

学校管理職に必要な力量はいかに定義されるのか －大学・教育委員会・学校当事者の意識から－

佐藤 賢治*・河野 麻沙美**・辻野 けんま***

(平成28年3月4日受付；平成28年5月25日受理)

要 旨

近年、教職大学院における学校管理職養成機能が強化される政策動向が進行しているが、これまでも学界においては校長等のスクールリーダーに関する研究や議論が行われてきた。本研究では、学校管理職に必要とされる資質・能力の定義は誰によって、どのように、定義されるのかを研究主題に、管理職の養成・研修に関わる主体としての大学、及び教育委員会と、学校当事者を対象にした意識調査の比較から、学校管理職に求められる力量がどのように定義されるのかを検討したものである。今後、学校管理職の養成、及び研修の提供には教育委員会と教職大学院等との機関間連携が期待されることを踏まえ、始めに学校管理職の資質・能力に関する論点整理を行い、先行する調査研究を概観した。次に、研究主題と関連する先行調査として、教育委員会と大学を対象にした2つの調査研究を選定し、本研究が独自に収集し、分析した学校当事者を対象とした調査結果との比較を行った。その結果、3つの対象者では、重視する資質・能力の側面が異なることが明らかになった。最後に、独自調査と比較の結果を基にこれから期待される研修の在り方について提案を行うとともに、学校管理職の力量像の描写において、公教育の観点からより開かれた議論の重要性を指摘した。

KEY WORDS

学校管理職の力量 大学・教育委員会・学校当事者の意識

1 はじめに

1. 1 学校管理職の養成・研修と大学院における教育

近年、教職大学院の拡大とそこにおける学校管理職養成機能の強調という政策動向が進行している。一方、学界においても「校長の専門職基準」(日本教育経営学会)が策定され、スクールリーダー研究も興隆してきた経緯がある。

小島(2004)はかねてより、学校管理職の力量形成について管理職登用後の研修が主たる育成の方法となってきたことを問題提起し、登用前の養成の視点にたつてその力量形成に資する場の必要性を指摘してきた⁽¹⁾。そうした中で、中央教育審議会(以下、中教審)の平成27年12月21日答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」は、管理職の力量形成について、教職大学院での管理職コースの設置や、教育委員会との連携による管理職研修の開発・実施を行うことを求めるなど、具体的に提言するに至った。

今後、学校管理職の力量形成を図る場として、教育委員会および教職大学院等の大学の役割が増すとともに、両者の連携がますます期待されていくこととなる。学校教育を担う教員の資質能力の向上に向けて、それぞれの機関がもつ特色を活かし、提供する学習の機会や方法にはこれから熟慮が必要であろう。また、管理職養成においては、様々な観点からの議論が必要であるが、養成・研修のあり方を考える際には、どのような資質・能力をもった管理職を求めるのかという教育の目標を設定する必要がある。そこで次節において、目標設定の根拠となる、学校管理職や校長を対象に、求められる「力量」や「資質・能力」、及びその育成に関する調査・議論を概観する。

1. 2 先行研究：管理職育成に関する論点整理

学校管理職の力量形成をめぐることは、中留(1995)や小島(1996)による課題提起⁽²⁾⁽³⁾を嚆矢とし、牧(1999)、白石(2009)らによっても追究⁽⁴⁾⁽⁵⁾されてきた。スクールリーダー教育の先導的な取り組みを進めてきた大脇(2005)によれば、「スクールリーダー」の定義は、狭義には校長・教頭などの学校管理職を指すが、広義には学校づくりの中核を担う教職員も含まれ、さらに最広義には教育行政職である教育長や指導主事までもが含まれると解されている⁽⁶⁾。

*学校教育実践研究センター **学校教育学系 ***学校教育学系

大学（院）におけるスクールリーダー教育も徐々にではあるが拡がり始めている⁽⁷⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾。安藤・田中・大野(2014)はそれらを①短期型学校（アクション）型、②短期型大学研究型、③長期型学校型、④長期型大学研究型の4つに分類している⁽¹⁰⁾。従来の教育委員会を主体とする研修提供にくわえて大学（院）での研修提供が始まっており、さらに上述の政策動向をうけて教職大学院と教育委員会との連携による管理職養成・研修等が進行していくものと考えられる。

