校管理職（校長・教頭）の割合は、以下の表3のように小学校が最も高い。

表3 本務教員に対する学校管理職の割合

小学校	約13%		
校長数	教頭数	職員数	
246	242	3239	
中学校	約10%		
校長数	教頭数	職員数	
115	119	2054	
高等学校（全日制・定時制）	約5%		
校長数	教頭数	職員数	
36	62	1915	

（本務教員数は教諭、養護教諭、養護助教諭、栄養教諭、講師。高等学校は栄養教諭除く。）

また、文部科学省学校教員統計調査（注2）によると、本県小学校本務教員の平成26年度31歳～60歳までの、年齢分布は表4のとおりである。

表4 本県の小学校本務教員数の年齢分布

年齢（歳）	人数（人）
31～40	513
41～50	694
51～60	1665

表4からわかるように本県の51歳～60歳と41歳～50歳の年齢層の小学校本務教員数には

大きな差がある。現在、在任中の校長・教頭が全員51歳～60歳の層であったとしても、この年齢層の学校管理職以外の本務教員数は、校長・教頭数の倍以上いることになる。

10年後、今の41歳～50歳の本務教員層が51歳～60歳の層に入れ替るとき、学校数が現状からあまり減少せず現在の校長・教頭数のままで、この年齢層の本務教員から全ての校長・教頭が登用されたとする。すると、10年後は、51歳～60歳の年齢層の本務教員の約7人中5人が校長・教頭職に就くことになる。あるいは、現状より若い年齢での管理職登用が行われはじめることにつながるかもしれない。現在の31歳～50歳までの年齢層の人数を合わせても、現在の51～60歳の年齢層の人数の2/3程なので、10年後、40歳～50歳のベテランの本務教員の割合は、現在よりも低くなる。どちらにしてもベテラン層が学校内で減少すれば、今ベテラン教員層が担っている授業や生徒指導等での役割を、校長・教頭らが、プレイングマネージャーとして関わっていく機会が増える（注3）ことが予想される。

(3) 学校数の減少の影響

前項では、10年後の学校数が現在とあまり変わらないときに起こりそうな課題について、小学校の本務教員の年齢分布から考えてみた。しかし、表1や表2からわかるように、県内の子どもの減少に伴い学校数が減り学校管理職数も減少するはずである。表1や表2よりも少し長い期間である平成5年から平成26年の間で比較すると、小学校数は、87校減少し、校長68人、教頭65人減少している。この減少傾向は、程度の差はあるがこれからも続くと思われる。すると、本務教員に対する学校管理職の割合は現状より小さくなり、先ほど予想したような、ベテラン層の極端な減少は起こらないとも考えられる。しかし、学校数の減少は、別の課題を生み出しそうである。

例えば、学校数の減少により、市町村に1つの中学校、1つの小学校となる地域が増える可能性である。市町村単位の校長会や教頭会を構成する学校管理職が今よりも減少、あるいは1人となってしまうことも考えられる。つまり、校長に登用されたときに、同じ市町村に勤務する校長や、勤務したことがある校長が近くにいない状況が起こりうる。これ

は、特に新任校長の力量の形成にとって大きな課題になると思われる。このことについて次の章で説明する。

3 力量の形成への他者支援の重要性

本務教員の年齢分布と学校数の減少傾向を視点に、学校管理職がこれから直面しそうな課題について考えてみた。特に新任の校長が、先輩や同僚校長の支援が得られないことの課題について木村充（2012）（注4）の論に沿ってもう少し考えてみたい。

木村充（2012）は、職場で社会人の業務能力が向上していく過程についてコルブの「4段階の経験学習のプロセスモデル（図1）」を示し仕事の「経験」が仕事に活かせる「学び」となる過程を説明している。

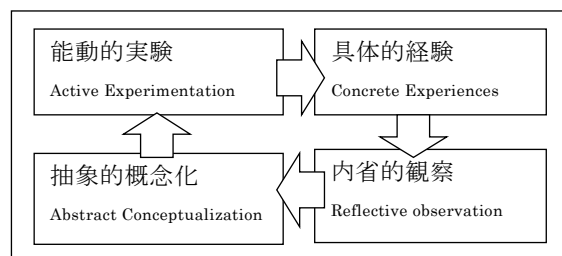


図1 経験学習のプロセスモデル

第一の段階の具体的経験は、個人が置かれた状況の中で様々な経験をする段階であり経験学習の基礎段階だといえる。どのような経験でも多少は成長に寄与する。人は、より困難な課題や逆境に直面したときに最も成長が期待できる。第一の段階は、そのような困難な出来事に遭遇しただけで、成長につながるような深い理解にはまだ達していない。

第二の段階の内省的観察は、具体的経験の段階の経験を多様な観点から内省する段階である。経験を学習に結びつけるためには、経験したことをそのまま放っておくことなく関連情報を集めたり、他者から意見を求めたりし、冷静に振り返ることが必要になる。

第三の段階の抽象的概念化は、内省的観察の段階での内省に基づき、経験から学んだことを他の状況でも応用できるように、自分なりに仮説や理論を立ててみる段階である。経験から学んだ知識を他の場面で使ったり、他者に伝えたりするためには、学んだことを抽象化し、言語化することで筋道立てた説明ができることが必要になる。

