

現代の小中学校長に必要な資質能力とその育成

—東京都における管理職選考・任用、研修の調査を通して—

川原 容一※

第1章 序論

第1節 本研究の動機と目的

1980年代から進展してきた社会経済の変化と産業・経済構造の再編は、日本の政治や行財政のしくみにも大きな影響を及ぼした。1990年代の地方分権改革等による教育行財政制度の見直しは、国（文部科学省）や自治体（教育委員会）の運営に影響を及ぼしてきた。従来の「入口」管理型から「出口」管理型への教育行政手法の転換である。学習指導要領の「最低基準」化や少人数学級編成の弾力化、市区町村費教員採用制度の導入等に見られるように、教育課程や教職員定数・人事等における国の基準・規則が弾力化・大綱化して自治体（教育委員会）や学校の裁量権限が拡大した。2007（平成19）年度からは、学力テストが毎年実施されることが決定され、外部評価のしくみを見据えた学校評価制度や教員評価制度の整備も進行している。2005（平成17）年10月の中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」が提唱した「①国が明確な戦略に基づき目標を設定してそのための確実な財源など基盤整備を行った上で、②教育の実施面ではできる限り市区町村や学校の権限と責任を拡大する分権改革を進めるとともに、③教育の結果について国が責任を持って検証する構造への転換」を図る教育行財政システムの改革が、現在、進行中である。（1）

このようなことから自治体（県・市区町村教育委員会）や学校は、①地域の教育課題を精査して地域・保護者から支持された、彼らを巻き込む説得的な教育目標・方針づくりを行い、②学力を始めとする子どもの学習状況や学校の教育活動を掌握し、成果の検証・点検と問題を地域・保護者に公表し必要な支持・支援、協力を得る努力が求められており、③子どもの学力や学習状況の実態、学校・教員の教育活動に関する成果と問題を教職員に理解させ、課題に取り組ませていくために、説得的な実証データ収集と検証、授業や教材、指導等の研究開発やそのための指導力が強く求められている。とりわけ、各学校の自主的で自律的な経営が要請される中で自治体（県・市区町村教育委員会）の学校支援・援助の取り組みは重要である。

現代のこのような潮流の中で、各学校の校長

は、学校教育の現状を打破し、将来へ向けて、学校教育の成果を出すためにリーダーシップを発揮しなければならない。

現代の校長が置かれている立場は、次の3点に要約できる。

（1）新しい教育改革の意味を捉え、効果的に実現しなければならない。

○新しいマネジメントとしての開かれた学校、学校評価（内部評価、外部評価、第三者評価）、教員の評価（目標申告制度、業績評価）などの実施。

○新しく加えられた学習内容として、総合的な学習、英語教育、キャリア教育、食育、防災教育などの実施。

○学校の自主的・自律的な経営にむけての学校評議員制度、コミュニティスクールなどの活用。

このように現代の課題に答えるための方策が否応なく教育行政側から矢継ぎ早に打ち出されている状況の中で、過去のままの教育では現状に 대응できない。校長は、これらの内容を今日的に解釈し、時代の要請に応じた教育改革を校内外で円滑に進めなければならない。

（2）様々な現実的問題に対応しなければならない。

○児童生徒の学力低下、学習意欲の低下、いじめ、学級崩壊、不登校、非行（反社会的行動、非社会的行動）など。

○情報化、国際化、都市化、消費社会などの社会の変化に伴う家庭・地域の教育力の低下、パソコン・携帯電話による様々な事件、外国語を話す児童生徒の増加、児童虐待、不審者からの児童生徒保護、モンスターペアレンツへの対応など。

○指導力不足教員、教員による不祥事、教員の精神疾患など。

校長は、これらの問題を解決するため、教員の資質向上を図るとともに、組織として取り組むようにしなければならない。そのためには、教員が意欲的に教育活動に協働できる環境づくりが欠かせない。課題を解決するだけでなく成果を挙げて、最近、高まってきている学校への不信感を信頼感へと変えていかねばならない。

（3）教師の資質向上を図るために、時間的、

空間的、人的環境を改善し、教師としての研究と修養の機会を設けなければならない。

○教師はやるべき仕事が多く忙しい。授業は教師の真価が問われるもっとも大切な時間であるが、教材研究をする時間が確保できない状況にある。休憩時には親との連絡、連絡帳の記入、テストの採点や次時の準備などに追われ、放課後は部活動指導や会議などでゆっくりと子どもと向き合う時間すらない。職員会議の提案書や教育委員会向けの報告書を作成したり、問題をかかえる児童生徒の指導にあたったり、親のクレームや相談に対応したりしなければならないので、時間外勤務も多い。このような中で、いかに教育を効率的・効果的に推進できる時間を創っていくかが、極めて重要な課題である。

○前記の理由から時間的ゆとりがないため、世間一般の人々との交流が少なく、学校の常識が社会の非常識と揶揄されるくらい一般社会と乖離している。校長には、グローバルかつローカルな視点と、政治・経済・文化・歴史的分野などのさまざまな視点から教育を考え、進めることができるように教師の視野を広げ、教員の識見を高めていくことが要請される。

○教師は、学級、教科、部活動の指導などに追われ、教師同士のかかわりは少ない。本心から話し合ったり、相談に乗ってくれたり、叱ってくれたり、励ましてくれたり、指導してくれたりする同僚や先輩を見つけにくい。かつてと比べ近年このような傾向が強いようである。精神的疾患を抱えたり、自殺したりする教師が出てくるのはこうした状況を反映している。校長には、学校組織を効率的な組織に編成し、教師間の交流を深め、使命感や目標を持たせ、モチベーションを高めていくことが要請されている。

こうした動きの中で、団塊世代の大量定年退職に伴って、今後しばらくは校長の若年化が進む。さらに、これまでは、学年主任や教務主任、教頭を経験してから校長になるのがほとんどの

校長に必要とされる資質能力の内容

組織の維持管理	組織の維持と管理	教職員の服務監督	教職員の服務監督を厳正に行うこと
		法規の理解と適用	校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること
		施設・設備の管理	施設・設備の管理を適正に行うこと
		教育課程管理	教育課程の管理を適正に行うこと
		事務・表簿の管理	学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと

ケースであったのであるが、校長の定数にあわせるためにこれらの経験なしに校長になる者も増えるであろう。このことから今まで以上に校長として人格的にも実務的にも優秀な人材を得ることや研修を充実して保護者・地域社会から認められる職能の育成が、課題である。

そこで、行政から見た望ましい校長の資質能力と優秀な校長を確保するためにどのような管理職選考・任用をし、それにかかわる研修をどのように実施しているのかを調査し、考察することによって、現在の管理職の資質能力に関わる問題を探りたい。

第2章 校長に求められる資質能力

第1節 校長に必要とされる資質能力の内容

校長の職務は、学校教育法第4章第37条第4項に「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」と規定されている。

校務の内容として、各教育委員会の定める学校管理運営規則には、①学校教育の内容に関する事務、②教職員の人事管理に関する事務、③児童生徒に関する事務、④学校の施設・設備の保全部管理に関する事務、⑤その他学校の運営に関する事務が挙げられている。「校務をつかさどる」とは、校長の責任において校務を処理していくことであり、校務を効率的に行うには所属職員に分掌させなければならない。「所属職員を監督する」には、職務上の監督と身分上の監督がある。職務上の監督は、職務の執行について、法規や義務を遵守しているか、行為の目的を達するのに適切であるかを監視し、必要に応じて指示・命令することを意味する。身分上の監督は、職務時間内時間外を問わず、公務員たる身分に伴う行動の規制についての監督である。

この規定のほか、学校教育法施行令、同施行規則、学校保健法などの法令によって60ほどの職務内容がある。これらの職務を誠実に行うことが職務遂行の基礎基本となる。それぞれの職務を完遂するための資質能力は次のようになる。(2)

理		児童生徒の健康・安全管理	児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと
		教職員の評定	教職員の評定を的確に行うこと
自律的 学校経営 の遂行	学校の危機管理	危機に対する対応	突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと
		外部圧力に対する対応	外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること
	教育目標・計画の設定	ビジョンの提示	自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと
		学校固有の目標	教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること
		中期的な計画	4～5年の長期的な視野に立つての学校の教育計画を構想すること
		教職員への伝達・説明	自分が下した判断について教職員に対して明快に説明すること
		教育課程経営	特色ある教育課程の編成について教職員を指導すること
	教職員の組織化・組織の効率的運用	教職員の効率的な配置	学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること
		責任体制の整備	各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
		柔軟な指導組織の構築	児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと
		職員会議の効率的運営	職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること
		職員団体との折衝	職員団体と折衝すること
	人間関係調整	教職員の意思の把握	学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること
		葛藤・対立の調整	校内の教職員の葛藤や対立を調整すること
		教職員の動機づけ	個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること
		教職員の積極的評価	教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を称えること
	地域、家庭との連携構築	保護者への説明	学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること
		要求の吸収	学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること
		クレーム等への対処	教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること
		対立調整	学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を調整すること
		地域からの資源調達	地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への協力を得ること
	教育行政からの人的・財政的支援の調達	人事・予算への働きかけ	人材確保や予算などについて教育委員会へ働きかけること
		人事・予算の確保	必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること
	学校評価の活用	学校評価	学校評価を活用し、学校の教育活動の改善に結びつけること
	人材育成と教育指導	研修の組織化	校内研修(研究)を組織し、方向づけること
		児童生徒の特性把握	在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること

基盤的・専門的知識		児童生徒との関係づくり	休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること
		授業実践を通じた指導	時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること
		学級経営・教科指導の指導	教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと
	学校経営理論ないし専門的知識	教育法規の体系的理解	教育法規に関する体系的知識をもつこと
		学校の機能と役割の理解	学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと
		教育組織の特性と経営	学校組織の特性と経営に関する専門的知識をもつこと
		リーダーシップの専門的知識	リーダーシップに関する専門的知識をもつこと
		教育制度・行財政	教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと
		企業経営学	一般企業の経営に関する専門的知識をもつこと
		学校経営に関する研究動向	学会等での学校経営に関する論議や研究動向を把握すること
		教育政策の理解	国などの教育政策の動向について把握すること
	教育指導の理論ないし専門的知識	教科の内容・単元についての知識	各教科の内容・単元に関する知識をもつこと
		生徒指導とカウンセリングの専門的知識	生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと
		発達と教育の専門的知識	子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと
		先導的カリキュラム、教育方法の知識	先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと
見識と資質	力量を支える見識と資質	教育に関する理念や価値観	教育に関する確固とした理念や価値観
		使命感	学校管理職としての自覚・使命感
		学校教育の課題についての広い視野	学校教育の今日的課題を広い視点から観ること
		多角的で柔軟な思考	ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること
		論理性	ものごとを論理的に捉え分析すること
		社会情勢の把握	新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること

以上の資質能力が校長に求められる。さらに、今後求められることになる自主性と自律性を備えた学校経営にふさわしい校長の資質能力について考える。

第2節 現代の校長に求められる資質能力

(1) 全国のエデュケーション委員会人事担当者が校長に必要な資質能力について⁽³⁾

元兼の研究では管理職に求められる資質力量を次のように15項目に分類している。①指揮・助言能力②指揮・統制能力③教育への信念や理念④幅広い教養⑤専門的知識、技術⑥豊かな人間性、包容力⑦判断力、意思決定力⑧責任感⑨当該地域の教育課題に対する認識⑩今日的教育問題に対する認識⑪企画力・構想力⑫調整能力⑬人脈、政治力⑭統率力、リーダーシップ⑮