国立教育政策研究所(2014)（以下、国研調査）は、全国の都道府県・政令指定都市の教育委員会を対象とした調査で、各自治体が重視する学校管理職の力量の回答結果から、①教育に関連する能力、②地域連携に関連する能力、③管理に関連する能力、④経営に関連する能力、⑤汎用能力の5つに類型化している⁽¹¹⁾。そして同調査からは、各教育委員会が既に展開している管理職養成・研修への自己評価として、教育委員会の7割と教育センターの8割が現状を肯定していることが明らかとなった。さらに、大学と連携を希望する自治体は3分の1にとどまり、実際に教育委員会から連携を要望・交渉した実績については85%強が「したことがない」と回答している⁽¹¹⁾。

これらの現状から、管理職養成が教育委員会と大学とでそれぞれ展開されているのが現状と言えるが、大学側の力量観はどのようなものだろうか。これを代表するものとしては、日本教育経営学会による「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－」があり、そこでは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、の7つに類型化されている⁽¹²⁾。

また、日本教職大学院協会は、先の国立教育政策研究所(2014)の類型を用いながら全国の教職大学院、及び教育系大学院に対して学校管理職に求める力量を調査（以下、教職大学院協会調査）し、その結果から大学関係者が抱く学校管理職の力量像が、教育委員会関係者が抱くそれと異なっているとの結果を報告している⁽¹³⁾。

以上、教育委員会が抱く力量観と大学が抱く力量観とについて先行研究の知見を概観してきたが、実際の学校当事者たちはどのような力量観を抱いているのだろうか。これに関しては、加藤・浜田(2004)が、現職校長が力量形成の必要性を感じているものとして、①「不測の事態に備えた危機管理と、児童生徒の健康・安全管理を内容とする管理的力量」、②「学校管理職としての自覚・使命感」および「教育に関する理念や価値観」、③「自分の学校の明確なビジョンの提示」「4～5年の長期的視野での教育計画構想」「決断内容の教職員への明快な説明」という、教育目標・計画の設定を自ら行う力量、と結論づけている⁽¹⁴⁾。

また、佐古(2004)は教務担当者に対し、「かりにあなたが校長になられるとしたら、それまでの間にとくに身につけておきたいと思われる力量はどのようなものでしょう」との質問から、次のような回答結果の考察を行っている。

「学校の教育目標・教育計画の設定」（「ビジョンの提示」、「中期的な計画」、「教職員への伝達・説明」、「学校固有の目標」等）の領域、および「見識・資質」領域の内容（「教育に関する理念や価値観」、「使命感」、「学校教育の課題についての広い視野」等）の2つの領域における力量形成期待の高さを指摘している⁽¹⁵⁾。

以上の調査は、現職校長や教務担当者の教員が現在、及び将来の「自分自身に必要」と感じる力量観を問うたものと言えるが、これとは別に教員がともに働く管理職に求める力量観も参照される必要はあろう。これに応じようとするのが本研究である。現実の学校経営には様々なアクターが関わっているのであり、先に述べた大脇によってもスクールリーダー概念は多義的と言えるが、本稿では特に「校長」に焦点をあて、その力量について論じることとした。

1. 3 研究課題の導出

学校管理職の専門的な養成・研修・資格化は、すでに国際的な動向ともなっており、日本はこの方面では立ち遅れていると見ることも可能である。子どもや学校教育を取り巻く社会情勢が複雑化する中で、学校管理職にも専門的な力量の形成が求められることは、一般論としては首肯できるだろう。

しかし、ここで問われるのは、学校管理職の力量を慌てて策定することでもなければ、国際的なトレンドに安易に迎合することでもない。どのような理想像を描いたとしても、それが当事者に納得され受け入れられるものでなければ、画餅に帰すのみだからだ。日本においてスタンダードや専門職基準が独り歩きしがちであったことを鑑みるならば、＜描かれる力量像の内容＞もさることながら、＜力量像の描かれ方＞の問題の方が根深いと考えられる。

たとえば、日本においてこれまで再三政策提言されてきた教師の力量（平成9年7月教育職員養成審議会第1次答申「新たな時代に向けた教員養成の改善方策について」の「教員に求められる資質能力」や、平成24年8月28日中央教育審議会答申「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」の「これからの教員に求められる資質能力」等）が、当の学校現場に定着することもなく教員に実感されてこなかったことから明らかなよ

うに、学校管理職についても政策サイドのみによる定義では、実質を伴うことは期待できない。一方、大学等の研究者らによる専門職基準も策定以来、学校・教育行政の当事者に浸透・実感されるものとはなっていない。これらが周知されないばかりか、周知されても外部から「与えられた」力量像、ひいては「押し付けられた」力量像となる。