第四の段階の能動的実験は、抽象的概念化

で得られた自分なりの筋道立てた説明（仮説や理論）を、新しい場面で実際に当てはめて使ってみる段階である。ここで、実際にやってみた経験が、新たな第一の段階となり経験学習のスパイラルが循環していくことになる。

木村は、特に、第二の段階「経験を内省する段階」は、初めての仕事に就いたばかりのものが一人で行うことは難しく、支援者が必要だとする。木村の論に沿うならば、学校管理職に登用されてからの日々の新しい経験を、先輩の学校管理職から助言を受けることで学びに変換し自らの資質を形成していくということになる。初めての仕事をする者にとって、他者支援は成長を助けるために必要なのである。

しかし、先述のように、近隣の学校管理職数が減少し先輩から助言をもらう機会は減りそうである。そうなれば、新任校長として他者から支援を得にくくなる。校長という新しい仕事の経験から校長の資質を高めていくことは難しくなりそうである。

4 学校管理職に求められる資質

近隣の学校管理職が減少することで、特に校長は、自らの資質を高めることが難しくなることについて述べた。ここでは、学校管理職が身に付けておく知識・技能について、先行研究の知見をまとめる。学校管理職として身に付けるべき資質を具体的にとらえることで、先程述べた困難克服の方向性を見いだせるものと考えられる。

(1) 先行研究の3つの区分

「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」（注5）によれば、1949年に成立した校長免許状制度が1953年に廃止され、校長の登用は、大学での単位取得を必要としない任用資格制度になった。校長の職に就く時に、法的には大学が関わらないということである。そのため、学校管理職養成に関する研究が我が国で活性化するのは、1990年代になってからであった。その区分は以下のとおりである。

①「1990年代の学校管理職養成に関する研究の推進期（1990年代～2001年）」

この時期は、一部の研究者が個人的に、主にアメリカの学校管理職養成や、我が国の学

校管理職養成のあり方を研究しながら、先駆的実践に取り組んだ時期である。その後の学校管理職養成の研究にとっての基礎的な研究となる牧昌見研究代表者『学校経営研修プログラムの開発に関する総合的研究』(1993年)が報告されたのもこの時期である。この研究には、中留武昭、八尾坂修、天笠茂、牛渡淳など今後、学校管理職養成の研究の中心となる研究者が参加している。また、報告書では、この時期の学校管理職研修をリードした研究者として九州大学の中留武昭(注6)と兵庫教育大学の加治佐哲也(注7)を挙げている。

②「日本教育経営学会による学校管理職養成に関する研究の推進期(2001年～2008年)」

日本教育経営学会が、2001年から学校管理職養成についての研究を始め、2003年には大学院における学校管理職養成の必要性を指摘する提言をまとめた時期である。このことをきっかけに大学院での学校管理職養成が広がった。また、日本教育経営学会は、学校管理職教育プログラムのスタンダードの作成を目的の1つとし「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置、2006年3月に「スクールリーダー専門職基準(案)」を作成した。これらの研究をリードしたのは筑波大学の小島弘道(注8)である。この時期の学校管理職養成研究には、将来学校管理職養成に関わるほとんどの大学・研究機関や研究者が参加し全国的な広がりを持った研究がなされ、学校管理職養成の制度化に向けた研究が推進されるきっかけとなった。また、学校管理職養成の大学院づくり(注9)が模索されはじめたのもこの時期である。大学院でのコース設置以外でも、地元の教育委員会と連携した学校管理職プログラムも実施されるようになった(注10)。

③「教職大学院制度の下での学校管理職養成に関する研究の推進期(2008年～)」

2008年に発足した教職大学院制度(注11)の下で、学校管理職養成プログラムの研究が進められた時期である。日本教育経営学会が2009年に作成した『校長の専門職基準[2009年版]—求められる校長像とその力量—』を受けて、学校管理職養成のコンテンツや方法の開発研究(注12)が現在も進められている。

(2) 校長の専門職基準

日本学校経営学会は、校長には「自校が有する様々な条件のもとで、自校に通うすべての児童生徒に必要な真の学びを実現し、そのためにあらゆる教職員が創意工夫できるように教育活動の組織化をリードする役割を遂行する(※1)」能力が求められているとし、専門職としての校長職に必要な力量がどのようなものかということや、その力量を備えた人材を育成するにはどのような方法があるかなどの議論を重ね、次の①から⑦で示される「校長の専門職基準」(注13)を提案している。

- ①学校の共有ビジョンの形成と具現化
- ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり
- ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり
- ④諸資源の効果的な活用
- ⑤家庭・地域社会との協働・連携
- ⑥倫理規範とリーダーシップ
- ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

5 管理職の資質を身に付ける機会

武井ら(注14)は、静岡県総合教育センターと連携し、同センター所属の指導主事を対象に、日本学校経営学会の示す「校長の専門職基準」に関する研修を行っている。受講者の指導主事70人の過半数は40代であった。研修プログラムは約3時間あまりの研修として実施された。指導主事の多くは、これから学校管理職・教育行政職としてキャリアを積み重ねることが予想され、この研修により「専門職基準」の妥当性と活用可能性を検討することをねらいとして計画された。研修は、3つのセクションからなる。各セクションは、①学校教育の今後と「専門職基準」の必要性に関する講義、②「専門職基準」の各基準および下位項目に関するアンケートの実施、③各専門職基準の活用を考えるワークショップであった。