柔軟性である。それらの中から教育委員会人事担当者が選んだ項目で校長に必要な資質力量の割合が高い順に記述すると次ようになる。①統率力、リーダーシップ、②教育への信念や理念、③判断力、意思決定力、④豊かな人間性、包容力の順である。学校という組織を活かし、学校教育目標を達成するには、何よりもリーダーシップが必要であるということであろう。まず校長の教育に対する信念や理念があって、それに基づく学校経営目標、計画を立てることになるが、その内容についての判断力と意思決定力が大切であることになる。もちろん、その都度起こる事態に際しても学校の最高責任者としての正確な判断・意思決定も必要である。さらに、学校経営計画を教職員に実践させるための統率力・リーダーシップを発揮し、教職員がモチベ

ーションをもって喜んで職務に専念させるための豊かな人間性と包容力も合わせて大切である。リーダーシップが最も必要な資質力量とするのは、どのようなよい理念、計画であっても学校組織の中で一人ひとりの教員によって実践されなければ、絵に描いた餅になってしまうからである。

ちなみに、副校長は①統率力、リーダーシップ、②指揮・助言能力、③豊かな人間性、包容力となっている。教職員を統率して、職務に専念させると同時に校長の意を戴して全体に号令をかけ教育活動を推進させる立場としての指揮・助言能力が、校長とは違った資質力量になってくるのであろう。それに対して、教頭は①豊かな人間性、②指揮・助言能力、③調整能力、④統率力、リーダーシップの順になっている。教頭には指導・助言能力が求められていることから教頭を教員の教育的リーダーとして捉えている。

なお、1990年の調査では、校長に求める資質力量は①教育への信念や理念、②統率力、リーダーシップ、③指揮・統制能力であったことから、教育行政が期待する校長像は「管理者」から「経営者」へと変容してきていることがわかる。⁽⁴⁾

(2) リーダーシップの重要性

OECD（経済協力開発機構）では、『教育改革のための政策と改革』の中でスクールリーダーシップの重要性について以下のように述べている。校長は学校のトップリーダーである。ドイツの経済・社会学者マックスウェーバーは、「何をやればよいのかという使命感、目標を実際に実現できるかどうかという本質を見抜く力、時代を見通す力、洞察力、ねばり強くやり遂げるための情熱」をリーダーに必要な資質として挙げている。

リーダーシップは、校長としての仕事や力量を支える重要な要素である。なぜなら、リーダーシップは、ある人が他の人々への意図的な影響力を、グループや機関内の活動と関係を形成するために行使する社会的影響のプロセスだからである。リーダーシップは、他の人々の態度、動機、ふるまいを形成することで機関組織を導く。校長は、教職員、児童生徒、学校の業績を改善するようデザインされたより高次の業務（リーダーシップ）、現在の業務の日常的な維持（マネジメント）、より下位の義務的業務（管理）のバランスを決める難しさを経験する。成功している学校は、効果的なリーダーシップとマネ

ジメントと管理を必要とする。この3つの要素は非常に絡み合っており、どれ1つを欠いても成功しない。⁽⁵⁾

(2) リーダーシップについて

スクールリーダーシップについて注目を浴びたのは1980年代のアメリカの「効果のある学校」研究からである。⁽⁶⁾この時点では、特に校長の教授的リーダーシップが学校効果の重要な要因であった。優れた教授的リーダーは、教師との対話、教師の専門的成長の促進、教師の反省契機の提供を行うリーダーであった。1990年代に入ると教師に対する指導や監督を通して授業過程に関与するよりも、学校のミッションの明示や教育課程・授業プログラムの策定、変革に対して積極的な学校文化を促進することによって、間接的に学校の教育実践に影響を及ぼす変革的リーダーシップの優位性が主張されるようになった。その一方で、日本の校長のリーダーシップスタイルの多かったのは「教員の直接的教育活動の支援」であったにもかかわらず、その実質は連絡・報告的コミュニケーションであった。次に多かったのは「校務の合理的処理に焦点を当てる」であった。これを管理・技術的リーダーシップという。2000年代になるとあらゆる段階に多くのリーダーがいる方が強固な組織であり、参加を通じて合意を形成するのが変革の時代に求められる民主的リーダーであるとリーダーの役割が見直された。単独の英雄的リーダーへの依存よりも、多くの組織構成員の着想、創造力、技術、イニシアチブを動員することが組織的变化の能力を高める、分散的リーダーシップが主張されるようになった。実際に校長のみがリーダーシップを担っているわけではない。日本でも「効果のある学校」では、必ずしも校長だけがリーダーというわけではなく、教務主任や学年主任といったミドルリーダーが層として存在する。実際にはそのリーダー層とその他の教師達との円滑なコミュニケーションであり、一人ひとりの教師の学校経営への参加である。⁽⁷⁾教授的リーダーシップも変革的リーダーシップも管理・技術的リーダーシップも、分散型リーダーシップも、現実のスクールリーダーの行動にはこれらすべての側面を有しているが、これからの自主的・自律的学校の経営者としては特に分散型リーダーシップを発揮することが要求されている。

第3節 リーダーシップに基づく学校経営の内容⁽⁸⁾

現在、「学校の自主性・自律性の確立」をめざした教育改革が進行している。義務教育の構造改革においては、市区町村及び学校が義務教育の実施主体として大きな権限と責任を担うシステムの構築が目指されている。ということは、教育活動のねらい、内容、方法などについて、各学校が独自に考えて実施することが求められている。それは、一人ひとりの教員がそれぞれの専門性を高めると同時に、自身の個性と創造性を十分に発揮して教育実践に取り組むことが必要である。そのためには、各学校は、児童生徒・保護者・地域及び社会のニーズを踏まえながら、特色ある教育課程を編成・実施することができる自律的な組織になることが求められる。つまり、学校の経営責任を担う校長は、自校が有する様々な条件の下で、自校に通う全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を発揮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しなければならない。

校長の職務と役割の現実には実に多様で複雑である。学校の裁量権限を拡大し、教育活動とその成果の質に対する責任（アカウントビリティ：説明責任）を各学校に対して強く求めようとする制度改革が進行する中で、校長にどのような役割が必要なのかを明確にすることは重要である。

これらのことから、今求められる校長象は「教育活動の組織化のリーダー」と捉えられる。それは、あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善をめざして児童生徒、教職員、保護者・地域の実態を踏まえながら各学校が進むべき針路を明確にし、当該学校が擁する様々な資源・条件などを有効に活用することによって学校内外の組織化をリードする立場だからである。つまり、前節における分散的リーダーシップともいえる。

学校経営の自律性確立に向け、それを担う学校経営者、校長の機能とその行動規範・基準を明らかにしたのが、日本教育経営学会による専門職基準である。これまで述べてきた現代の校長に必要な資質能力の具体的内容として以下紹介する。

○校長の専門職基準

ー求められる校長像とその力量ー

（1）学校の共有ビジョンの形成と具現化

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。

① 様々な方法を用いて学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する。

② 学校の実態と使命を踏まえ、共有ビジョンの形成をめざして自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを描出する。

③ 学校の実態と使命を踏まえ、全ての教職員、児童生徒、保護者及び地位住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。

④ 学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラム及び校内研修等の計画を具現化する。

⑤ 学校の共有ビジョンを絶えず検証し見直しを図る。

（2）教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

① 自校の教育を受けることによってあらゆる児童生徒が成長・発達できるようにすることを学校の担うべき責任として自覚する。

② 学校の共有ビジョンの実現のために、児童生徒の実態と学習指導要領に基づいて適切なカリキュラムを開発するように教職員をリードする。

③ あらゆる児童生徒が安心して高い意欲をもって学ぶことができるような環境を校内隅々に形成できるように教職員をリードする。

④ 教職員が高い意欲をもって、より質の高い教育実践を協力して推進できるようにする。

⑤ より質の高い教育を実現するために、教職員が絶えず新しい教授方法や教材開発等に取り組むことができるような風土を醸成する。

（3）教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

校長は、全ての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

① 全ての教職員の職能成長を図ることが、あらゆる児童生徒の教育活動の改善につながるということを明確に自覚する。

② 教職員一人ひとりのキャリア、職務能力

を的確に把握し、各自の課題意識や将来展望等について十分に理解し支援する。

③ 学校の共有ビジョンの実現のために、一人ひとりの職能開発と学校と指定の教育課題の解決を促すための研修計画を立案するよう教職員をリードする。

④ 教育実践のありようを相互交流しあい、協力して省察することができるような教職員集団を形成する。

⑤ 教職員の間に、協働、信頼、公正、公平の意識が定着するような風土を醸成する。

(4) 諸資源の効果的な活用

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

① 学校としてのビジョンの共有状況、教育活動の質及び教職員の職能開発について、様々な方法を用いて絶えず実態を把握する。

② 学校の共有ビジョンを実現するためにどのような人的・物的・財政的・情動的な資源が必要かを考え、必要に応じて学校外部に働きかけてそれらを調達する。

③ 諸資源を活かしながら、教育活動の質的改善及び教職員の職能開発などの諸活動が計画的・効果的に行われるように、計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）のサイクルで組織全体の動きを創る。

④ 教職員と児童生徒が安全な環境の下で教育・学習活動に取り組めるように危機管理の体制を整備する。

(5) 家庭・地域社会との協働・連携

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに答えながら協働・連携することを推進する。

① 学校における教育活動は、家庭・地域社会との信頼・協働関係の下でより効果的に行うことができることを十分に理解する。

② 様々な情報源を活用して自校に通う児童生徒の家庭及び地域社会環境を把握し、理解する。

③ 家庭及び地域社会の様々な立場の人や機関が自分の学校に寄せる関心・期待の内容を把握し、それらを教育活動の質的改善に活かすよう教職員をリードする。

④ 様々な方法を用いて学校の共有ビジョンと教育活動の実態等についての情報を発信し、家庭・地域社会からの信頼感と協働・連帯意識を

獲得するよう教職員をリードする。

⑤ 学校に関心をもつ様々な人や機関等に対して威厳と公正の意識をもって適切な関係づくりを行う。

(6) 倫理規範とリーダーシップ

校長は、学校の最高責任者として職業倫理規範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識を持ってリーダーシップを発揮する。

① 教育専門家によって構成される学校の最高責任者として高い使命感と誠実、公正、公平の意識をもって職務にあたる。

② 自らの豊かな教育経験と広い視野に基づいて児童生徒の最善の利益を優先しながら、校長自身の意思をあらゆる立場の人に対して説得力をもって明確に伝える。

③ 多様な価値観、思想、文化などの存在を認めることができる。

④ 学校の最高責任者として職務上の自らの言動や行為のありようを絶えず省察することを通じて自己の職能成長に努める。

⑤ 法令遵守についての高い意識を自らがもつとともに、教職員の間にそれを定着させる。

(7) 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解
校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野の下で公教育及び学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

① 国内外の社会・経済・政治・文化的動向に対する十分な理解に基づいて、現代の学校教育のあり方についての自分自身の考えを表現できる。

② 日本の公教育システム全体について十分に理解し、日本国憲法、教育基本法等の関係法令等に基づいて自校の教育のあり方を考えることができる。

③ 自校が存在する地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況を十分に理解し、それらを学校のビジョン形成に生かすことができる。

ここでは、第2節と同じように、校長にはビジョンの作成のための理念と高い識見や広い視野、ビジョンを達成するための教職員の協力体制をつくり、学校内外の資源の活用し、家庭・地域社会との協働を進めるための判断力や意思決定力、豊かな人間性に裏付けられたリーダーシップが必要とされていることがわかる。

第3章 管理職選考の実態

第1節 全国の公立学校管理職選考試験実施状況

1970年代を中心に各自治体で選考試験制度が導入された。1998年には中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」において、各学校が家庭や地域と連携して自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開するためには、校長・教頭に優れた人材を確保することが必要であると提言されており、校長・教頭の選考のあり方等について見直しを図るための具体的な改善策が示されている。