ここから得られる教訓は、管理職とともに日々働いている学校教職員たちの意思や実際にその職に就いている学校管理職の思い・悩み等が、軽視、ないし無視されたまま、教育政策者や研究者らの管理職像やそれに基づく養成プログラムが開発されるのみでは、限界や弊害が生じるということである。現実には学校において様々な問題に直面している当事者や、将来その職に実際に就くであろう（潜在的な）当事者が、期待される管理職の在り方に関する議論から疎外されたままでは、実質化可能な力量像を描くことは不可能であろう。そこで、本研究では、学校管理職の力量について、これまで不在となりがちだった現職教員（いわゆるミドルリーダー層）に着目する。そして、主に大学関係者や教育委員会を対象とした関連調査・先行研究との比較において、学校管理職の力量像を描いてみたい。

なお、本研究は元教職・学校管理職経験者と教育学研究者との共同研究であり、なおかつ現在、同じ教育大学に勤務する立場からの問題提起でもある。目まぐるしく変化する政策動向の中で、学校管理職の力量像をどのように描き、またそれを教育大学としてどのように具現化していくのかが問われている。そのための一歩としての探索的研究であることを付記しておきたい。

2 調査研究における学校管理職の資質・能力の検討

2. 1 方法

2. 1. 1 対象

本研究の課題と対照し、学校管理職に求める力量・資質能力像に焦点を当て、実態や意識に関する調査で比較可能な2つの先行調査を選定した。先述の、国研調査と教職大学院協会調査である。教職大学院協会調査では、国研調査で適用された項目を援用して、対象を変えて調査を行っている。次に、現実には学校現場において、管理職とともに様々な問題に直面する「当事者」として、現職員を対象に行ったミドルリーダー研修でのワークショップで得られた記述を対象に検討する。先行調査との比較・議論可能にするために、国研調査の分類小目を用いる。

学校管理職に求める力量・資質能力に関する議論は行われているが、調査研究に関して言えば多くないと判断した。多くが、その力量像を描いているものの、実態を把握するための調査へとは至っているとは言えない。選定した2つの研究に、本研究では独自のデータを用意して分析を行い、実施主体と対象が異なる3つの調査が得た結果・考察を対象に検討を行う。

2. 1. 2 手続き

はじめに、対象とする3つの調査内における調査の概要と結果を要約する。先行調査については、調査対象と結果を示す（第2節）。本研究で独自に行なった調査については、研修に参加した当事者への調査であることから、研修の性格、対象者の学習履歴を確認するために、研修概要を示した上で、調査方法と結果を示す（第3節）。

各調査の結果において、管理職に求める資質・能力において重視される観点を、調査結果の順位等から同定し、各調査の結果に関し、本研究の射程に即し、個別考察を行う。最後に、3つの調査の比較から、本研究の課題に応答する。

2. 2 先行調査の研究結果：自治体、及び大学を対象とした調査

2. 2. 1 国研による自治体対象調査

国立教育政策研究所(2014)は、学校管理職の資質・能力を5つに類型化し（表1）、全国の都道府県・政令指定都市（以下、「自治体」と表記）が「学校管理職に求める資質・能力」の自治体が抱えている力量観を調査している⁽¹¹⁾。重視する力量を類型化された5つの分類に基づき、順位付けによる評定を求めた結果、全国の自治体が重視する力量は、「教育(18)」「汎用能力(10)」「経営(9)」の順（カッコ内は自治体数）となった（「特化重視型」の自治体）。加えて、複数の資質・能力を重視する自治体もあり、その結果は「教育・汎用能力(5)」「教育・経営(5)」「経営・汎用能力(5)」が同点最上位となった（「混合重視型」の自治体）。

表1 学校管理職に求める資質・能力（国研 2014, p.27を元に作成）

特に重視する 資質・能力	小カテゴリー
教育 に関連する能力	教育に関する識見・情熱，教師育成力，生徒を指導する力，教職専門家としての調整能力
地域連携 に関連する能力	地域分析力・立案，コミュニケーション・情報発信，教育の活性化，地域の活性化，学校間連携
管理 に関連する能力	危機管理，教職員のメンタルヘルス，教育（課程）管理，教職員管理，組織管理
経営 に関連する能力	マネジメント，リーダーシップ，ビジョン浸透力，ビジョン実行力，ビジョン構想力
汎用能力	人間性，心身の健康，課題設定・認識力，解決・実行力，対応・交渉力

