

今後の検討の方向性について

曾余田浩史（広島大学）

1 専門職基準・解説書の目的・性格について

(1) もともとの出発点

専門職基準の「はじめに」に、「校長職が専門職であるためには、求められる専門的力量的内容を明確にし、資格・養成・研修等の制度を確立する必要がある」とある。もともとの出発点は、スクールリーダー教育（のカリキュラム）を開発するために、そしてその教育の質を向上・保障するために、まず校長の力量的内容を明らかにしようというものであった。つまり、基準は、学校経営の実践者に対して「～をせねばならない、～が求められる」と要求するよりも、まずスクールリーダー教育を行なう側の在り方（何を教えないといけないのか、等）を問うものであった。基準・解説書の役割として、「校長はこう行動すべきだ」という方法や手順を示すというよりも、スクールリーダー教育を行なう側が考慮すべき踏まえるべき視点や考え方の提供が大事ではないか。

(2) 各機関（大学院や教育委員会など）の教育の創造性と自由の確保

学会が作成する専門職基準によって、各機関のスクールリーダー教育の質の保障をめざすと同時に、各機関の創造性と自由を確保することが求められる。

(3) 生涯学習の理念

専門職基準が示す構成要素の全てを一つの機関（大学院、等）が担うというよりも、生涯学習の理念にもとづき、タテの系（ライフステージないしキャリアに応じて）の体系化とヨコの系（力量形成の機会）のネットワーク化の視点が必要ではないか。

(4) 教育経営に関する基本概念の混乱とその整理

現在の教育経営学は、「近代化」「民主化」「現代化」を議論していた時代の概念と近年の学校組織マネジメント研修以降の概念が吟味・整理されないまま混乱した状態になっている。たとえば「意思決定」「意思形成」という概念は今日の学校現場においても未だに有用であるが、消えてしまいつつある。「経営」「マネジメント」とは何か、各人の理解が大きく異なっている。専門職基準と解説書作成を通して、基本概念の整理ができないだろうか。それが学会固有の社会貢献・実践推進だと考える。

2 校長像について

(1) 校長職の定義（教育者＋管理者 ⇒ 教育活動の組織化のリーダー）

「学校の自主性・自律性の確立」に対応できる校長像ということで、学校の共有ビジョンと教職員間の協力を強調している。しかし、「教育活動の組織化のリーダー」という定義については、校長の実際の仕事よりも狭いイメージがする。

→ 教育のリーダー（Educational leader）、教育の組織化のリーダー ???

(2) 校長職の目的「あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善」

この定義では教える側の論理が中心になりかねないので（取組 output 重視の発想）、成果 outcome 重視の発想で「あらゆる児童生徒の成長・発達」にすべきではないか。（アカウンタビリティをどう捉えるのかとも関連？）

(3) 「教育者」としての位置づけ

「はじめに」に「こうした校長像を実現する上で、教育者としての豊かな経験は極めて重要である、それに裏打ちされた、教育に対する確かな見識は、教育活動改善の基本的方向性を見定めるための基盤となるからである。」とある。しかし、基準や解説書には、教育の視点や論理はあまり表わされていない。「オーケストラの指揮者」「演出家」に喩えた斎藤喜博などの校長像はいまだに重要ではないだろうか。なお、「ただし、校長は自ら教育を実践するのではない」とあるが、この記述は修正の必要あり。

(4) 「教師の教師」～教職員を育てる～

わが国の校長は「教師の教師」として教職員を育てることを非常に重視し、これを自らの目的・成果と見做している。これから教職員の人材育成がますます重要となるので、この点をもっと強調してもよいのではないか。

→たとえば校長職の目的として、「あらゆる児童生徒の成長・発達および教職員の育成」

(5) 「管理者」としての校長（管理運営能力）

専門職基準のなかに教育委員会の研修で重視されている「管理者」としての力量（管理運営能力：危機管理、サービス・労務管理、情報管理、学校事務管理〔文書、財務、予算等〕）がうまく位置づいていない。

3 各基準の構成について

(1) 各基準の修正案

| 現 在 | 修正案 |
|--------------------------|--------------------------------------------------|
| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化 | ①学校の共有ビジョン |
| ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり | ②教育活動の経営 |
| ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり | ③教職員の人材育成 |
| | ④組織づくり (協働、風土、文化、組織改善・開発など) |
| ④諸資源の効果的な活用 | ⑤管理運営 (危機管理、サービス・労務管理、情報管理、学校事務管理〔文書、財務、予算〕等) |
| ⑤家庭・地域社会との協働・連携 | ⑥家庭・地域社会との連携・協働 |
| ⑥倫理規範とリーダーシップ | ⑦リーダーとしての倫理規範 |
| ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解 | ⑧教育と学校に関する見識 |

(2) 各基準の有機的関連性

各基準は要素分解的に捉えるのではなく、有機的に関連しあっているものと見做さなければならぬ。力量形成は各構成要素の足し算ではないことに留意。

4 解説書について

(1) 各基準（項目）について書くべきこと

- ①この基準（項目）がなぜ重要・必要なのか（背景）
- ②この基準（項目）で踏まえるべき基本的な視点・考え方
- ③キーワードの説明

(2) たとえば（基準3：教職員の人材育成）

①なぜ重要なのか（背景）

- ・人材育成は管理職の重要な責務（⇔教員個々の意識に委ねる）
- ・「研究と修養」（教育基本法、教育公務員特例法）、専門職、学び続ける教師
- ・社会の変化から：学校全体の組織的取組の必要性が高まっている
学校外部との連携・協働の力の育成が必要
- ・年齢構成の問題から