文部科学省「公立学校における校長等の登用状況等について」によると、2010年度（平成22年度）全国公立学校の校長は35,243人、副校長3,449人、教頭35,200人である。そのうち、新たに任用された者は、校長が5,455人（15.5%）、副校長は633人（18.4%）、教頭は5,928人（16.8%）である。2000年度と比較すると校長5,203人（13.7%）、教頭5,781人（14.2%）が任用されており、公立学校数が合併や廃校などで減少し、校長が2,809人、教頭が5,414人も減っているにもかかわらず新たに任用された校長・教頭の割合は比較的高く、団塊世代の退職により新任の管理職として登用されやすい傾向にあることがわかる。⁽⁹⁾

学校管理職試験の狙いは、主に教諭の中から管理職にふさわしい人物を選考することである。そのねらいは、教諭と異なる管理職としての資質と能力を持つ者を選び出すことである。さらに、この試験を通して望ましい管理職像を公表し、これに近づくように志望者を方向づけることにある。現在における管理職としてふさわしいかどうかの判断は、管理職志望者の実際の学校管理など現場での様子を観察することによってではなく、面接や記述を通じて間接的に彼らの資質・能力が表現されたものに基づき行われている。

（1）校長・教頭等の選考試験の実施について

2010年度（平成22年度）の校長・教頭等の管理職選考試験は、47都道府県19政令指定都市の66教育委員会のうち65教育委員会で実施されている。ほとんどの教育委員会は管理職選考試験を通して管理職を選抜・登用しているが、実際の制度運用は任命権を有する都道府県・政令指定都市教育委員会に委ねられているため、選考・登用の方法は様々である。この時点では選考試験未実施は神奈川県のみであった。⁽¹⁰⁾

（2）管理職選考試験の受験資格について

2009年度文科省調査による全国65教委中

ア、年齢制限あり 55

イ、経験年数制限あり 58

ウ、教頭（指導主事）等の職歴を求める 1

4

エ、ア～ウのいずれも求めない 1

オ、校長の推薦 38

カ、市町村教委の推薦 24

キ、教育事務所の推薦 6

管理職選考受験に際して、経験と年齢を積むことが重要と見なされており、管理職への希望を自ら出すというよりも校長や教育委員会等から推薦されることによって登用試験を受ける仕組みになっている。

（3）管理職選考試験の形式

2009年度文科省調査による管理職選考試験実施の65教委のうち

ア、択一問題・短答形式による筆記試験

40

イ、小論文・作文による筆記試験 61

ウ、報告書 1

エ、個人面接 63

オ、集団面接 28

筆記試験と面接で資質能力を選考している。

（4）校長・教頭等の選考試験の結果合否を判断する資料内容及び重要度

校長試験・教頭試験

① 面接試験の結果

② 筆記試験の結果

③ 勤務実績・勤務評定等の結果

平均配分比重は、筆記試験3.5割、面接試験4割、勤務成績2割、その他0.5割であった。面接試験が重視されている。勤務成績では①教委、教育事務所、教育センター等での行政経験、②教務主任経験、③困難校の勤務経験、④研修歴（海外研修、中央研修等）が重視されていた。

人事情報（学校長からの意見具申、教委が独自に収集した人事情報、市町村教委からの内申、教育事務所からの意見）は、面接試験の合否判定のために活用される傾向にあった。⁽¹¹⁾

第2節 東京都の管理職選考・任用と研修

ここでは、東京都の調査結果を記述する。それは、都の社会的環境や学校を取り巻く状況は、日本の現状が最も象徴的に現れているからであり、日本全体の都市化進行の中でそこに住む住民の思考や行動様式が将来的にも東京

都に似た状況になってくると予想されるからである。つまり、時代の先端を行くさまざまな課題を多く背負い、それを解決するべく努力しているのは東京都であり、政治・経済ばかりでなく教育分野でも先行的試行を進めていると考えられるからである。団塊世代の定年退職に伴う教員の需要増だけでなく、管理職選考・任用についても全国的に一足早く危機的状況を迎えた東京都は、教育再生のための方法を模索していると考えられるからである。

(1) 校長職候補者選考

東京都は、団塊世代の大量退職の時期を迎えて、優秀な人材を確保していく必要に迫られたため、平成17年度に、区市町村教育委員会も参加した「教員任用制度のあり方検討委員会」を設置し、採用選考制度と共に管理職選考に係わる選考内容などについて、総合的に見直しを行った。その結果、平成17年度から新たな方式で管理職選考を行い、現在に至っている。その間、候補者の不足を補うため、受験年齢を下げたり、設問数を減らしたりして負担軽減の工夫をしている。ここでは、2010年度（平成22年度）について調査した内容を分析する。

①受験資格⁽¹²⁾

受験資格は東京都教育管理職（副校長、教員系から任用される副参事事務級職員、統括指導主事、統括学校経営支援主事及び管理主事）としての経験年数が3年以上で年齢が58歳未満である。

②第一次選考

職務論文と業務評定による。

職務論文は、学校の経営責任者としての問題意識・課題解決能力等について、適性を判断する。校長には学校経営の責任者として学校における組織運営、人材育成、外部折衝などの学校経営に関する資質・能力やトップリーダーとしての高い見識や使命感などが求められている。校長職候補者選考の職務論文は、受験者が勤務する各学校等の実態や副校長等教育管理職としての実践を踏まえ自らの課題を設定し、その課題の解決に向けた具体的な解決策を提言することにより、校長職としての適性を判断するものである。

平成22年度の課題は、次のような内容であった。

あなたが勤務する学校等の実態や教育管理職としての実践を踏まえ、今後取り組むべき特に重要な課題を設定し、校長職の立場からその課題の解決策について論じなさい（行政系職場に勤務する統括指導主事等は、課長の立場で解決策を論じなさい）。

勤務校についての現状分析（400字程度）、課題の設定（400字程度）、問題の指摘（1,200字程度）、解決策の提示（2,000字程度）の合計3,800字～4,000字以内で課せられている。

受験者が勤務する学校の実態や教育管理職としての実践を踏まえ、今後取り組むべき重要な課題を設定できているかという観点で評価を行っている。さらに、前項の課題に対して校長職の立場から具体的な解決策を論じることができるかという観点からも評価を行っている。

業務評定は、日常の勤務実績を通じて、校長としての能力と適性について評定している。業績評価は評価者訓練を行い一定の基準で評価するシステムになっている。

③第二次選考

第一次選考合格者に対して個別面接で実施している。方式は、職務論文の内容についてのプレゼンテーション及び質疑である。第一次選考同様、学校責任者として学校における組織運営、人材育成、外部折衝などの学校経営に関する資質・能力やトップリーダーとしての高い見識や使命感など、校長のとしての適性があるかどうかの観点に立って評価している。

面接では、受験者のプレゼンテーションをもとに、学校の経営責任者としての高い見識、使命感などが確認できるような質問をしている。また、ある状況を設定し、その設定にもとづく質問をし、現場での危機管理など具体的な対応についても把握している。

④選考の合否

職務論文は評定資料の一つであり、面接の応答や業績等をあわせながら、受験者の校長としての資質力量を把握し、評価している。人材育成基本方針に掲げた校長・副校長に求める4つの要素、「学校経営力」、「外部折衝力」、「人材育成力」「教育者としての高い見識」の観点から、職務論文、業績評定、及び面接の全ての内容により合否の判定をしている。

(2) 校長任用について⁽¹³⁾

任用審査対象者（平成 21 年度校長選考合格後 1 年間研修修了者または平成 20 年度までの校長選考合格者のうち、昨年度の任用審査において「次年度再審査」の判定を受け、かつ、今年度の再審査内容が「論文・面接」となっている者）に対して、課題論文及び面接を実施している。

課題論文のテーマは以下のとおりである。

学校においては、学力の向上、規範意識の醸成、地域との連携、保護者の意見・要望等への対応など、様々な教育課題への対応が求められます。こうした課題は、一人一人の教員の努力だけでは解決が困難であり、校長のリーダーシップの下、学校組織を挙げて取り組む必要があります。

校長は学校の課題解決能力を向上させるため、学校や地域実態を的確に把握し、明確な学校の経営目標を示すとともに、より一層高いマネジメント能力を発揮し、目標に基づく組織的な教育活動を展開していく必要があります。

あなたが勤務する学校の課題について、校長職候補者研修等で学んだことを活かし、どのように改善してきたのか具体的に述べなさい。

字数は 1,800 字～2,000 字で、課題 600 字程度、取組 1,400 字程度で各種報告書等の記述ではなく、自分が実際に取り組んだことを具体的に記述するよう指定されている。

任用審査は、東京都教育委員会教育長の諮問を受けて、任用審査会において、業績評定、面接評定、論文の評定、及び校長職候補者研修実績を総合的に判断して適格、不適格の判定を行っている。

任用にあたっては東京都教員人材育成方針に 4 つの校長・副校長に必要な力を規定しており、校長任用にあたってはこれらの力を重視している。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）である。全てスクールリーダーシップの発揮に必要な資質力量である。

(3) 管理職選考⁽¹⁴⁾

① A 選考

合格後、教科指導等に関する高い専門的能力を有する指導主事の育成（任用）及び教育管理職の養成を図る。主幹教諭が選考に合格した場合は、教育管理職候補期間中（原則として 5 年間）は、原則として指導主事に任用する。主任教諭が選考に合格した場合は、原則として 1 年間現任校で主幹教諭として任用した後 5 年間指導主事に任用する。指導主事のような行政感覚にも優れた教育ゼネラリスト的な教育管理職候補を見出すのが目的である。

○受験資格

満 44 歳未満でかつ主幹教諭または 2 年以上の主任経験を有する者。

○選考方法

試験は、第一次選考（筆答試験）、第二次選考（専門論文、研究実績、個人面接）及び日常の勤務実績により行う。第一次選考は、択一問題 30 問（「教育に関する基礎的法令」20 問程度、「経営管理の基礎的理論」5 問程度、「教育事情・都政事情・時事問題」5 問程度）を 1 時間、論文 1 問を 2 時間で行う。論文は、教育に関する資料から出題し、表現力・理解力・判断力・論理性・問題意識などについて評定されるようになっている。平成 22 年度の問題は、以下のとおりである。

次の 1,2 の問題について合計 1,500 字～2,000 字の範囲で論述しなさい。

1 資料 1 及び 2 をもとに、学校教育の課題について、あなたの考えを述べなさい。（400 字程度）

2 1 で述べた課題を解決するために、あなたは行政や学校における教育管理職としてどのようなことを行うか、東京都教育委員会の施策にも触れながら、具体的に述べなさい。（1,100 字～1,600 字程度）

注、資料については次ページを参照

第二次選考は、第一次選考合格者に対して、専門論文と研究実績と個人面接がある。

専門論文は、教科指導等に関する専門的能力を問う課題が出題される。研究実績は、教科指導等に関する研究歴及び研究実績について評定される。個人面接は、専門論文の概要版を用いてプレゼンテーションをもとに、表現力、理解力、積極性、教科指導等に関する