2. 2. 2 日本教職大学院協会による大学対象調査

日本教職大学院協会の調査では、(1)と同じ類型を用いながら全国の教職大学院および教育系大学院に対して「学校管理職に求める資質・能力」を尋ねている⁽¹³⁾。算出方法は国立教育政策研究所(2014)に準拠した類型項目を用いた。ただし、国研調査との単純な比較はできない。対象となったのは、学校管理職養成・研修のコースを有するか設置構想をもつと回答した17教職大学院と17教育系大学院である。教職大学院、教育学系大学院を擁する大学を対象に行なった調査において、大学関係者が抱く学校管理職の力量像としては、教職大学院、教育学系大学院ともに「経営(71/68)」「管理(58/63)」「教育(48/46)」の順となった（カッコ内は教職大学院／教育学系大学院の得点計。5つの分類に基づき、順位付けによる評定を求め、1位＝5点、2位＝4点、3位＝3点、4位＝2点、5位＝1点として算出）。なお、本調査においては、重視する資質・能力に対して、順位づけや特定の資質能力類型を用いたが、調査の方法論や所与の類型そのものを批判的にとらえる指摘をする大学はなかった。なお、同調査では、「その他」として求めた自由記述形式での設問では次のような回答が寄せられている。「学校の教職員というチームをまとめながら、自分の教育理念、教育観を実現していくリーダーシップと総合的な人間力」「学校改革への志向性」（以上、教職大学院）、「教育活動は、一般商品の製造・販売といった、一般的な経済活動とは何が同じで、どこが大きく違うのかといった基本認識が必要である」（教育学系大学院）。

2. 2. 3 2つの先行調査の結果を踏まえた考察

国研の調査結果によれば、特化重視型の自治体では、教職専門性を重視するような教育に関連する能力を首位として、人間性や対応力を含みこむ汎用能力、リーダーシップや経営ビジョンの構想・実行に関わる経営に関連する能力が上位となる。複数の資質・能力を重視する「混合重視型」の自治体も存在し、その複合は「教育・汎用能力」「教育・経営」「経営・汎用能力」が同点最上位となり、教育に関連する能力を重視する傾向が示唆される。

これに対して、日本教職大学院協会の調査からは、教職大学院、教育学系大学院がともに「経営」「管理」「教育」の順で重視する力量を回答していることが明らかになっている。教育に関連する能力を重視する観点として上位に入る点では自治体と類似するが、先立って「経営」や「管理」に関連する能力が重視されている点に特徴があると言える。

2. 3 当事者を対象とした調査の結果：本論文の独自調査

本研究で独自に得られた調査のデータ及び、分析方法について以下に示す。

2. 3. 1 調査概要

上越教育大学が新潟県教育委員会と新潟市教育委員会との連携の下、文部科学省の「総合的な教師力向上のための調査研究事業」として「広い視野と経営感覚をもつミドルリーダーの育成」の研修会を開催した。この研修会には新潟県内の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の教務主任・研究主任・生徒指導主事などのいわゆるミドルリーダーとみなされる教員が参加している。さらに広い視野と経営感覚を身に付けることを目的とした研修プログラムである⁽¹⁶⁾。

平成27年度の参加者は計41名（小学校…26名、中学校…11名、高等学校…3名、特別支援学校…1名）であり、この内21名が主幹教諭であった。第1著者はその一つの講座（協議）を担当し、「リーダーの果たす役割」と題してミニ講義をした後、参加者が考える「リーダーに必要な要件」を検討課題とするグループワークを実施した。本グループワークは以下の方法で実施している。

1. 各グループの構成は校種がなるべく偏らないように、1グループ5～6名の8グループを設定

2. 参加者全員に付箋紙を配布し、各自が考えるリーダーの要件を記入
3. グループ内で各自の付箋紙の記載内容の説明をしながら提示
4. 全員が提示後に付箋紙を同一内容ごとに整理
5. 整理された内容から、各グループが考えるリーダーの要件を3項目に整理
6. 各グループが整理した3項目を全員に説明

2. 3. 2 分析対象、及び分析手続き

研修会で参加者が付箋紙に記述した内容（以下、付箋）、及び各グループで3点以内を条件に付箋に記述した内容を踏まえて、グループで検討し、まとめた内容の集計を対象に複数の手法（表2参照）で求め、検討した。各自が記入した付箋紙は合計で242枚あり、若干枚数に一枚に複数の記述が見られたため、付箋紙の記述内容を対象とした分析においては、252個の記述を本研究の分析対象とする。

集計Ⅰ、及び集計Ⅱについては、実際の研修会で使用された付箋紙や用紙を対象にし、教育学を学ぶ学部生（集計Ⅰにおける分析手続1）と現職経験のある大学院生（集計Ⅱにおける分析手続1）によって行われた。実際に得られた付箋紙の記述を分析データとし、その記述内容からボトムアップにカテゴリーの生成を行うことを主たる方法としている。集計Ⅲは、国研(2014)で示された「管理職に求められる資質能力」の5つの能力分類を適用し、第2著者を中心に行われ、第1著者と第3著者により分類の確認が行われた。集計Ⅰ～Ⅲのデータを基に、本研究課題に即して4点の検討（検討Ⅰ～検討Ⅳ）を行った（表2中括弧内参照）。