②のアンケートは、校長の専門職基準の7つの各項目に設定されている4つから5つの小項目を表にしたものを作成し、各項目3段階で評価する方法で行われた。アンケートの内容は、「専門職基準の妥当性(ニーズ)」 「専門職基準の各小項目が示す力量を学校内

で成長させる機会の有無」「専門職基準の各小項目が示す力量を学校外で成長させる機会の有無」の3つであった。

研修受講者は、どの項目も校長の力量としては「非常に必要だ」とする意見が多かった。しかし、それらの力量を学校の内外で身に付ける機会があるかの質問には、「学校内で成長の機会があまりなかった」という項目が8つ、「学校外で成長の機会があまりなかった」という項目が20あった(表6)。特に、基準

I「2. 校長としての学校のビジョンの形成」「3. 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成」「5. 共有ビジョンの検証と見直し」、基準IV「2. 学校の共有ビジョンの実現に必要な諸資源の把握と調達」、基準VII「3. 地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況の理解」「4. 教育思想についての深い理解」については、身に付ける機会が学校内、学校外とも成長の機会があまりないという結果であった。また、各項目の力量形成の手段としては、○

表6 専門職基準の小項目(注15)

専門職基準の小項目		学校内で成長の機会があまりなかった	学校外で成長の機会があまりなかった
基準 I	1. 情報の収集と現状の把握		
	2. 校長としての学校のビジョンの形成	▲	▲
	3. 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成	▲	▲
	4. 共有ビジョンの実現		▲
	5. 共有ビジョンの検証と見直し	▲	▲
基準 II	1. 児童生徒の成長・発達に対する校長の責任		▲
	2. 共有ビジョンを具現化するカリキュラム開発		
	3. 児童生徒の学習意欲を高める学校環境		
	4. 教職員の意欲向上に基づく教育実践の推進		
	5. 教員が能力向上取り組める風土醸成		
基準 III	1. 教職員の職能成長が改善につながることの自覚		
	2. 各教職員の理解と支援		▲
	3. 共有ビジョン実現のための教職員のリード		▲
	4. 相互交流と省察を促す教職員集団の形成		▲
	5. 教職員間の風土醸成		▲
基準 IV	1. 教育活動の質的向上を図るための実態把握		▲
	2. 学校の共有ビジョンの実現に必要な諸資源の把握と調達	▲	▲
	3. PDCA サイクルに基づく組織の諸活動のリード		
	4. 危機管理体制のための諸活動のリード		▲
基準 V	1. 家庭・地域社会との協働・連携の必要性の理解		▲
	2. 家庭・地域社会の環境の把握と理解		▲
	3. 学校に対する関心・期待の把握		▲
	4. 学校のビジョン・実態の発信と協働・連携意識の獲得		▲
	5. 多様な人々・機関との適切な関係づくり		▲
基準 VI	1. 学校の最高責任者としての職業倫理		
	2. 説得力をもった明確な意思の伝達		
	3. 多様性の尊重		▲
	4. 自己省察と職能成長		
	5. 法令順守		
基準 VII	1. 国内外の社会・経済・文化的動向を踏まえた学校教育のあり方	▲	
	2. 憲法・教育基本法等に基づく学校教育のあり方	▲	
	3. 地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況の理解	▲	▲
	4. 教育思想についての深い理解	▲	▲

▲＝過半数を超えた

J Tと校内研修，教育委員会の研修といった従来からの力量形成手段を思い浮かべる研修受講者が多かった。武井は，このことから受講者が，教員評価・育成システムや大学での研修といった新しい手段にまで力量形成手段のイメージが及んでいないことを指摘している。

つまり，専門職基準に示された力量のいくつかは，従来の力量形成の機会では，身に付けることが難しいといえそうである。武井は，学校の内外で身に付ける機会があまりないとされる項目について新しい力量形成の機会を作っていくことを示唆するが具体的にどのような機会が有効であるか等は示していない。次の章では，専門職基準に準拠して実際に研修を実施した先行研究について見ていく。

6 専門職基準に準拠した研修

(1) 九州大学の取組

九州大学では，元兼(注16)を中心に，「校長の専門職基準2009」が校長職養成段階においてどれほどの影響を与えることができるか検証する取組を行っている。元兼は，新任校長研修は，校長職の養成の段階を補完する必要があるとする。なぜなら，我が国では校長研修は，一般的な悉皆研修を除くと，任用前にほとんど行われず，任用後に新任者対象の特別研修が数日間程度行われる場合が多いからである。また，直近の職である教頭職に求められる資質・力量は，校長職に求められる資質・力量と同一のものではなく，教頭職は，校長職の初期養成として位置づけられていない。よって，新任校長研修が校長職の「養成」の意味を含む必要があるとする。

元兼らは，複数の研修センターと協力して新任校長研修(表7)を実施した。対象は，任用して一年以内の校長である。この研修は，校長の養成段階を補完することと職能開発を目的とし計画された。研修により学校経営に関する基礎的知識や基本的認識を身に付け，学校運営を円滑に進める学校経営についての資質・能力の向上を図ることがねらいである。