専門的能力等について評定される。

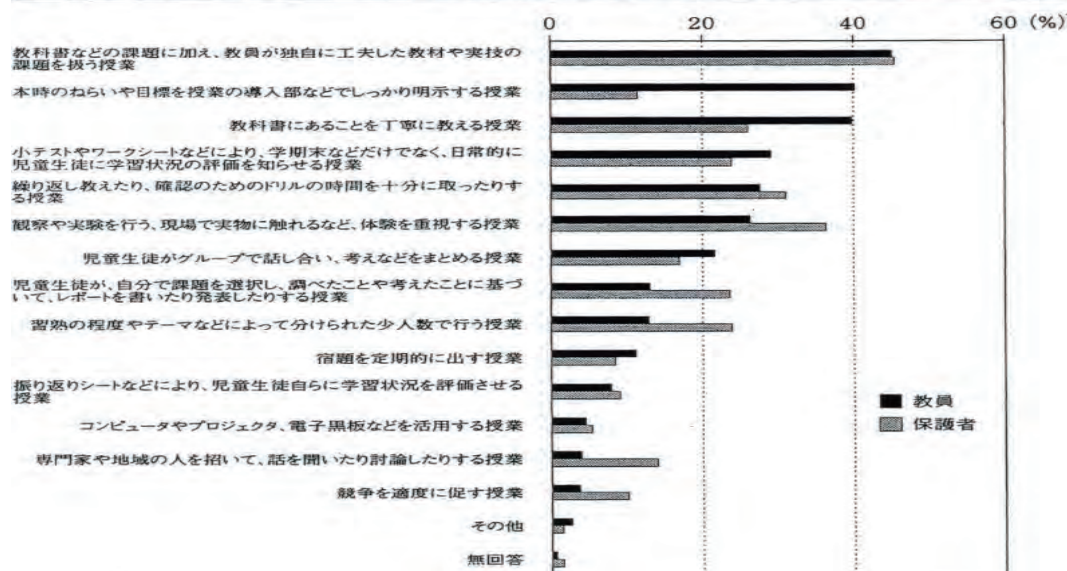
平成 22 年度は、受験者数 86 名、合格者数 67 名、受験倍率 1.3 倍であった。

② B 選考

合格後、学校現場における教育管理職の育成を図る。したがって、選考に合格した者は、教育管理職候補期間中（原則として 2 年間）は、

資料 1 授業や学習指導に対する教員の意識と保護者の要望との比較

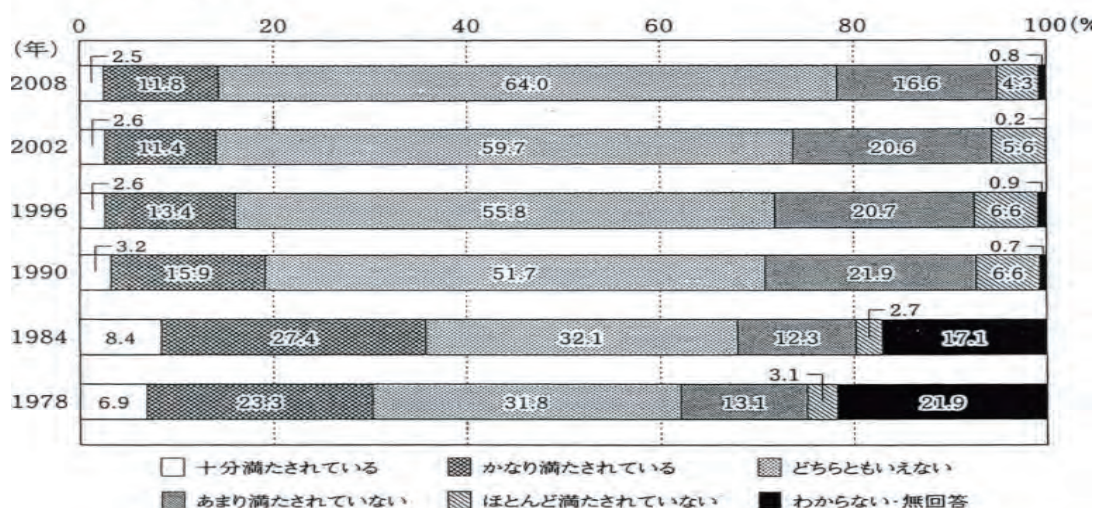
教員は、授業や学習指導において心掛けていることのうち、特に力を入れているものを 3 つまで選択した。保護者は、学校の授業や学習指導について望むことのうち、特に望ましいものを 3 つまで選択した。



※調査対象は、全国から無作為抽出された小・中・高等学校（各200校）の教員各2,000人（計6,000人）。回答数は4,978人。また、前記のうち4分の1の小・中・高等学校（各50校）に通う児童生徒の保護者（計6,475人）。回答数は3,813人。

【「学習指導と学習評価に対する意識調査報告書（平成21年度文部科学省委託調査報告書）」】

資料 2 「小・中学校で子どもの能力を伸ばせる教育が受けられること」がどの程度満たされているか。



※調査対象は、無作為に抽出した全国に居住する 15 歳以上 75 歳未満の男女（計 6,000 人）。回答数は 4,480 人
 ※結果数値 (%) は、四捨五入してあるため、合計が 100% にならないことがある。
 ※1990 年度の調査から、「わからない」という選択肢を回答から外した。

【「平成 20 年度国民生活選好度調査」内閣府国民生活局（平成 21 年 6 月）から作成】

原則として学校に配置し、学校運営に必要な能力の向上を図りながら、教育管理職として任用する本人の希望や適性を踏まえ、指導主事等へ

の任用や長期社会体験研修生としての派遣も行う。B 選考は、副校長として即戦力に優れた学校運営のスペシャリスト的な教育管理職候

補者を見出すのが目的である。

○受験資格

満39歳以上54歳未満で主幹教諭。

○選考方法

第一次選考（筆答試験）、第二次選考（個人面接）及び日常の勤務実績により行う。

第一次選考は、択一問題と論文であり、択一問題はA選考と同一である。論文は学校運営に関する具体的問題に対し事例式により出題し、表現力、理解力、判断力、問題解決能力等について評定する。組織的な学校運営を行う上での主幹・主任層の活用や育成、教員の意識改革などを主に取り上げるとともに受験者個々の経験や見識に基づく多様な解決策を導き出し、副校長として校長が示した学校経営の方針や学校改善のための方向性を具体化するという観点から問題を作成してある。

<小学校>

次の事例を読み、下の問題について、1,500字～2,000字で論述しなさい。

A 小学校は、各学年2学級編成の全12学級規模の学校である。教員の構成は、新規採用から5年目までが半数近く占め、あとは教職経験が10年程度の中堅及び経験豊富なベテランであり、そのうち主幹教諭は1名、主任教諭は5名である。校長は職員会議で「組織で取り組む学年経営」を学校経営方針の一つとして掲げ、チームワークよく、低・中・高のそれぞれの学年が協力して組織的に課題の解決を図るよう指示した。今年度昇任して着任したB副校長が、本稿の課題についてC主幹教諭の考えを尋ねたところ「低・中・高学年とも学年主任をはじめとするリーダーがうまく機能していないところがあります。」と答えた。B副校長は、C主幹教諭にこれまでの具体的な手立てについて重ねて尋ね、今後の対応について話し合った。

5月の連休明けのある日の朝、B副校長は、5学年の保護者から「学習の進め方がクラスによって違いすぎるようです。うちの子が、担任のD先生の理科の授業は説明が長いし、観察は休み時間に各自でするように言うだけなのでつまらない、隣のクラスのE先生の授業は、理科室に行って、顕微鏡を使って観察したり、話し合ったりしていて楽しそうだと思います。」との電話を受けた。B副校長が職員室にいた5学年主任で研究主任で研究主任のE主任教諭に保護者の話の概要を伝えると、「昨年度の校内研究の成果をもとに、学年会で打ち合わせをして、授業で使うよう資料も渡しています。ただ、D先生は新規採用とはいえ、私よりも年齢が上のため、授業の方法を助言するのは難しいです。」と答えた。

そのとき、校庭から中学年合同の運動会の練習を指導している3学年担任のF主任教諭の声が聞こえた。B副校長はこの日の朝、4学年担任で新規採用4年目、今年度から体育主任になったG教諭から「F先生は、中学年の運動会の指導は自分に任せてほしい、何回も経験しているから、と言っています。私は、体育主任として全校の指導だけでなく、中学年の指導にもかかわりたいのですが。」という話を聞いていた。職員室から校庭の様子を見ると、F主任教諭が号令台上で指揮をしており、G教諭だけが用具の準備に走り、他の2名の教員はG教諭を手伝う素振りも見せていなかった。

B副校長が校庭に出て中学年の取組みを観察しようとしたところ、2学年2組の担任のH教諭が、児童を並ばせて校外に出ようとしていた。B副校長がH教諭に声をかけると、「生活科の指導で、先日雨が降ったため行けなかった緑地公園に行きます。副校長先生に知らせなくてすみません。」と言った。B副校長が学年主任に相談したか尋ねたところ「学年主任には、戻ってきてから話します。」と答えた。

問題 あなたが、この事例のB副校長であつたら、この状況をどう判断し、どのように対応するか、学校経営の視点も踏まえて具体的に述べなさい。

<中学校>

次の事例を読み、下の問題について、1,500字～2,000字で論述しなさい。

A 中学校は、全15学級規模の学校である。A中学校での勤務年数が3～4年の教員の割合は、増加傾向にあり、若手教員とベテラン教員がバランスよく配置されている。本年度の異動によりB副校長が昇任して着任した。教務等を担当するC主幹教諭と生徒指導を担当するD主幹教諭は自校昇任した。

B副校長は着任後、校長から「本校の新入生は比較的スムーズに学校生活に適應していますが、昨年度教育委員会が実施した小学校6年生対象のアンケートでは『中学校の学習や生活に不安を感じている』という回答が目立ちました。ぜひ、小学校6年生が本校をしっかりと理解し希望を持って入学できるように取組みを一層充実させてほしい。」と言われた。それを受け、B副校長はC主幹教諭とD主幹教諭に対し具体的な取組みを企画調整会議で提案するように指示した。さらに、C主幹教諭には4月の第3週に予定されている学校評議員会で、本年度の教育活動について説明するよう指示した。

4月の初旬、企画調整会議でC主幹教諭から今年度の「出前授業」について新たな提案が

あった。昨年度の数学と英語の2教科実施に対し、小学校教員や児童、保護者から評判がよいので、他の教科も加えて7月の定期テスト後に実施することとして教科主任は実施計画を立案するというものであった。また、D主幹教諭からは、10月に生徒会役員の生徒が校区の小学校を訪問し、中学校の紹介や生徒会について説明をする活動を新たに設定するという提案があった。

数日後の教科主任会でC主幹教諭は「出前授業」の実施について趣旨の説明をした。しかし、教科主任会では、小中の接続も大切なことだが、小学生と中学生では発達段階が違うので教材研究に時間がかかるという意見や、「出前授業」の実施期間の見直しができないかという意見が相次いで出され、C主幹教諭は教科主任に対して実施計画の立案や指示を出すことができなかった。同じ日、D主幹教諭は生徒会担当のE教諭から「これまでの学校公開日や部活動の見学会で十分ではないでしょうか。生徒会の役員が小学校に出向くとなると移動中の事故も心配だし…」と言われたのでD主幹教諭はE教諭に「分かりました。私と主任教諭のF先生で具体的に進めます。必要があれば手伝ってもらいます。」と伝えた。

その後、C主幹教諭はB副校長に対し、「このままだと、今度の学校評議員会で説明できません。どうしたらよいでしょうか。」と相談した。また、B副校長はE教諭に小学校への訪問について進捗状況を尋ねたところ、「あの件はD先生とF先生がやってくれることになっています。」と答えた。

問題 あなたが、この事例のB副校長であったら、この状況をどう判断し、どのように対応するか、学校経営の視点も踏まえて具体的に述べなさい。

平成22年度は、受験者数425名、合格者数323名、倍率1.3倍であった。

③ C選考

推薦基準により、校長及び区市町村教育委員会の推薦を受けた者とする。

○受験資格

満50歳以上55歳未満で主幹教諭3年以上の者。推薦基準は業績評価における相対評価が上位評定にあり、東京都公立学校の教育管理職としてふさわしい資質、能力、適正を有すると認められる者。