表2 集計と分析の手続き

集計	集計対象	分析手続1	分析手続2
集計Ⅰ	グループで検討したリーダーの資質要件	類似する内容をまとめ、頻度を算出	国研(2014)を参照し、観点の頻度を分類、比較【検討Ⅰ】
集計Ⅱ	付箋紙の記述内容	付箋の記述を基にカテゴリーを生成	国研(2014)を参照し、生成カテゴリーを分類【検討Ⅱ】
集計Ⅲ	付箋紙の記述内容	国研(2014)を基に、付箋を分類【検討Ⅲ】	最多分類項目を再分析し、下位項目を抽出【検討Ⅳ】

2. 3. 3 分析結果

・検討Ⅰの結果：観点を対象にした検討

各グループから出された「リーダーに必要な3つの要件」（本調査における観点）を整理（集計Ⅰ）すると、「人間性」（含：人間力、人柄、気配り等）を8グループ中7グループが挙げている。次に「判断力」（含：決断力、決断実行、責任感等）を6グループが挙げ、「明確なビジョン」（含：先見性等）を5グループが挙げている。この結果（分析手続1）を基に、国研(2014)の示した5つの能力と対照した結果、汎用能力に相当する観点が最も多く、経営、教育と続いた。

・検討Ⅱの結果

集計Ⅱにおける分析手続1で得られた結果を基に、国研(2014)の示した5つの能力と対照した結果、汎用能力が最も多く、経営（2つ）、教育、管理、地域（いずれも1つ）が続いた。

・検討Ⅲの結果

集計Ⅲの結果、最も多かったのは汎用能力(112/252)であり、続いて経営がその半数程度(63/252)、教育(36/252)、管理(37/252)が3分の1程度、わずかに地域連携(4/252)に関する記述が見られた。

・検討Ⅳの結果

検討Ⅰ～Ⅲまでの結果、最も多く分類された項目「汎用能力」は、広範な内容を指すことが想定される。そのため、より詳細で、具体的な内容を明らかにするために、下位項目の抽出を試みた（検討Ⅳ）。その結果、「人間性」「メンタリティ」「コンピテンス」「スキル」「姿勢・態度」の5つの下位カテゴリーが抽出・形成された。表3に下位カテゴリーの構造と定義を示す。さらに、これらのカテゴリーを基に教育可能性の観点から、再分類を試みた。その結果、「人間性」「メンタリティ」を、短期での教育・研修が容易ではないと考えられる識見や人格を想定した「教育困難」な内容として、「コンピテンス」「スキル」「姿勢・態度」を養成・研修を通して習得や育成の可能な力量を指す「教育可能」な内容と2項に分類した（表3中、2列目参照）。この二項分類を基にその頻度を比較すると、「教育可能」な内容に関する記述（77/112）が「教育困難」な内容に関する記述（35/112）よりも2倍程度多い記述が見られた。

表3 汎用能力の下位項目（分析結果）

下位カテゴリー	教育可能性	定 義
コンピテンス	教育可能	具体的行為を含まない能力定義
スキル	教育可能	コミュニケーションを想定した習得可能な技能，又は具体的行為で表現可能な心性
姿勢・態度	教育可能	統制可能と想定される行為，または心性が表出された特徴
人間性	教育困難	総合的判断としての人間性
メンタリティ	教育困難	個人に内的に属する本質的な心性

2. 3. 4 結果の考察

検討Ⅰ～Ⅲの結果を通して、「汎用能力」に関する指摘が多く見られることがわかる。ただし，広範な意味をもつことからその内容を詳細に検討するために行った検討Ⅳの結果から，「汎用能力」においては，研修や養成を通して行うような短期・中期的な教育方法では育成や獲得が困難であるように思われる側面と，スキルや態度といった教育可能な側面があることが捉えられ，後者に関する記述が多いことから，汎用能力のうちでも研修・教育に関わる側面に示唆を与えてくれる。

特に，教育可能な側面に関しては，コミュニケーションを円滑にするためのスキルや態度，他者へ意思表示として統制可能な側面が含まれていることがわかる。次期管理職としての職能発達が期待されるミドルリーダーの資質・能力の判断対象として，「教育可能」な側面が比較的多く挙げられた理由としては，管理職たる振る舞いや態度について，後天的に獲得できるような内容を満たす努力への要請が潜在していることが考えられる。また，コミュニケーションに対するスキルや態度については，管理職に着任する以前に獲得が可能であることが指摘できる。例えば，メンターとしてのスキルを獲得することは研修としてだけでなく，同僚間の関係や管理職以前において実践的に養うことができる側面であることが指摘できる。