福岡教育大学・教職大学院の大竹(注17)によれば元兼らの研修は，「『学校組織』『保護者・地域関係』『教員評価』『学校評価』といった学校経営研究領域を校長職の養成プログラムとして開発し，その効果を検証することによって有用性を明らかにしようとした

表7 スクールリーダー研修(注18)

	内容	題目	対応する専門性基準
第1回	・校長としてのリーダーシップ ・学校組織特性、タスクマネジメント	・学校組織マネジメント1 「校長としてのプレゼンス(存在理由)の証明と学校組織マネジメント」	①・②・③
第2回	・保護者対応マネジメント ・クレーム対応スキル・トレーニング ・法的対応マニュアルの作成	・学校組織マネジメント2 「危機管理から切り拓く」	④・⑥・⑦
第3回	・学校経営に生かす校長講話 ・教員の人事評価 ・危機管理法制	・学校組織マネジメント3 「校長講話と人事評価から切り拓く学校経営戦略」	①・②・③・⑥
第4回	・タイムマネジメントと学校評価を活用した経営戦略	・学校組織マネジメント4 「時間活用・学校評価活用法について見直す」	②・④・⑦

※⑤は十分に研修内容に盛り込めなかった。

意欲的な研究」だとし，この研究は，行政機関と大学が開発的に研究を推進した点でも珍しいものとしている。

また，大竹は，本研究のポイントとして，元兼の「校長職の研修プログラムのとらえ直し」を挙げる。近年の校長職研修の中心的課題は，(独)教員研修センターから各都道府県の教育センターに広がっていった「学校組織マネジメント(研修)」であった。元兼が提案する研修プログラムは，「学校組織マネジメント」に加え，「保護者・地域関係」「教員評価」「リスクマネジメント」「学校評価」「タイムマネジメント」「校長講話」といった新たなマネジメント手法を導入する点が今までの研修と違うという。加えて，元兼らの研修プログラムは，「学校現場」で直面する経営課題や戦略を取り入れ，従来の研修プログラムよりも，実践で直面する課題に対応する力を育成することを目的としている点も今までの研修と違うポイントだとしている。

(2) 研修全体の分析

元兼は，今回の研修の講義・演習では具体的な学校現場の場面を想定しており，そのことで新任校長に新たな価値軸を提供できたとしている。例えば，他校の校長と接触する機会を得たことである。ロールプレイ等の演習で，他校の校長のある事象に対する判断に触れられたことが，研修に効果があったという実感につながっているとす。

元兼は，今回行った研修と従来行われてき

た研修の違いを図2によって説明している。

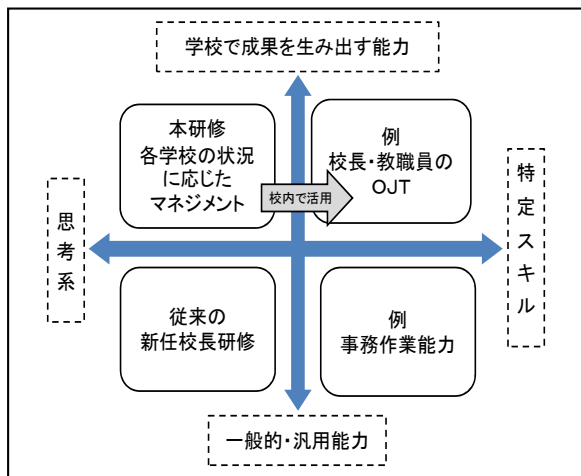


図2 研修区分

図2の縦軸は、研修で培う能力を「学校で成果を生み出す能力」から「一般的・汎用能力」、横軸は「思考系（思考方法や理論等）」から「特定スキル」としている。それに対し、従来の研修は、図の第3象限に位置するどこの学校でも通用するような力量形成が中心であったとする。従来の研修では、第2象限をカバーできなかった。汎用性を重んじたことで、身に付けた思考方法やスキルを学校現場で使うことが難しくなっていたとする。つまり、参加した校長が、研修で身に付けたことを現実の自分の職場や仕事と結びつけるためにどうすればいいかわからなかったのである。

そこで、元兼は、参加した校長が研修で学んだことを学校で活用していくために、研修には次のような点が大切だとする。

まずは、実施する講義も演習も、具体的な学校現場での場面を想定したものにするのである。そうすることで、研修で身に付けたことを、自分の職場や自分の仕事と結びつけやすくなる。また、意見が出やすくなり研修が活発になる。次に、参加した他の校長の「決断」にふれる機会を作ることである。具体的な事例に対する他の校長の「決断」にふれることで、参加した校長は、新たな価値観・判断基準を獲得することができ、校長としてのマネジメントの力量の幅を広げることが可能になるとする。

（3）教頭・校長へのアンケート調査

元兼らは、自分の実施した研修の分析に加え、新任校長研修の全国的な実施状況調査や

校長・教頭の新任校長研修に対する意識・ニーズ調査も実施している。その調査から新任校長研修のあり方について考察を行っている。調査の内容は、校長には「新採校長研修の有用性」、教頭には「校長への就任意欲」を3件法による調査を行ったあと、校長の専門職基準に関わる以下の28の項目について2種類の5件法の調査を行うものであった。