○選考方法

A・B選考にある択一問題や論文は免除。個人面接と日常の勤務実績による選考。個人面接により、表現力、理解力、判断力、積極性等について

評価する。このことによって、区市町村教育委員会での任用を可能にしてベテラン主幹の一層の人材活用を図ることを目的としている。

平成22年度は、受験者数21名、合格者数18名、受験倍率1.2倍であった。

④管理職の任用

A選考、B選考の任用審査は、審査対象者に対して、課題論文と面接審査を実施しているが、任用方法は、A選考合格者は5年目、B選考合格者は2年目に研修実績、論文、業績評価、面接審査を総合的に勘案して、適格、不適格、再審査（1年後）を任用審査会で判定し、東京都教育委員会教育長に報告する。

（6）平成22年度末定期人事異動による平成23年度登用者数⁽¹⁵⁾

*（ ）女性内数

*1 東京都の場合、選考試験合格者は管理職候補者となり、一定年数を経過した後、任用審査を合格して登用されることになる。

校長	人数	うち登用者数
小学校	1302 (303)	168 (41)
中学校	622 (49)	83 (7)
副校長		
小学校	1324 (345)	215 (63)
中学校	635 (53)	101 (6)

（7）管理職選考任用の課題

①小学校校長の欠員

東京都小・中学校においては校長候補者が不足していることから、再任用校長職により補充している。小学校における副校長数も充たすに至っていない。小学校だけでは副校長数を満たせないため、小学校では次の校長候補者数も満たせないという悪循環に陥っている。なお、高等学校、特別支援学校は再任用を実施しなくても充足している。

なお、再任用で雇用する際には選考を行い、一定の基準を担保している。

②受験者の減少

若手の教育管理職希望者の減少が顕著である。このような変化の中で都教育委員会は平成17年度に「教員の任用制度あり方検討委員会」を発足させた。都は受験促進に向けて、受験の負担や受験資格について様々な検討を行い、改善を実施してきた。受験資格では東京と公立学校以外の国公私立学校における教職経験年数を加算可能としたり、年齢要件を引き下げたりした。負担軽減として択一問題を40問から30問に減らしたり、第一次選考合格者については択一試験を翌年度から3年間免除したりしている。

受験者減少の理由として、時代背景が考えられる。教員の給与水準が上昇し、教員は管理職に比べていくらか給与は少なくとも、休日勤務は少ないし休暇も取りやすい。クレーム対応や部下の指

導育成もしなくて済む。家庭中心主義で子育てや夫婦関係も良好に保てる。何よりも自身のメンタルヘルスにもいいし、自己のライフスタイルを貫ける。かつては、やりがいのある仕事をさせることによってその努力に報いてきた。おもしろいので寝食を忘れて仕事にのめり込み成果を上げてきた。現代は、このような自己犠牲を当たり前を考えるミドル層が少なくなっているのであろう。さらに、都の特徴として A 選考以降のジョブローテーションの導入によって、指導主事はひとつの仕事に長くいることはできなくなった。指導主事の専門教科も見えにくくなり、学校での校内研修に指導に出かける機会も減少した。このことが、指導主事への憧れを減少させ、受験者が大幅に減少してしまった。都立教育研究所の教科教育部門の縮小と東京都教育研究員制度の廃止も原因である。社会科を例にすると、これまでは1年間に約50名の教育研究員と開発委員教員研究生を輩出してきた。4年間では200名程度の教科プロパーが生まれ、それぞれに各区市の研究会で活躍した。この集団の中から指導主事選考を受験する者が現れ、合格するために努力した。しかし、今の東京教師道場からは2年間で10名程度、4年間では20名程度しか育成できない。A選考受験者の受験者は増えないし、B選考受験者の減少にもつながっている。

また、A選考有資格者の中には、副校長を経て校長に任用される道を選ぶ者だけでなく、指導主事としての資質能力が不足している者や育児や介護などの家庭の事情で受験しない者も含まれている。教師として子どもと離れたくないという思いや今般の指導主事の激務から A 選考受験を敬遠する教員がいる中で、管理職志向をもつ教員が少なくなっている。⁽¹⁶⁾

A選考合格者は、副校長任用までの5年間、原則、指導主事に任用することになっている。指導主事の職務内容については、短期間のジョブローテーションを繰り返すことで達成できるものではない。業務の向上と継続性を考慮すると一定期間の任用期間が必要である。東京都では行政経験を持ち広い視野で学校教育の諸課題を解決できる教育管理者を確保することが、公立学校全体の活性化につながると考えている。A選考合格者は、意欲ある若手を指導主事として任用し、行政感覚に優れた教育ゼネラリスト的な管理職を育成することを目指すものであり、指導主事としての5年間が適切であると考えている。

したがって、A選考及びB選考受験者の育成が現在の課題となっている。

③降任希望者

東京都の平成22年度末校長降格者は0であった。副校長の降格者は小学校11名、中学校6名、計17名であった。副校長としての勤務の困難さを

示すものであろう。

(8) 校長としての職能を高めるための手立て⁽¹⁷⁾

①校長選考合格者を対象に1年間の校長任用前研修を東京都教職員センターにおいて実施している。

○ねらい

さまざまな教育課題に適切に対応して解決する力を身につけるとともに、教育施策の動向や児童・生徒、保護者、地域のニーズを踏まえながらリーダーシップを発揮し、信頼され、組織的な学校経営を推進する力を身に付ける。

○日程、内容

5月19日 講義・演習：校長のリーダーシップ（管理職の意識改革・力量の形成）、学校経営のあり方、学校経営計画、学校経営計画の作成（SWOT分析の活用、学校の現状分析）

6月2日 講義・演習：学校の労務管理、教職員の服務管理（職員への指導のポイント、報告書の作成）、服務管理・服務事故への対応（対応の具体的な方法）、学校の危機管理（危機管理対応のポイント、マスコミ対応）

6月16日 講義・演習：学校事務の人事制度と業績評価（事務職員の人材育成）、副校長・主幹教諭の育成と活用（効果的なOJTの方法）、会計事故防止、校内でのミドルリーダーの育成（育成の具体的な手法）

7月7日 講義・演習：教育法規、保護者・地域・教員への対応（ロールプレイング）

7月29日 講義・演習：東京都の教育施策、学校評価の活用、学校経営計画の周知（学校経営計画の完成、推進行動計画の作成、学校経営計画周知の方法、ロールプレイング）

②教育管理職候補者 A1 年次研修 (22 年度合格者)

○ねらい

教育課程の編成・実施・管理や教育課程等に関する知識の習得を通じて、教育管理職及び指導主事としての基礎的な資質・能力を育成する。

6月14日 講義・演習：教育行政における指導主事の役割（指導主事の職務の理解）、授業観察（人権教育の視点を含めた授業観察のポイントの理解、指導助言に関する能力の向上）

7月6日 講義・演習・協議：議会対応における指導主事の役割（議会対応の基本と実際）、教育課程の管理と指導主事の役割（教育目標の具現化に向けた教育課程管理の実際）、グループ研修①（直

- 面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際)
- 10月4日 講義・演習・協議：教育法規（教育法規体系的理解）、教育施策の立案（教育委員会の組織・職務権限の理解）、グループ研修②（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）
- 1月24日 面接：グループ研修③（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）
- ③教育管理職候補者 A 2 年次研修
（21 年度合格者）
- ねらい
教育課程を編成・実施・管理する能力の向上を図るとともに、教職員の服務管理等の知識の習得を通じて、教育管理職としての資質・能力を育成する。
- 6月24日 講義・演習・協議：ヒューマンスキルを生かした外部折衝（ヒューマンスキルの理解と実際）、教職員のメンタルヘルス（ラインケアの理解と管理職の役割）、グループ研修①（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）
- 9月8日 講義・演習：教職員の服務管理（服務事故未然防止の具体的な取組）、グループ研修②（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）
- 12月8日 講義・演習：グループ研修③（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）、グループ研修④発表・まとめ（直面する教育課題に応じた教育課程の編成・実施・管理の実際）
- ④教育管理職候補者 A 3 年次研修
（20 年度合格者）
- ねらい
教職員の人材育成や経営理論等に関する知識の習得を通じて、教育管理職としての実践力を育成する。
- 6月6日 講義・演習：教職員の労務管理（根拠法令の理解、労務管理の実際）、教職員の人事管理（日常の人事管理の実際）、OJT の推進と人材育成（OJT の具体的な進め方の理解）
- 10月11日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅰ・Ⅱ（人事考課制度の理解）、所属職員の管理（労務管理等に関する対応の実際）
- 11月25日 講義・演習：民間企業の組織運営と人材育成（経営理論・人材育成手法の理解）、リスクマネジメント（リスクの把握と予防、最小化を目指す手法の理解）
- 8月24日 面接：課題論文面接指導（教育課題の把握、課題解決力の向上）
- ⑤教育管理職候補者 A 4 年次研修
（19 年合格者）
- ねらい
組織マネジメントを生かした学校経営について、具体的な方策を構想できる能力を養い、教育管理職としての高い資質・能力を育成する。
- 7月11日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅲ（評価者・関与者としての能力の育成）、学校の課題発見と解決（学校の内外環境の分析）
- 11月15日 講義・演習：保護者への対応（意見・要望への対応の実際）、学校評価・学校経営診断を生かした経営改善（学校評価の充実、学校経営改善の実際）、学校経営におけるリーダーシップ（教育管理職に必要なリーダーシップの理解）
- *教育管理職候補者 A 選考合格者は 5 年間指導主事として勤務する。
- ⑥教育管理職候補者 B 研修
（B 選考合格者 2 年目）
- ねらい
組織マネジメントを生かした学校経営について、具体的な方策を構想できる能力を養い、副校長に求められる課題解決能力を育成する。
- 6月7日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅲ（評価者・関与者としての能力の育成）、学校の課題発見と解決（学校の内外環境の分析）
- 8月2日 講義・演習：特別支援教育の理解と推進（根拠法令、施策の理解と具体的な取組の実際）、学校の危機管理（組織対応の理解と実際）、学校事務の理解（講師制度の概要、講師任用の事務手続きの理解）、保護者等への対応（意見・要望への対応の実際）
- 11月17日 講義：組織と意思決定（公文書作成の基準、文書管理規則の理解）、教職員のメンタルヘルス（ラインケアの理解と管理職の役割）、学校評価・学校経営診断を生かした経営改善（学校評価の充実、学校経営改善の実際）、学校経営におけるリーダーシップ（教育管理職に必要なリーダーシップの理解）
- ⑦教育管理職候補者 B 研修
（B 選考合格者 1 年目）
- ねらい

教育課程や人事管理、人材育成等に関する基礎的な知識の習得を通じて、副校長に求められる実務能力を育成する。

1月13日 講義・演習：東京都の教育課題と副校長の役割（東京都の教育課題の理解、副校長の職務の理解）、教育課程の編成・実施・管理（教育課程に関する根拠法令の理解、教育課程の管理等の実際）、教育法規（教育法規の体系的理解）、教職員の労務管理（根拠法令の理解、労務管理の実際）

2月9日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅰ・Ⅱ（人事考課生徒の理解）、教職員の服務管理（服務事故未然防止の具体的な取組）

2月13日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅲ（評価者・関与者としての能力の育成）、教職員の人事管理（日常の人事管理の実際）、OJTの推進と人材育成（OJTの具体的な進め方の理解）