3 総括

3. 1 調査研究の結果比較から

2つの先行調査，及び本研究で独自に得られたデータ，及びその分析を行った調査結果について，重視する管理職に求める資質・能力について，より上位として捉えられる内容をまとめると，次のようになる。自治体対象調査からは，教職専門性を含む教育に関連する能力の重視が指摘できる。また，教職大学院等大学機関対象の調査からは経営や管理に関連する能力の重視が指摘できる。それに対して，本研究で独自に行なった当事者への調査からは，汎用能力のうち，コミュニケーションを想定したスキルやコンピテンス，姿勢や態度といった学習可能な側面を重視する結果が得られている。この3つの調査は，学校管理職に対して教育を提供する側と，その管理・経営の下にある学校現場では求める資質・能力が異なるという現状を示した。つまり，学校経営や組織運営に関わる複数の立場や所属のアクターが，その置かれた状況によって主眼におく管理職の資質・能力が異なる可能性を示したものであり，養成・研修のあり方双方に検討すべき課題を提起するものである。

ただし，本研究で独自に行なったミドルリーダー層の調査結果と先行調査の比較に際しては，対象が，管理職としての経験がないことを踏まえる留意すべき点がある。まず，研修を通して管理職が対応する多様で複雑な問題や状況の全てを把握していたり，優先的に考慮すべき事柄を理解していたりしているとは言いがたい。その視野の偏りについては，地域との連携に関する項目が過剰に少ないと言った結果からも示唆される。先行調査の回答者においては，管理職としての経験があることが想定されることに留意すべきである。次に，教職大学院等大学機関を対象とした調査の実施時期も，管理職養成に向けたコース等の設置の準備段階であったり，構想されていなかったりといった機関の経営に関する背景が結果に影響を与えていることも念頭に置くべきである。

学校管理職の教育という観点で言えば，これまで主たる教育を提供してきた自治体の教育委員会等においては，任用後の研修が主たる方法であるという指摘がある。養成に関しては十分な蓄積がない。教職大学院等大学機関においても，これから管理職養成に関する期待がなされているにも関わらず，当事者不在の議論がなされていることの問題点や，十分なコース設計やその議論，カリキュラム編成の源となる教育の哲学が醸成されていないことが指摘できる。

3. 2 研修のあり方への示唆

3つの調査結果、及びその考察から、立場によって求める管理職の資質・能力に違いがあることが示唆された。学校現場は、人間性を求める傾向が強いことが指摘できるが、組織の経営や管理に関する研修が充実しているとは言いがたく、現状維持を肯定的に捉えることはできない。そこで、本研究の成果を基に、学習の質と研修機会の性質を踏まえて、その学びのあり方（内容や方法）に着目し、研修のあり方への示唆を得たい。

まず、研修の内容と研修提供者の性質を踏まえた示唆である。

例えば、危機管理や関連する法規に関する研修は、重視され開講されているだろう。しかし、実際の問題が起きた場合の意思決定は、個々の経験則に基づく意思決定に委ねられている現状が指摘できる。研修内容は、意思決定に関連する法規等の学習が中心であり、複雑で多様な状況を含む実際の危機管理に必要な知識の活用までをも組み込んだ研修は十分に提供されているとはいいがたい。主に教育委員会等で提供されてきた研修は、悉皆で行えるという利点はあるものの、限られた中での知識提供にとどまる単発型の研修に陥りがちである。

こうした課題については、一定の回数と時間を確保できる大学機関等での教育によって、知識習得に関する学習から意思決定といった活用を学ぶ演習等、実践的な学修がケーススタディなどを通して行えるだろう。また、教職大学院には、地域的特性や学校の現状を知り、実際の危機管理に対応してきた実務経験がある教員が複数所属する特性を活かし、個人の経験を集合させ、それを学習材として課題探究的な学びの場を提供することによって、個人の経験知・実践知が生きることになる。昨今、話題となるアクティブ・ラーニングの視点に立った研修によって、問題基盤型学習（Problem-based Learning）などの手法を取り入れるなどして、実践的な知、経験知に触れ、未だ経験していない危機管理状況に向けて、必要な意思決定の過程を経験したり、それに付随する知識やスキルを内化したりしていく機会をつくるなど、資質能力を育成する方法が提案できる。