7つの専門職基準に対応させた28項目は以下の表8のとおりである。

表8 アンケート項目

- | |
|---|
| <p>①<u>学校の共有ビジョン形成</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 情報の収集能力 2. ビジョン形成 3. コミュニケーション能力 4. 校長講話 <p>②<u>教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 校内研修 2. 学校評価 3. 教材開発 4. カリキュラムマネジメント <p>③<u>教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織マネジメント 2. 人材育成 3. 人材評価 4. メンタルヘルス <p>④<u>諸資源の効果的な活用</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 学校財務 2. 校務分掌 3. 情報処理能力 4. 学校施設・設備の安全 <p>⑤<u>家庭・地域社会との協働・連携</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域連携 2. 情報発信能力 3. 社会教育 4. 保護者マネジメント <p>⑥<u>倫理規範とリーダーシップ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. コンプライアンス 2. 職場倫理 3. リーダーシップ論 4. 危機管理 <p>⑦<u>学校をとりまく社会的・文化的要因の理解</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教育政策 2. 人権教育 |
|---|

- 3. 特別支援教育
- 4. 他文化（異文化）理解

(ア) 教頭へのアンケート結果への考察

元兼は教頭への調査結果（表9）から次のものを取り上げ考察している。

表9 調査結果

調査結果1	
校長への就任意欲：「あなたは明日から校長職に就きたいと思いませんか」	
1. はい	43%
2. どちらともいえない	43%
3. いいえ	14%
調査結果2	
校長になった際に必要だと教頭が考える知識・技能（上位5項目）	
	5点満点中
危機管理	4.85
ビジョン形成	4.84
人材育成	4.74
コミュニケーション能力	4.74
地域連携	4.70
調査結果3	
教頭が、現時点では十分身に付いていると認識している技能（下位5項目）	
	5点満点中
校長講話	3.00
人事評価	3.12
社会教育	3.14
学校財務	3.15
ビジョン形成	3.20

調査結果から、元兼は、次のような考察を行っている。

調査結果1の就任意欲からは、現職教頭の約半数が「校長職への就任」に対し、「どちらともいえない」と答えており校長への就任に対し複雑な感情を抱いていることが読み取れる。教頭の多くは、「ビジョン形成」について必要であると認識してはいる。しかし、調査結果3からわかるように、「ビジョン形成」について身に付いていない認識があることがわかる。よって、ビジョン形成は、新任校長研修で重点的に取り扱う項目になるという。

また、現職教頭の校長就任への複雑な気持ちがどこから生まれるのかについて知るために、「校長への就任意欲」のところで「1. はい」と「3. いいえ」の回答と28項目のそれぞれの質問への選び方の関係を検討している。

有意な差が大きかったものは、次の5項目「教材開発」「カリキュラムマネジメント」「学校施設・設備の安全」「保護者マネジメント」「他文化（異文化）理解」以外の23項目であった。つまり、あまり校長就任を望んでない現職教頭は、28項目のほぼ全てに対する不安を読み取ることができるという。

同じように「1. はい」と「2. どちらともいえない」と答えた2つのグループでも28項目の選び方について検討している。有意な差が見られた項目は、28項目の中の「校長講話」「学校評価」「人材育成」「情報処理能力」「社会教育」「リーダーシップ論」「人権教育」の7項目であった。現職教頭が、「明日から校長職に就きたいか」の質問に「はい」ではなく、「どちらともいえない」と答える理由は、先述の「校長講話」等の7項目に関する知識・能力に不安を感じるからではないかとしている。新任校長は、これら7項目への知識・能力への不安を感じる可能性が高く、新任校長の不安解消と自信の涵養のために、これら7項目を新任校長研修で取り扱う必要があることを提案している。

加えて、「教頭職の経験年数」と「校長の専門職基準の①～⑦の項目が身に付いた自覚との関係についても検討している。「④諸資源の効果的な活用」のみに弱い相関関係が見られた。このことから、教頭職を日々過ごす中で身に付く、校長職に求められる知識・技能は、「④諸資源の効果的な活用」だけのようであり、専門職基準の①～⑦の項目の内、④以外のものは、校内での形成が難しそうだとしている。

(イ) 校長へのアンケート結果への考察

元兼は、校長への調査結果から表10のものを取り上げ考察している。

表10の調査結果4からは、校長が新任校長時に、研修が必要であると思っていることが何か読み取れる。また、調査結果5からは、28項目のうち、校長就任時「十分身に付いていない」と認識している項目、つまり、現時点で身に付いているが、校長就任時には不安に

表10 調査結果

調査結果4	
「あなたの受けた新任校長研修は役に立ったと思いますか」	
1. はい	72%
2. どちらともいえない	25%
3. いいえ	1%
4. 無回答	2%

調査結果5	
校長就任時点で身に付いていた知識・技能（下位5項目）	
	5点満点中
学校評価	2.60
校長講話	2.70
人事評価	2.71
ビジョン形成	2.72
学校財務	2.74

思っていた項目を読み取ることができる。そこに、新任校長研修時のニーズを読み取っている。

また、校長経験年数と各項目の相関関係を調べると、「校長講話」「カリキュラムマネジメント」「組織マネジメント」「校務分掌」は、校長の経験年数と弱い相関が見られた。よって、これらは、校長職経験を重ねることで、獲得していく可能性があることを指摘している。