*副校長の場合2年間任用前研修がある。

⑧教育管理職候補者C研修（C選考合格者）

○ねらい

教育課程や人事管理、人材育成等に関する基礎的な知識の習得を通じて、即戦力となる副校長に求められる実務能力を育成する。

1月13日 講義・演習：東京都の教育課題と副校長の役割（東京都の教育課題の理解、副校長の職務の理解）、教育課程の編成・実施・管理（教育課程に関する根拠法令の理解、教育課程の管理等の実際）、教育法規（教育法規の体系的理解）、教職員の労務管理（根拠法令の理解、労務管理の実際）

2月9日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅰ・Ⅱ（人事考課生徒の理解）、教職員の服務管理（服務事故未然防止の具体的な取組）

2月13日 講義・演習：人事考課評価者訓練Ⅲ（評価者・関与者としての能力の育成）、教職員の人事管理（日常の人事管理の実際）、OJTの推進と人材育成（OJTの具体的な進め方の理解）

⑨校長・副校長任用後の研修は、都立学校長・副校長のみ都教職員研修センターで実施している。区市町村立学校長・副校長の研修は、取り組ませやすい自分が担当する分野の学校経営目標の達成、副校長になってすぐに必要となる所属職員の管理力及び保護者・地域への対応についての能力育成を重視する。

○管理職候補者の育成に関しては、東京都教職員研修センターが教育管理職候補者研修を実施している。これは、教育管理職選考合格の翌

区市町村教育委員会で実施している。

<参考>都立学校長研修

○ねらい

様々な教育課題に適切に対応して学校改革を推進するとともに、教育施策の動向や児童・生徒、保護者、地域のニーズを踏まえながら学校長としてのリーダーシップを発揮し、組織的な学校経営を推進する力の向上を図る。

4月11日 講義：人材育成とOJT（学校現場でのOJTの内容について）、情報セキュリティの必要性和対策

9月6日 講義・演習：特別支援教育における都立高校と特別支援学校の連携（高等学校における特別支援の必要性、連携のあり方）

1月12日 講義：自殺防止対策（「児童・生徒の自殺予防に関する緊急対策まとめ12の提言」を受けて）、会計事故防止（事例で学ぶ事故防止対策）

<参考>都立学校副校長研修

○ねらい

様々な教育課題に適切に対応して学校改革を推進するとともに、教育施策の動向や児童・生徒、保護者、地域のニーズを踏まえながら副校長としてのマネジメント能力を発揮し、組織的な学校経営を推進する力の向上を図る。

4月19日 講義：情報セキュリティの必要性和対策、学校の危機管理（事例に基づく危機管理のあり方）

6月23日 講義・演習：副校長と経営企画室の連携、経営企画室の役割（新任副校長と新任経営室長との協議、連携の具体的な方法）

9月13日 講義：教員のメンタルヘルス（セルフケアとラインケア、効果的な対応）

1月17日 講義：新たな教育課題への対応、外部人材の活用と関係諸機関との連携（9）能力を育成するための内容及び方法⁽¹⁸⁾

<職層や時期に応じた育成の重点>

職層や時期（管理職候補期間、副校長昇任時、校長任用前、校長昇任時）に応じて能力育成の重点を定めることにより、Off-JTやOJTで効果的な育成を図ることができる。

①管理職候補期間（次頁表参照）

○主幹教諭として、通常の授業や校務分掌を行いながらの人材育成であるため、OJTとして年から、副校長として必要な資質・能力の向上を図ることを目的に実施している。その際、単なる講義形式の研修にとどまらず、演習形式の研修の改善・充実に努め、課題解決能力の一層の向上を図るようにしているが、副校長となり、すぐに必要な実務に関する研修に関しては、十分であるとはいえない。特に、服務管理は、副

校長として着任するとすぐに必要となる職務であるとともに、それまでまったく経験がなく、専門的な知識と適切な実施を求められ、昇任時の副校長にとって、負担の一つになっている。そのため、実務研修等により服務管理や学校事務管理の基本を学び、副校長任用前の時期に校務運営全体の進行管理をする能力育成が必要である。

○副校長の監督の下、日常の副校長の業務の一部を担当させ、副校長として必要な仕事の管理や人事管理、人材育成、実務処理を学ばせていく必要がある。ただ、主幹教諭の負担過多とならないために、学校の実情に応じて、管理職候補者を既存の分掌担当からはずし、新たな業務を担当する分掌として学校運営部を設置し、管理職候補者に学校運営部を担当させることも考えられる。その場合は以下の職務が考えられる。

危機管理、ホームページの管理、校内ネットワークの管理、ソフトウェアの管理、PTA 対応・地域対応、校内研修企画・運営管理職候補者には、前記の職務のほか、各分掌の連絡・調整に当たらせながら、副校長としての資質・能力を育成していく必要がある。

②副校長昇任時

○管理職として、学校全体を見通した課題設定、課題解決力が必要になるため、全体にかかわる学校経営目標の達成の能力育成を重視する。また、学校事故等に直接対応することや地域住民と折衝する機会が増大することから危機管理能力の育成と地域人材を活用する力の育成を重視する。

○副校長の育成に関しては、東京都教職員研修センターが、目標管理、進行管理をする能力を育成するため、リーダーシップ、危機管理能力、的確な課題解決に向けた行動力、人材育成能力、外部折衝力を高める研修を実施している。特に、様々な学校に対する要望への対応の仕方、東京都の教育施策、教育関連法令の改正、学習指導要領改訂などの新たな教育課題については、効果的に研修を進めていく必要がある。

○校内においては、校長が育成責任者となり、力量ある副校長、さらには校長となる人材を育成していくことが重要である。副校長の職務状況を的確に把握し、適切なアドバイスを与え、学校経営に積極的に関与させることが大事である。学校経営計画の策定、教育課程の編成・管理、校内人事及び人事考査などは、最終的には校長の権限と責任において行われる職務である。これらの策定に副校長を積極的に関与させることにより、副校長の経営参画意識を醸成させ、経営能力の一層の涵養を図る必要がある。

育成の具体的内容（管理職候補期間）	
学 校 経 営 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
学校経営目標の達成 (課題設定・解決)	自分の分掌について、課題把握から解決まで、計画書を作成させ、運営させる。(OJT 通年) 副校長の指導の下、教科課程調書【都立学校】・組織票【区市町村立学校】を作成させ、講師時数の算出等に携わらせる。(OJT 後期)
所属職員管理 (人事管理)	非常勤講師の任用等における PAS システムの活用方法【都立学校】又は講師任用事務手続き【区市町村立学校】を習熟させる。(OJT-JT)
所属職員管理 (服務・労務管理)	副校長から服務に関する諸帳簿（年休簿や出張命令簿等）の記入の仕方を学ばせる。(OJT 通年) 所属職員への対応について、ロールプレイング等を交えて学ばせる。(OJT-JT) (OJT 表簿)
所属職員管理 (メンタルヘルス)	判例等を基に教育法規等について学ばせる。(OJT-JT)
危機管理 (防災)	自己のストレスへの予防対処や心の健康の保持・増進について学ばせる。(OJT-JT) 《学校運営部に配置し、》防災訓練の企画及び進行管理に当たらせる。(OJT 前期)
情報管理 (セキュリティ対策)	《学校運営部に配置し、》防火管理責任者の資格を取得させる。(OJT-JT 7～8月) 《学校運営部に配置し、》ホームページの管理、校内ネットワークの管理、ソフトウェアの管理に当たらせるとともに、情報漏洩の防止等のルール作り等、セキュリティ対策に当たらせる。(OJT 前期)
学校事務管理 (学籍管理)	《学校運営部に配置し、》入学選抜に関する業務の担当責任者に据える【高等学校】。入学者数の確認業務に当たらせる【小・中学校・特別支援学校】。(OJT 後期)
学校事務管理 (文書事務管理)	担当分掌に関連する調査・報告書の作成に関して、事務職員と連携を図りながら進行管理させ、起案の関与者として意思決定に関与させる。(OJT 通年) 定期的な調査の内容、時期、必要なデータ収集について、事務職員との連携も含め副校長から学ばせる。(OJT 前期)

外 部 折 衝 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
保護者・地域対応 (要望掌握・対応)	《学校運営部に配置し、》学校運営連絡協議会【都立学校】又は学校評議員【区市町村立学校】の事務局を担当させ、学校評価に当たらせるとともに、PTA との連絡調整に当たらせる。(OJT 通年) 保護者・地域からの学校への様々な要望等に対する対応の仕方を学ばせる。(OJT-JT) 副校長とともに地域から苦情があった場所に向かわせ、対応させ、事後処理をさせる。(OJT 随時)
学校広報 (学校説明・広報)	新入生保護者説明会の企画・立案・運営の進行管理に当たらせる。(OJT 後期) 《学校運営部に配置し、》ホームページの管理を担当させるとともに、募集対策等の広報活動に当たらせる。(OJT 後期)

人 材 育 成 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
人事考査	人事考査制度の理解と適正な業績評価を実施するため、評価者訓練を受けさせる。(OJT-JT)
校内研修企画	《学校運営部に配置し、》校内研修の企画・運営・管理に当たらせる【都立学校】。校内研修の企画・運営の助言をさせる【区市町村立学校】。(OJT 通年)

教 育 者 と し て の 高 い 見 識	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
教育施策への理解(教育法規)	東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせる。(OJT-JT)

* 「OJT 前期」は、おおむね4月から9月までの時期を、「OJT 後期」は、おおむね10月から3月までの時期を示す。

育成の具体的内容（副校長昇任時）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成 (課題設定)	校長の経営方針を踏まえながら、各分掌の主幹教諭等から現状の課題や課題解決に向けての提案を引き出し、それをもとに学校経営計画の原案を作成させる。(OJT 後期)
学校経営目標の達成 (課題解決)	各分掌の主幹教諭等から出された現状の課題について、主幹会議等を主催させ、そこで出された解決策を校長に進言させる。(OJT 後期)
学校事務管理 (財務管理)	予算編成に関わるヒアリングに立ちあわせ、事務職員と連携を図りながら予算編成指針の原案を作成させる【都立学校】。 (OJT 後期) 予算編成に関与し、事務職員を指導監督させる【区市町村立学校】。(OJT 前期)
所属職員管理 (人事管理)	校長の経営方針を踏まえながら、校務分掌組織の再編整備について考えさせ、校務分掌の原案を作成させる。(OJT 後期)
学校事務管理 (服務・労務管理)	副校長連絡会において、先輩副校長より日々の服務管理や職員団体対応の実感を学ばせる。(Off-JT)
所属職員管理 (メンタルヘルス)	教職員のこころの健康づくりに関する正しい知識と心の健康問題に対する適切な対処方法を習得させる。(Off-JT)
危機管理 (学校事故)	学校事故への対応方法について学ばせる。(Off-JT) 副校長連絡会において、自校の事故の事例・対応方法等を相互に報告させ、対処の仕方を話し合わせる。(Off-JT)
危機管理 (マニュアル作成)	危機管理マニュアルを作成させる。(OJT 前期)
情報管理 (情報セキュリティ)	都立学校情報セキュリティ対策基準における持ち出し・持ち込みルールと具体的な管理方法について学ばせる。(Off-JT)

外部折衝力	
身に付ける力	内容・方法
保護者・地域対応 (要望把握・対処)	副校長連絡会において、自校に向けられた保護者・地域からの様々な要望を相互に報告させ、対処の仕方を話し合わせる。 (Off-JT) 地域・保護者からの意見・要望を聞く場に立ちあわせ、適切な対処の仕方を学ばせる。(OJT 随時)

③校長任用前

○校長には学校経営責任者として、所属職員の能力を最大限に発揮させ課題を解決する力が強く求められている。そのためには、組織運営力や人材育成力が必要であり、校長昇任時にすぐにそれらの能力を活用できるように学校経営目標の達成の能力を重点的に育成する。また、所属職員をリードし保護者や地域から信頼されるためには、高い見識と使命感が必要であり、しっかりとした教育理念を身に付けさせておく。