これまでの在り方を踏襲すれば、教育委員会は管理職の養成はこれまで担ってきていないが、対象者の悉皆研修を提供することができる環境やシステムが存在する。一方、教職大学院等の機関は、教員に対して研修の提供だけでなく、養成をしてきた蓄積がある。また、理論や実践に関する知をもつ人的資源が豊かにある。具体的な実践に関する情報や事実、先行事例を通して学修することもできるし、多様な実践に関する情報や理論・方法論もまた学修することができ、中長期的で、体系だったカリキュラムの基で学修できる点も特徴としてあげられよう。こうした両者の特徴を活かした連携の下での養成と研修が期待される。

次に、管理職に期待する資質・能力、力量に関する議論の参加者に関する示唆である。

教育委員会と大学等機関の連携を前提とした養成・研修のあり方を問う際に、期待する資質・能力、力量に関する議論だけでなく、実務に即して必要な資質・能力や力量を同定し、それを教育可能なものとして咀嚼し、養成・研修のカリキュラムやコース設計へと転換していくことが必要である。また、学校管理職に関する一連の議論や調査が示唆しているように、教育委員会と大学の2つが提供する管理職に限定した学修機会だけで網羅できるとは想定できない。

そこで、以下の2点が具体的な現状の課題を解決するための視座として示しうる。

一つ目は、個々の特性や関心などの長所と同様に課題となるスキル等を主体的に身につけるために、学修や研鑽の場が広く存在すること、インフォーマルな学習の機会が阻害されない環境への配慮である。個性や特性、強みを軽視し、固定化され、限定された内容のみを習得させることで、紋切型の管理職を機械的に生産する教育のあり方は根本的に問われることになる。地域や社会の置かれている状況が多様にあるにも関わらず、没個性化を図る養成・研修は、これからの学校教育を担う管理職の育成に相応しくない。

二つ目は、管理職と関わる当事者を実質的に、また、これまでよりも拡大して捉え、管理職の資質・能力、力量の同定に向けて議論を開くことにある。学校、そして学校管理職はこれまで以上に、地域や社会とのコミュニケーションや連携が期待される。管理職と連携・協働していくのは、同僚としての教職員だけではなく、地域社会へと拡大されていくことになるのである。こうした状況を踏まえれば、学校管理職に求める力量像の議論を、本調査が射程とした教職員に加え、地域・社会へと拡大して行うことが求められよう。

本調査で対象とした学校現場の当事者が求める管理職には、コミュニケーションや教職員への適切な配慮に長けていることが挙げられていた。このことは社会からの要請と教職員が直面する子どもたちや社会状況との間にたち、学校管理職は組織経営と緩衝材（バッファ）としての役割を担うことも資質能力に含まれることが示唆され、より柔軟な対応が求められることになるだろう。

3. 3 今後の課題

学校管理職の専門性をめぐる議論は、わが国では教師の専門性をめぐる議論ほどには十分扱われてこなかった。し

かし近年、学校管理職の力量形成を教職大学院に期待する政策動向等を背景に、各種の関連調査・研究が増え始めている。また従来、管理職研修プログラムを主に提供してきた教育委員会（教育センター等を含む）の一部にも、大学（院）と連携した管理職養成・研修の開発や実施に着手する動きが見られるようになってきている。

一方、大学サイドに目を向けるならば、管理職養成・研修への関わりについて、体系的なビジョンを描き、関連した取り組みをはじめている大学はほとんど存在しない。一部の例外を除けば、そもそも「大学が教員の養成を担い、現職者の研修は教育委員会が担う」といった旧来型の認識枠組みが、大学関係者にも教育委員会関係者にも今なお多く共有されている状況と言っても過言ではないだろう。

このように、多くが未知の領域となっている管理職の養成・研修について、高等教育機関としていかに関わるのか、あるいは関わらないのかは、教育の重要性を鑑みると今後ますます社会公共的に重要な課題となるだろう。この課題にとりわけ教育大学は正対していくことが期待されている。しかし、ここで留意すべきなのは、単に時流に乗って「大学と教育委員会との連携」ばかりが強調されるならば、当の管理職や教員にとって当事者不在の「押し付け」の力量観となってしまうことである。

本研究では、「学校管理職に必要な力量を誰がどのように定義するのか」という問いのもと、大学・教育委員会・学校当事者それぞれの意識の比較から浮かび上がる力量像を明らかにしてきた。立場が異なることで期待する学校管理職の資質能力に違いがあることが明らかになり、この差異が生み出される背景について考察を行った。次にこの結果を基に、養成・研修のあり方を、これから連携が期待される教育委員会と教職大学院の提供する教育方法のあり方から考察を行った。