7 ケースメソッド

元兼は、『ケースメソッド事例集』（注19）の中で、校長や次世代スクールリーダーが、校長の専門職基準を活用していくための教材としてケースメソッドの有効性を述べている。ケースメソッドとは、ハーバードビジネススクールなどで盛んに行われている手法である。元兼は、ケースメソッドの特徴を「分析するばかりではなく当事者の立場で意思決定するところにある」という。

事例について、問題を分析し、意思決定を行い、それについてグループ討議、全体討議を行っていく。グループ討議を通して持論を修正したり、強化したりしていく。実際に経営者の立場に就く前に多くの事例にあたっておくことで判断の引き出しを増やしておくことが大切である。なぜならこうした経営上の意思決定の方法論は現場にいれば自然に身に

付くものとはいえないからである。校長職には、学校組織のトップとしての意思決定や経営判断が求められる。その準備のための教育としてケースメソッドは有効であると考えられる。

しかし、校長職の経営判断を育てるような事例は教育界ではほとんどないのが実情である。そうした中で開発された事例が、先の『ケースメソッド事例集』や『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』（注20）に取りまとめられている。

8 ミドル教員の管理職志向に与える要因

ここまでは、主に学校管理職研修のあり方に関わる先行研究について見てきた。最後に、ミドル教員のキャリア志向とキャリア形成に関する長島（注21）の研究を見ていく。長島は、ミドル教員が管理職を選択する際の要因について横浜市教員への調査を行い、まとめている。平成24年に東京大学総合教育センター中原研究室と横浜市教育委員会教職員課が行った共同研究「10年次教員に対するキャリア形成に関する意識調査」のデータを利用し計量分析を行ったものである。計量分析の結果、10年次教員の管理職志向について、小学校に勤務する教員、中学校に勤務する教員は以下のようなになった。小学校教員の管理職志向にプラスのものは以下のものである。

- ・男性である。
- ・自分の仕事の評価を気にする。
- ・仕事への今後の見通しを持っている。
- ・キャリア初期の初任校が悩みを相談できる環境である。
- ・子どもの学校設備に対する破壊行為等が起りやすい職場を経ている。
- ・8年目に学年主任もしくは、10年目に教務主任を務めた経験がある。

小学校教員の管理職志向にマイナスのものは以下のものであった。

- ・西部地域（注22）で勤めていること。
- ・初任校と2校目の学校が共に小規模校勤務していること。

中学校教員の管理職志向にプラスのものは次のものであった。

- ・現在、西部地域の中学校に勤める男性教員。
- ・異動によって教員間の人間関係を調整できる力が高まる意識がある。

国立教育政策研究所の「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」(注5)では、学校管理職養成を、「①学校管理職候補者の養成」「②学校管理職選考」「③現職の学校管理職の養成」(注23)の3つのプロセスととらえている。長島の研究は、①の部分において学校管理職の志向性を高める新たな視点を示すものと思われる。学校管理職の養成には、教員初任期からの職場の環境や人間関係といった要因が影響を及ぼしそうだとしているからである。このあたりに、学校管理職の資質を身に付ける機会がとらえにくいわけがあるのかもしれない。長い教職経験所々に、まだまだ知られていない学校管理職への志向に関わるターニングポイントがあるのかも知れない。

9 本県の課題と先行研究の関わり

本県の課題として、職員の年齢構成の若年化と人口減少、少子化等に伴う学校数の減少を挙げた。そんな中で、学校管理職は、今以上に孤立した存在になりそうであることを述べた。そのような状況に対応していくために、今回の先行研究から学べる点について考えていきたい。

(1) 先行研究の有効性

まず、専門職基準の有効性である。学校管理職の経験がない者が、専門職基準を1つの基準とし、本県の実態をつかみ、研修を企画していくことには有効性があると思われる。アンケートや研修で実施する演習など、今回取り上げた先行研究以外でもいくつか参考にできそうなものに触れることができた。専門職基準の7項目を視点とし、本県の実態や課題を探り、その実態に基づいて研修を企画できれば、日数の限られる学校管理職の研修を今以上に効果的に計画・実施できそうである。また、専門職基準に沿ってとらえた本県の実態や課題を、研修の講師である大学の先生に伝えることで、本県の実態に合った講義や演習とすることができそうである。

次に、学校管理職の研修内容としては、九州大学の演習等が参考になった。これから近隣の学校数が減っていく本県の小・中学校の学校管理職研修では、2つの点で有効だと思われる。1つは、ケースメソッド等の演習で参加者が様々な判断基準を共有できることである。演習を通して、自分とは違ったものの見方、判断の基準に触れておくことで、学校で課題が生じたとき、複数の判断基準の中から課題に対応していくことが可能になると思われる。判断基準の豊かさは、課題対応へのゆとりにもつながると思われる。もう1つは、このような課題事例への判断基準の交流をねらいとした演習を通し、参加者同士が何かあったときに「相談してみよう」というつながりが生まれることへの期待である。現在、様々なIT機器によって、様々な情報を瞬時に交流することが可能になっている。しかし、つながる相手がいなければ、どんな優れたIT機器も役に立たない。当センターの集合研修が、学校管理職同士が日々の課題を相談し合うネットワークを作る機会づくりの場として重要になると考える。