○校長候補者の育成に関しては、東京都教職員研修センターが、学校経営に関する実践的問題解決能力の向上を目的として、研修を実施している。

地域人材活用	学校の教育計画や教育活動に地域社会の参加を促すために、外部の人材の活用方法を学ばせる。(Off-JT) 校長とともに地域を回り学校運営連絡協議会【都立学校】又は学校評議員【区市町村立学校】の外部委員や部活動の外部指導員、学習ボランティア等、学校教育活動に協力してくれる人材を発掘させる。(OJT 後期)
外部連携 (関係諸機関連携)	様々な外部機関の関係者から、外部機関との適切な連携の仕方について学ばせる。(Off-JT) 学校経営支援センター副参事【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、教育委員会との適切な連携、折衝の仕方を学ばせる。(Off-JT)

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人材発掘	人事考課の面接時に、主幹教諭・副校長への昇任希望があるかどうか見極めさせ、校長に具申させる。(OJT 前期)
人材育成指導	自己申告書等から教職員のキャリアプランを掌握させる。(OJT 前期)
人事考課 (面接)	副校長を人事考課の面接に同席させ、自己申告書に基づき、教員を指導させる。(OJT 通年)
人事考課 (業績評価)	教員の日常の職務記録を作成させ、校長の業績評価の基本方針を副校長に伝え、業績評価の原案を作成させる。 (OJT 後期)
人事考課 (授業観察)	副校長を校長とともに授業観察に当たらせ、授業観察シートに授業の様子を記録させ、観察終了後及び人事考課の面接時に教職員に指導させる。(OJT 通年)

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
教育施策への理解 (新たな教育課題)	教育庁関係者より、教育関連法令の改正、学習指導要領改訂などによる新たな教育課題について学ばせる。(Off-JT)

校長には学校経営の最高責任者として、学校における組織運営、人材育成、外部折衝な

どの学校経営に関する資質・能力や、トップリーダーとしての高い見識や使命感などが求められる。特に、教育関連法規の改正、学習指導要領の改訂などの新たな教育課題や、教職員のメンタルヘルス、会計事故防止などを含む危機管理、教育委員会との連携など、校長が主体となって行わなければならない課題等についての研修を充実していく必要がある。

○校長候補者は、副校長として校長の職務の一部を校長から任され、職務に携わっている。校長は校長候補者の育成責任者として、校長候補者に対して、自律的な学校経営を組織的に行えるよう育成していかなければならない。また、校長は、学校とし校内において、校長の指導の

育成の具体的内容（校長任用前）

学 校 経 営 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
学校経営目標の達成 （課題設定）	SWOT分析等様々な分析方法を活用して学校の現状を分析し、学校経営計画を作成することについて学ばせる。（Off-JT） 学校内部の「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、学校を取り巻く外部環境の特徴を認識させ、その上で特色ある学校づくりや自校の課題を解決するための戦略を構築させて、学校経営計画の原案を作成させる。（OJT 後期）
学校経営目標の達成 （課題解決）	学校経営における校長のリーダーシップとその発揮の在り方について、講義・演習・協議を交えて、学ばせる。（Off-JT）
学校経営目標の達成 （組織運営）	副校長・主幹教諭の活用と効果的な分掌組織の運営の仕組みについて学ばせる。（Off-JT）
学校経営目標の達成 （課題設定・課題解決・組織運営）	学校運営連絡協議会【都立学校】又は学校評議員【区市町村立学校】の外部アンケートから本校の抱える課題を提言させ、その解決のための組織・具体策を校長に提言させる。 （OJT 後期）
所属職員管理 （人事管理）	校長の人事構想を理解させ、人事構想調書の原案を作成させる。（OJT 後期）
所属職員管理 （服務・労務管理）	事例を基にして、教職員の服務管理・服務事故対応について学ばせる。（Off-JT）
危機管理 （マスコミ対応）	学校事故発生時のマスコミ対応について、事例研究やロールプレイ等の方法で学ばせる。（Off-JT）

外 部 折 衝 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
保護者・地域対応 （説明責任）	特別に指導を要する児童・生徒に対して、校長の代わりに生徒及び保護者に学校の方針等の話をさせる。（OJT 随時）
関係諸機関連携 （教育委員会連携）	校長が学校経営支援センター、東京都教育委員会【都立学校】又は区市町村教育委員会【区市町村立学校】に出張する際に同行させ、これらの機関との適切な連携、折衝の仕方を学ばせる。

下、OJT を通じて資質・能力の育成をする必要がある。校長は、校長候補者の育て生徒・保護者・地域に情報を発信するために必要なプレゼンテーション力や地域・保護者と適切な関係を構築するための折衝や調整の能力を、実際の場面で副校長に体験させることにより、その能力を磨いていくことが重要である。

④ 校長昇任時

○校長にはトップリーダーとしてのリーダーシップ、困難な状況にあっても改革を成し遂げ

る。（OJT 随時）

人 材 育 成 力	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
人材発掘	教職員の日々の職務に取り組む姿勢等を観察させ、その人の経験や能力、意欲、人柄、人望などについて、校長と意見交換をする機会を設定する。（OJT 前期）
人材育成計画	コーチング等様々な技法について学ばせる。（Off-JT）

教 育 者 と し て の 高 い 見 識	
身に付ける力	内 容 ・ 方 法
使命感	学識経験者等より、学校経営の最高責任者としての校長に求められる使命について学ばせる。 （Off-JT）
教育理念 （講話）	校長より、講話をする際のポイントの指導を受けさせ、講話原稿を作成し、校長に代わって実際に講話を行わせる。 （OJT 後期）
教育理念 （ニーズ把握）	新聞、書物、講演等、様々な機会を捉え、社会の動向やニーズを把握し、学校教育へ取り入れていく力を身に付ける。 （自己啓発）
教育施策への理解 （都の施策）	教育庁関係者より、東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせ、自らの教育ビジョンを作成させる。 （Off-JT）（OJT 前期）

SWOT 分析

目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトなどにおける、強み、弱み、機会、脅威を評価するのに用いられる分析方法の一つ

る実行力、自律的な学校経営の確立のための優れたマネジメント能力が必要とされる。そのため高い見識や使命感、人材育成能力などの育成はますます重要なものとなっている。さらに、校長には、学校に期待される目的・目標を達成するための役割が求められており、校長の経営能力の一層の涵養を図る必要がある。これまでも、これらの資質・能力の向上を図るため、東京都教職員研修センターが研修を実施してきたが、さらに充実していく必要がある。

○次代の校長・副校長を育成することは、学校

組織を維持・発展させるためにも重要であり、校長の責務でもある。そのため、校長昇任時には、人材育成指導や人材発掘などの人材育成能力の育成を重視する。

育成の具体的内容（校長昇任時）

学校経営力	
身に付ける力	内容・方法
学校経営目標の達成（組織運営力）	先輩校長より、経営企画室【都立学校】を活用した学校経営について学ばせ、組織活性化のための校長の役割について理解させる。（Off-JT） 自己申告書の面接時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、効果的なマネジメントの仕組みの設計と活動の計画化についての指導を受けさせる。（OJT 前期）
学校経営目標の達成（課題解決・実行）	民間研修機関講師等により、組織的経営戦略の考え方やトップリーダーのリーダーシップについて学ばせる。（Off-JT） 自己申告書のヒアリング時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、学校経営において校長に求められるリーダーシップとその発揮の在り方についての指導を受けさせる。（Off-JT）
危機管理（会計事故防止）	都教育庁又は区市町村教育委員会の関係職員から、学校徴収金事務の流れについて学ばせ、会計事故防止について理解させる。（Off-JT）

人材育成力	
身に付ける力	内容・方法
人材発掘	学校経営支援センターの副参事【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】の人事訪問の際、教職員に関する情報交換を行い、過去の業績評価等から、昇任候補者等について話し合わせる。（Off-JT）
人材育成指導	副校長に対する人材育成について、自己申告のヒアリング時に学校経営支援センターの経営支援室長【都立学校】又は区市町村教育委員会指導室課長【区市町村立学校】より、指導を受けさせる。（Off-JT）

教育者としての高い見識	
身に付ける力	内容・方法
教育施策への理解（都の施策）	教育委員会主催の教育施策連絡会において、東京都教育委員会の教育目標や、それに基づく主要施策について学ばせる。（Off-JT）
教育理念（ニーズ把握）	新聞、書物、講演等、様々な機会を捉え、社会の動向やニーズを把握し、学校教育へ取り入れていく力を身に付ける。（自己啓発）

（9）考察

①資質能力について

○ヒアリング調査から

優れた校長像として、「人間的に優れた、教育に対する強い信念、使命感を持った校長」、「ビジョンを明確に持ってリーダーシップを発揮できる校長」、「子どもの教育を中心にすえて発想できる校長」「教育への情熱を持ち、人間的魅力にあふれ、実践力にすぐれている校長」、「校長が判断し、決断することで組織をまとめることにより、校長のリーダーシップが発揮できる」、「複数の職員が学校組織の一員として一丸となって意欲実践的にするには、組織の長の教育理念や信念が明確でないと実っていかない」といった声が聞

かれた。校長に対してトップリーダーとしての教育への理念や使命感、リーダーシップを要望していることがわかる。

また、「リーダーシップを発揮して生活指導困難校であっても臆せず行動し建て直しができる力量のある校長」、「問題行動のある児童生徒・保護者・教職員であっても決して見捨てずあきらめず、語りかけ助言できる校長」、「周囲を納得させてリードできる校長。職員のモチベーションを上げられる校長」といった豊かな人間性や意思決定力も挙げていた。分散的リーダーシップを発揮してきた校長は、教育への理念・使命感のほかに指揮・助言能力、企画力・構想力、統率力・リーダーシップをあげた。教授的リーダーシップをもとに経営してきた校長は、教育への信念や理念のほかに専門的知識・技術、豊かな人間性・包容力、今日的教育課題に対する認識、調整能力、柔軟性をあげた。経営方法の違いによる相違が明確に表れた。これらのことから校長にはまず、教育へのビジョンつまり教育への理念や使命感がまず必要であることがわかる。それを裏付けるのが教育者としての深い専門的知識と高い倫理観、広い視野である。校長のビジョンをもとに教師・保護者・地域とビジョンを共有するためのコミュニケーションが必要である。そこでできあがったビジョンを具体化し目標作成のための意思決定力や教職員がモチベーションを持ち協業していけるようにするためのリーダーとしての人間性も必要になってくる。さらに、学校現場では様々な問題が起こる。学校の経営者としては、トラブルを避けるために、適切な判断はどの校長にとっても重要である。問題をその都度解決し、より豊かな学校教育に向けてに努力している校長の姿が見えてくる。

東京都の校長に求める資質能力は、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）であるが、経営者としての実務能力を重視していることがわかる。東京都は経営の場面から能力を抽出しているが、能力面からみると第2章で挙げたリーダーシップ、教育への理念、判断力・意思決定力が必要とされていることがわかる。しかし、学校経営力、外部折衝力、人材育成力、教育者としての高い見識を支える豊かな人間性も明示すべきであろう。

②校長職候補者選考

○ヒアリング調査から

「知的評価よりも人物評価を重視したい。現在の都のシステムは理想的。校長の推薦の重視、区

教委の意見、職務論文で実績を評価できる」、「選考試験や当該校校長の具申だけでなく、同僚や保護者・地域から信頼されているかを調査し人間的資質を把握することが必要である」といった意見があった。