一連の考察において、常に検討すべき課題として、養成・研修の目標、すなわち管理職教育に関わる目標の設定がなされていないことが指摘できる。組織間連携による学修機会の提供や、養成から研修への一体化による教育といった今日的課題に応答するためにも、管理職の役割を担う一人のキャリア形成のあり方を豊かに描き、それを実現する学修機会の提供が期待される。そのためには、連携する機関が強みとするシステムや教育方法の活かし方を連携の中で再度検討する必要がある。次に、これから変容することが想定される学校組織の構造や管理職の役割を考え、その資質・能力の再定義を試みる必要がある。

そして、最後にこれから学校がより社会に開かれ、関わることを踏まえた提案をすることで本論の結びとしたい。それは、学校管理職の資質能力の再定義に関わって、その議論に参加する主体の拡大である。本研究では学校管理職の力量について、主として大学、教育委員会、学校といった学校教育、教育行政および（学校）教育学に携わる者の意識を中心に、学校管理職の力量像を描くことを試みた。しかし、広く社会公共性を帯びた公教育の理念に鑑みたととき、そこから子どもや保護者といった学校当事者の意識や、地域社会を含めたより広く市民社会に開かれた議論も必要となろう。この議論をどのように実現していくのか、学校、教育委員会、地域社会といった教育に関わる主体の連携や協働のあり方に関する議論が続く課題となる。特に大学においてはこうした議論を踏まえて、教員や管理職における養成と研修の際には、育成する資質・能力や形成を期待する力量を設定し、カリキュラムやプログラムを開発し展開する必要がある。学術研究と実践研究の双方を兼ね備えた大学は、熟慮と反省を持った教育が期待される。

引用及び参考文献

- (1) 小島弘道 2004 『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂
- (2) 中留武昭 1995 『学校指導者の役割と力量形成の改革－日米学校管理職の養成・選考・研修の比較的考察－』東洋館出版社
- (3) 小島弘道編 1996 『学校管理職研修読本：経営上の課題を乗り切るリーダーシップと経営戦略の実践』（教職研修総合特集、No.126）教育開発研究所
- (4) 牧昌見 1999 『新訂 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
- (5) 白石裕編著 2009 『学校管理職に求められる力量とは何か－大学院における養成・研修の課題－』学文社
- (6) 大脇康弘 2005 『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、24-35
- (7) 加治佐哲也編著 2011 『学校管理職養成スーパープログラム』学事出版
- (8) 元兼正浩監修 2010 『新任校長研修テキスト』（九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）教育法制研究室発行）
- (9) スクールリーダー・プロジェクト外部評価委員会報告書 2014 『スクールリーダー育成支援－外部評価－』（委員長：水本徳明）
- (10) 安藤福光・田中真秀・大野裕己 2014 「スクールリーダー教育をめぐる立論・実践と研究課題」関西教育行政学会編『教育行政研究』第41号、75-84
- (11) 国立教育政策研究所 2014 『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』（平成25年度ブ

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 研究代表者 大杉昭英

- (12) 日本教育経営学会 2012 『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－』
- (13) 日本教職大学院協会 2014 「教育委員会等連携検討委員会報告」『2014年度日本教職大学院協会年報』（報告者：篠原清昭〔委員長〕・大野裕己・辻野けんま）107-140
- (14) 加藤崇英・浜田博文 2004 「校長が必要性を感じている力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂 175-188
- (15) 佐古秀一 2004 「教務担当者が必要性を感じている力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂 189-204
- (16) 平成27年度 総合的な教師力向上のための調査研究報告書 2016 『管理職に必要される思考力の育成－「21世紀型能力」モデルを活用した学校管理職養成プログラム開発のための調査研究』上越教育大学

A study on the definition of the competency of school leaders

– A comparison of the viewpoints of universities, educational boards, and school teachers –

Kenji SATO* · Masami KAWANO** · Kemma TSUJINO***

ABSTRACT

This paper deals with competency among school leaders. Recently, the policy regarding the training system for school leaders emphasizes the role and function of the professional schools of education (*Kyoshoku-Daigakuin*). The paper first explores the definition of school leaders by means of literature review and surveys two researches into the members of the educational boards and university staffs with a graduate level of education. Second, a comparison is made with a survey taken by school teachers who participated in a training seminar for middle leaders in order to determine what is considered important when assessing competency. The results reveal the differences between them. Finally, the study discusses the different perspectives on the training curriculum and proposes the necessity of further discussions with the community about school leadership competency.

* Center for Educational Research and Praxis ** School Education *** School Education