最後に、若手教員に学校管理職への志向を育むことの重要性である。本県の小・中学校は、10年後、全職員に対する50代と40代の教職員数の割合が低くなる。今よりも若年層から、今以上に学校管理職を志す者がいなければ学校管理職を選抜することが難しくなる。10年後の40代、つまり現在の30代の教員に対し学校管理職への志向を育む必要がある。このような長期的な視点でとらえると、10年次教員の学校管理職志向の有無が初任期と関係するという長島の研究の視点は興味深かった。教員のライフコースという視点から学校管理職候補者の養成をとらえ直すことの重要性と可能性を感じた。

(2) 先行研究を取り入れるときの課題

7つの専門職基準には下位項目として33の小項目が設定されている。33項目の能力は、具体的に示されるので、一つ一つ身に付ければ校長としての資質・能力が完成するかのようになってしまう。そうなると、33項目の能力を身に付ける研修を実施すればいいと思ってしまう。しかし、このように専門職基準を単純に、具体的な到達目標と見ることには無理がある。まず、限られた研修時間で、す

すべての能力を身に付けることは不可能であろう。また、地域によって専門職基準で示される資質・能力の必要性について違いがあるとも考えられる。

例えば、九州大学の取組から見えてきた学校管理職の課題が、本県にそのまま当てはまるとは限らない。九州大学周辺の県や市の学校管理職が対峙する課題やニーズが本県のものと同じとは限らないからである。元兼自身、全国の学校管理職研修の様子を調べたり、九州地方の学校管理職に対しアンケートを行ったり、大学の近くの県や市の研修センターの学校管理職研修担当と何度も協議を行ったりして研修実施前に多くの準備を行っている。加えて研修時の参加者の観察記録や研修後のアンケートについて分析を行い、その結果を次の研修にフィードバックしている。言い換えれば、フィードバックできるような研修参加者の観察の仕方やアンケートを事前に用意し研修を行っているのである。元兼の先行研究では、研修で使う教材・テキスト等も公開されているが、そのまま本県の研修に持ち込んでうまくはいかないと思われる。

元兼ほどの準備はできないにしても、先行研究を参考にした学校管理職への事前アンケート等を実施し、それに基づく研修計画立案、センター内で同僚の指導主事を相手に模擬研修を行い修正していく程度の準備は必要であろう。つまり、本県の実態をとらえる努力をしなければ、本県の課題を改善していく研修の開発・実施にはつながっていかない。

本県の学校管理職の実態をつかみ、本県の課題やニーズに合った学校管理職研修のあり方について、次年度以降も研究を進めたい。

<注釈>

注1 文部科学省学校基本調査 <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000010111528>

注2 文部科学省学校教員統計調査 平成25年度(中間報告)高校以下(幼・小・中・高・中等教育・特別支援)学校調査 都道府県別年齢別本務教員数(小学校公立)より筆者作成。
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001053885&cycode=0>

注3 2014年総合教育技術11月では「仕事場を『校長室から教室へ!』」と題した特集が組まれている。今までであれば、ベテラン教員の役割であったであろう、教員の授業改善を促すために、校長が授業の記録を取り個々の教員に授業改善へのアドバイスをを行う方法等が紹介されている。

注4 木村充「第1章職場における業務能力の向上に資する経験学習プロセスとは」中原淳編著『職場学習の探究』東京大学出版pp. 34-71(2012)

注5 大杉昭英代表「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」(国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長)平成25年度プロジェクト研究(教員養成等の改善に関する調査研究)報告書2014.3
http://www.nier.go.jp/shochu/seika/pdf/kyoinyosei_201403b.pdf

注6 中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革』(東洋館出版社, 1995年), 中留武昭シトロニック・グッドラッド編(中留監訳)『学校と大学のパートナーシップ』(玉川大学出版部, 1994年)中留武昭責任監修『学校指導者—教育長・校長・教頭・指導主事の養成—』(『季刊 教育法(増刊号)』エイデル研究所, 1998年)等。1996年には九州大学大学院教育学研究科の中に現職教員を対象として「学校改善コース」(夜間開校)を設置した。

注7 加治佐哲也は、1997年には「学校管理職養成の今日的課題と展望20—兵庫教育大学大学院における現職教員の教育および研究の動向と課題—」(『学校経営』42(10))をまとめ、2001~2002年にかけて客員研究員として米国の大学に滞在し、現地の学校管理職養成のプログラムを調査し、「アメリカの新しいスクールリーダー養成プログラムとわが国への示唆—」(兵庫教育大学『現代学校経営研究』15号, 2003)にまとめている。

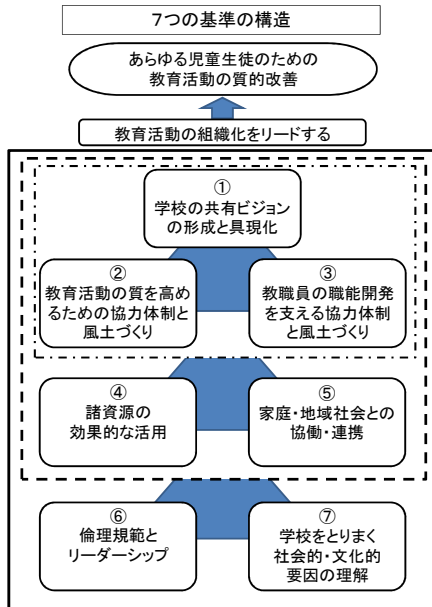
注8 小島弘道は研究代表として『校長の資格・養成と大学院の役割』(2000-2002年度科学研究費補助金研究報告書, 2003年)もまとめた。