②基本的な視点・考え方

- ・求められる教職員の能力
 - ※「教育指導の習熟」とともに、「組織人としての成熟」も（浅野）
 - ※初任者から組織人としての意識、経営的力量を育成
- ・人材育成の方法：OJT、Off-JT、自己開発
 - ※特にOJTの方法（直接—間接、個別—集団）
- ・教員評価（人を育てるための評価とは）
- ・キャリア開発

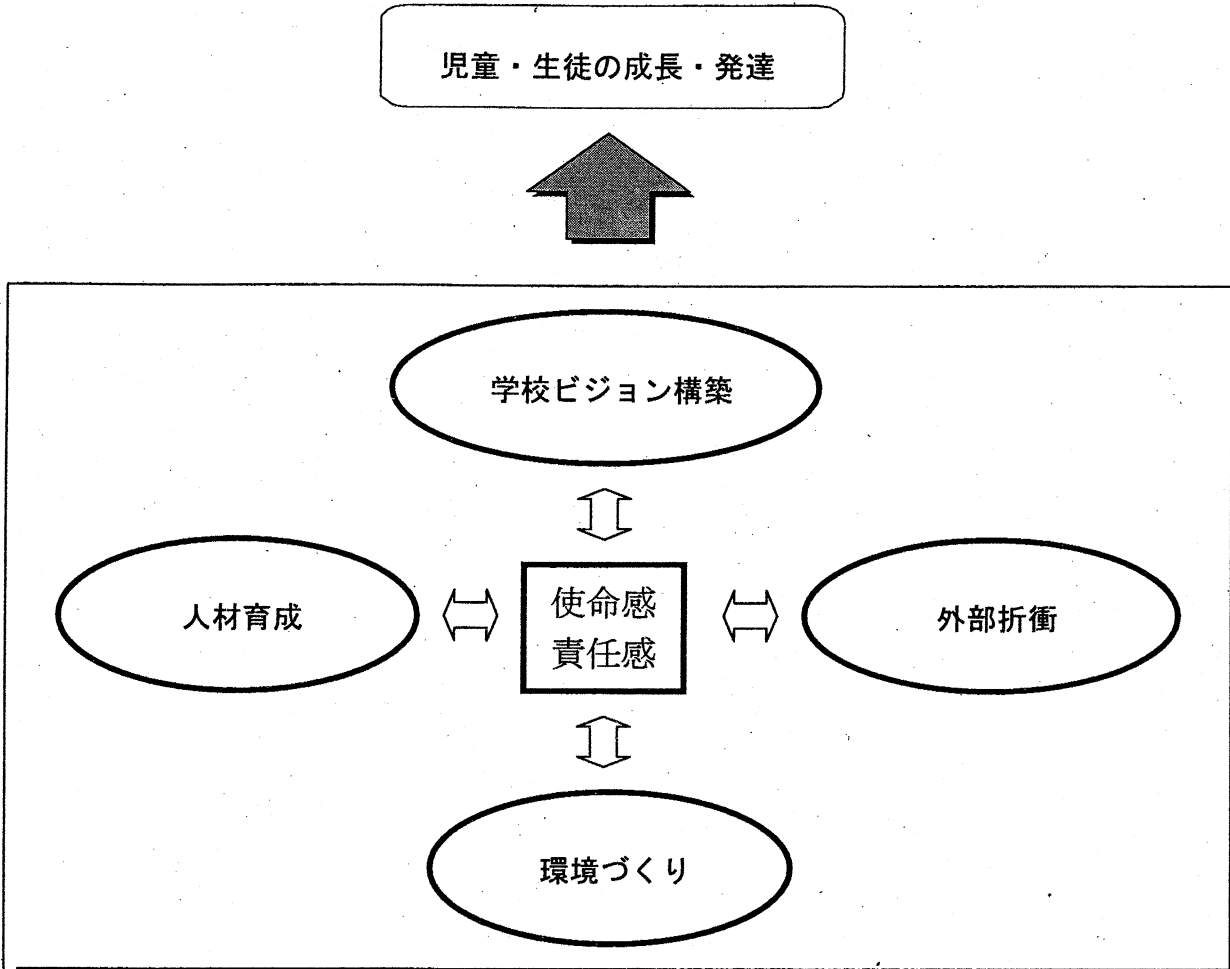
など

③キーワード

人材育成（職能発達等との違い）、OJT、キャリア、目標管理、同僚性、校内研修、授業研究（レッスンスタディ）、内発的動機づけと外発的動機づけ、など

参考資料

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—」平成16年3月。



「東京都教員人材育成基本方針」

校長・副校長に求められる能力

- 1 学校経営力(学校経営目標の達成、所属職員管理、危機管理、情報管理、学校事務管理)
- 2 外部折衝力(保護者・地域対応、学校広報、外部人材活用・連携、関係諸機関との連携)
- 3 人材育成力(人材発掘、人材育成指導、人事考課、校内研修企画)
- 4 教育者としての高い見識(使命感、教育施策への理解、教育理念)