注9 この当時の学校管理職養成大学院は、2004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」、2005兵庫教育大学大学院教育学研究科「スクールリーダーコース」、2006千葉大学大学院 教育学研究科「スクールマネジメントコース」、2007大阪教育大学夜間大学院 実践学校教育専攻「スクールリーダーコース」がある。

注10 兵庫教育大学や大阪教育大学、京都教育大学、九州大学等では地元の教育委員会と連携した大学院教育以外の学校管理職プログラムを実施するようになった。

注11 平成26年度教職大学院設置校は、国立が19大学、私立が6大学である。北海道教育大学大学院、宮城教育大学大学院、山形大学大学院、群馬大学大学院、東京学芸大学大学院、上越教育大学大学院、福井大学大学院、山梨大学大学院、岐阜大学大学院、静岡大学大学院、愛知教育大学大学院、京都教育大学大学院、兵庫教育大学大学院、奈良教育大学大学院、岡山大学大学院、鳴門教育大学大学院、福岡教育大学大学院、長崎大学大学院、宮崎大学大学院、聖徳大学大学院、創価大学大学院、玉川大学大学院、帝京大学大学院、早稲田大学大学院、常葉大学大学院。

- 注12 牛渡淳研究代表者『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』（平成22～24年度科学研究費報告書）などがある。
- 注13 武井敦史 高橋望「校長の専門職基準」活用の可能性―静岡県指導主事研修の実施結果を手がかりとして― 静岡大学教育学部研究報告（人文・社会・自然科学篇）第63号. 2013. 3 pp. 145-160
- 注14 7つの基準は、次の図のように構造化されている。日本学校経営学会では、校長の役割は、あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善を目指す事であり、そのために教育活動の組織化をリードすることが校長の専門的力であるとする。力量の構成要素は、図の中で、3つの四角囲みで示されるように三層構造としてとらえられている。一番中核に位置するのは「①学校の共有ビジョンの形成と具現化」である。校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地



域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図ることを目指す。①は、「②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」と「③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」に支えられる。この中核の2つの力量を発揮するためには、学校内外の「④諸資源の効果的な活用」や「⑤家庭・地域社会との協働・連携」を進める力量が求められる。これら5つの力量を発揮するためには、「⑥倫理規範とリーダーシップ」や「⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」の力量が求められるとする。

- 注15 武井敦史・高橋望のアンケート用紙を参考に筆者作成。
- 注16 元兼正浩（研究代表）『新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラム共同開発』独立行政法人教員研修センター委託事業 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム（平成21年度教育課題研修）研究報告書 2010年3月31日九州大学・北九州市教育委員会 ht

p://www.nctd.go.jp/lecture/model/PDF/itaku/h21/h21_di9.pdf

- 注17 大竹晋吾（福岡教育大学教職大学院）注16の元兼らの研究の外部評価者。注16のpp. 19-21で研究の評価を述べている。
- 注18 波多江俊介『スクールリーダー研修開発について―「校長の専門職基準」を手がかりとして―』九州情報大学研究論集 第14巻（2012年3月）の研修内容概要一覧を参考に筆者作成。波多江も注16の研究に参加している。
- 注19 研究代表牛渡淳 編集元兼正浩・金子研太「校長の専門職基準準拠ケースメソッド事例集」（専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証研究 科学研究費祈願研究（B）別冊報告書）2012. 3. 30 http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~motokane/assets/files/report/case_0423a.pdf
- 注20 日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』花書院 2014. 8
- 注21 長島和広「ミドル教員の管理職志向に与える要因―横浜市教員のキャリア形成分析から―」政策研究大学院大学教育政策プログラム第5期生ポリシーペーパー <http://www3.grips.ac.jp/~education/wp/wp-content/uploads/2014/03/material4.pdf>
- 注22 横浜市では18行政区を東部・西部・南部・北部の4つの学校教育事務所に分けて各学校の管理を行っている。
- 注23 「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」（注5）の中では「学校管理職育成」の用語が使われるが、ここでは「学校管理職養成」とした。3つの区分も①学校管理職候補者の育成・確保、②学校管理職選考、③現職学校管理の育成の3つのプロセスであるが本文のように筆者が改変した。

<引用文献>

- ※1 「校長の専門職基準2009（一部修正版）―求められる校長像とその力量―」日本教育経営学会, p2 2012. 6 <http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/pdf/teiget2012.6.pdf>

<参考文献>

- ・日本教育経営学会 第二期実践推進委員会「校長の専門職基準（2009年版一部修正）解説書―理論から実践へ―」日本教育経営学会 2012年6月 <http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/pdf/kaiseitsu-teigen2012.6.pdf>
- ・牧 昌美『学校管理職の研修課題 管理職は何を勉強したらよいか』ぎょうせい1999
- ・元兼正浩（研究代表）『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい 2010年4月1日
- ・元兼正浩（研究代表）「ケースメソッド開発による次世代スクールリーダー育成の可能性」独立行政法人教育研修センター委嘱事業教育研修モデルカリキュラム開発プログラム（平成25年度 教育課題研修）平成26年3月 http://www.nctd.go.jp/lecture/model/PDF/itaku/h25/h25_di5.pdf