第一次選考は職務論文と業務評定によって判定されるが、受験者が勤務する学校の実態や副校長としての実践から課題を設定し、校長の立場から課題解決に向けた具体的解決策を提言することになっている。実践的内容なので、単なる観念論や理論でなく、学校職員をどのようにリードしていくかを具体的に書かなければならない。これに、業績評価を加えて、日ごろの勤務状況を通じて能力と適性を評定している。第二次選考では、個別面談により職務論文の内容についてのプレゼンテーションと質疑によって、学校経営者としての組織運営、外部折衝、人材育成などの資質力量やトップリーダーとしての見識や使命感など、校長としての適性を評価している。さらに、リーダーとして危機管理や職員の能力育成、健康、モチベーションの向上などの職員管理能力も評価できる。また、このシステムは、副校長職として勤務しながら、校長の指導・助言のもとで学校・教職員・児童生徒・保護者・地域の課題を解決し、目標の実現化に専念できる。その努力を選考試験で評価してもらえるのは、副校長としての激務の中での試験のための勉強も軽減され、受験者にとって合理的なシステムである。校長のコミュニケーション能力を重視する立場から、「これからの管理職には、個人面接よりも集団面接によって発表力や調整力も評価していく必要がある」といった意見も無視できない。

○試験の方法や内容の見直し

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年）では、「校長の選考に当たっては、教育や法令に関する知識等に偏った筆記試験を行わない方向で見直すとともに、教頭の選考についても、そのような筆記試験の比重を縮減するなど、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること」と指摘している。⁽¹⁹⁾

この観点から見ると、東京都の平成17年度の改革は、この答申を取り入れて改善されている。

○教員評価システムの活用

試験による過重な負担を軽減するためには、教員評価システム活用がある。都は、いち早く能力評価、業績評価を含む教員評価システムを採用している。⁽²⁴⁾ 一人ひとりの教員を評価するために1年間かけて現場で使う時間・エネルギーは大変なものである。これまでの管理職としての知識・能力を診るだけの選考から、学校での職務遂行に関する自己評価と関係者による評価をぜひ活用したい。特に、副校長・教頭職にある時に管理職としてふさわしい実務能力や人間性を発揮でき

ているかを判断することが、校長選考の判断の要になるからである。

○現場を訪問することによる審査

筆記試験ならびに面接によって学校経営をする上での一定の力量を確認するだけでなく、一歩進めて学校訪問や校内研修の折や面接のために人事担当者が候補者を現場へ訪ねて観察、面談することも考えられる。このことによって、受験者の現場での勤務ぶりや実務能力、人間関係形成力を直接見たり聞いたりすることが可能になる。候補者が行動力や人間性などに優れていて意欲的に学校経営に参画できるようなリーダーシップを持った人物であるかを判定することは、学校教育への信頼回復のために必要であると考ええる。保護者・地域の人々が学校の教育ビジョンを共有しながら学校教育に参画するには、管理職としての識見と人格を有するとともに地域をも動かすだけのリーダーシップを備えていることが必須である。

③校長任用

○ヒアリング調査から

「校長の姿勢から学ぶことが多いので登載後1年間の実務研修があるとよい。この段階で学校の実態や自己のビジョンを取り入れた学校経営計画を作成し、登用の際は他校へ赴任するのではなくて自校で昇任することによって、4月1日から即、校長として活動できるようになるとよい」、「合格者を登載後すぐに登用するのではなくて、登載後1年間、校長に密着して学んだり、研修したりして、翌年4月から自分なりの学校経営ができるようにすると充実した学校経営になる」等の意見があった。この点で、校長任用前に研修期間が置かれている東京都のシステムは優れている。1年間の校長候補者としての研修は、これまでと違った視点で上司である校長の言動、采配などを見たり聞いたり校長の実務を体験したりと充実した1年間になる。校長任用にあたっては、課題論文が与えられている。自校の課題についてどのように改善してきたかを書かなければならないが、実践しなければ書けない。目標に基づく教育活動を展開するには職員を組織的に動かさなければならぬので、リーダーシップの有無も評価できる。しかも、実践してきたことを書けばよいので、受験者にはそれほど負担にはならない。任用する側も候補者の論文の内容について面接で質問できるので、実践力を正確に評価できる。任用審査は、任用審査会において業績評定、面接評定、論文評定、校長職候補者研修実績を総合的に判断することになるので、校長のトップリーダーとしての実務能力を持つ人材を任用できることになる。

ヒアリング調査では、特に必要な資質能力として、教育への信念や理念と判断力・意思決定力を

挙げているが、現場で常にいろいろな問題や苦情を受ける責任者として確固とした姿勢を貫くために必要と考えられる。その上で、強い使命感を持ち、リーダーシップを発揮すると同時に職員に対しても温かな目で指導助言できる校長を望んでいる。校長は豊かな人間性と包容力を備えたリーダーであってほしい。東京都のシステムを評価しつつ、選考試験や当該校校長の具申だけでなく、同僚や保護者・地域から信頼されているかを調査し、人間的資質を把握することの必要性を訴える意見があったが、ここまで各教育委員会の人事担当者が把握できるシステムが加われば、ほぼ完璧であろう。

○管理職任用に関わる問題とその解決

東京都のシステムはラインスタッフとしての職層における資質能力を明確にし、その都度、職責に合わせて力量を向上させ、リーダーシップを育成するシステムが整っている。したがって、任用前の研修は、管理職へのモチベーションを高めるためには効果的と思われる。

しかし、東京都は理想に近いシステムにもかかわらず、なぜか管理職任用については定数に満たず悩んでいる。2013年度には都内公立小学校の約2割で副校長（約250人）が配置できなくなる可能性があるという。その後の14,15年度も約200人ずつ不足する見通しである。⁽²¹⁾ 東京都の現職の教員数が少ないわけではない。主幹教諭は34歳で受験資格があるので、34歳以上の主幹教諭有資格者は、23年度現在小中学校だけで3,775名もいる。都内には小中学校合わせて1,930校もあるが、毎年、主幹教諭が増えているので、年約250人ずつの新任副校長を補充できない数ではないと考える。要は、主幹教諭が進んで管理職試験を受験できるようにするための方策が課題である。管理職試験受験倍率の低下が問題になっているがこの低下はさほど問題でないと考える。1倍を割らない限り、職責にあわせたOff-JTとOJTを組み合わせた研修をきちんとこなすことによって、管理職にふさわしい力量のある人材に育っているだろうと予想できるからである。現在は新制度による過渡期のため管理職不足が見られるのではないだろうか。

都は管理職受験資格を44歳から39歳まで引き下げるとしているが、これだけでは受験者がそう簡単に増えるとは思えない。副校長は校長とともに学校経営の一端を担わせることが必要である。学校の共有ビジョンを達成するための戦略を立たせ、目標達成のために校長から一定の権限委譲を図ることが副校長のモチベーションを高めるために必要である。学校目標達成の達成感や達成感を持たせるためにも、副校長にも決定権を持たせることが今後の鍵になると考えられる。副校長が降任希望を出したり、受験を拒む教員が見ら

れたり、自己都合による降任人事もあつたりするが、不適格な校長の存在も無視できない。そのためにも、任用にあたっては東京都のように1年間の校長候補者期間に研修を進め、任用適格者かどうかを見定めて任用するシステムが有効である。優れた校長の下では、学校経営参加意識をもった次期管理職をめざす意欲的な教員が育ってくるであろう。

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998年）では、「校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材を積極的に任用するために、年功序列にとらわれない新たな評価方法を研究開発し、人事の在り方を見直すこと」と述べている。校長の年齢別登用者数では、全国的には23年度4月現在で小学校の最多年齢54歳、中学校では53歳、教頭は、小学校で49歳、中学校で48歳と全体に遅い。⁽²²⁾ 教頭で40代前半、校長で50歳で任用されるとその後の管理職としての活動を考えると適切である。広く、優れた管理職を求めるのであれば、一定の受験資格を持つ教員で将来管理職として適任者と思われる教員を推薦させるだけでなく、自己推薦も必要であろう。自薦制度による管理職候補者のモチベーションは高いと考えられるからである。

また、女性管理職候補の開発も必要である。東京都における小学校教員の女性教員の占める割合は、23年度は東京都64%、（小数第1位四捨五入、以下同じ）、中学校、42%である。それに対して、小学校における校長職の女性の割合は、23%、中学校では、7%である。⁽²³⁾ 小学校で6割以上の教員が女性であるにもかかわらず、校長は2割程度、中学校においても女性が4割占めているにもかかわらず1割に達していない状況である。管理職にふさわしい資質力量を持った教員は女性にも多く眠っているのではないだろうか。女性管理職が増えていかない原因を探り、解決していくことが今後求められる。

第3次男女共同参画基本計画（平成22年12月17日閣議決定）では、目標を30%に設定している。

④資質能力の育成について

○ヒアリング調査から

「職階に応じた指導により、それぞれの段階にふさわしい力量を高めていき、トップリーダーとしての力量が高まっていくようにするとよい」といった意見があったが、東京都では主任、主幹、副校長、校長とそれぞれの段階での研修を位置付けている。さらに、管理職選考合格後、任用前に1年間の研修を位置づけていることは、優れた管理職を確保する上で有効なシステムである。学校経営者としてのリーダーシップやマネジメントの基礎的事項を講義だけでなく演習を通して昇

任にむけて準備できることは、候補者にとって学び甲斐のある準備期間になる。さらに、任用後も個別の課題について理解を深める内容となっている。何層にもある研修は、いかに校長を学校のトップリーダーとして重視しているかがうかがえる。今後、管理職候補者の資質向上と定数確保のためにも、今以上に管理職任用前の研修や教員のライフコースに合わせた養成システムの構築が重要である。同時に、「初任時から道徳性を高める研修も必要。教師が品性向上しなければよい教育者にはなれない。」という指摘も無視できない。研修といっても研究的な内容が多く、いわゆる修養的な内容は取り上げられていない。修養的な内容は、自己研修で行えばよいのだろうが、忙しい管理職に対して意図的、計画的に道徳性向上に向けた研修を取り上げていくことが、豊かな人間性の育成の点からははずせない内容であろう。特に、校長は教職員や児童生徒を教育するだけでなく、学校外の組織と連携して優れた学校教育を進める上にも、周囲から尊敬され慕われるような人間性の向上が、これまで以上に重要になってくるからである。「夏季休業中に重点実施するなど、学校をあけないうで済むのは適切である。リーダーシップやマネジメント、危機管理など組織活性化に向けての内容にシフトしている。また、企業への派遣研修が、教育者にとって視野を広げるために大変役に立っし、業績評価、クレーム処理、コーチング理論など企業研修の内容も実践的でよい」、「若くても人間性に秀でて自ら学ぶ姿勢さえあれば、年齢層にふさわしいリーダーとして育つのはよい。それぞれの段階で学校経営の基本やリーダーシップのあり方について理解させていくことによって優秀な管理職が育つ」、「校長としてのモデルも必要である。理想像を身近に感じることで、仕事へのモチベーションがあがる。現場は忙しいので、出張研修もよいが、OJTによる人材育成が必要」といった意見もあることから東京都の研修計画も要求に応えられるものとなっている。

○養成システムの構築

今後、管理職候補者を確保するためには、管理職任用前の研修や教員のライフコースに合わせた養成システムの構築が重要である。採用から退職までの人事政策を刷新することによる資質能力の向上策である。研修所で研修を受けるのも効果的だが、人事異動で能力は伸びる。校長が資質能力の獲得につながったと自覚するライフイベント（教職人生における出来事）の中心は、必ずしも研究や研修（自己啓発、研究サークル、研究開発指定、海外・長期研修等）ではなく、異動や昇任といった「人事」であることが報告されている。校内人事（各種主任経験）はもとより、定期的な人事異動、付属学校や教育センター、教委へ

の人事交流が、校長としての力量形成に極めて有効であったともしている。教育委員会でも「行政経験者は考える幅が広く、積極的に教育の改善に取り組む」といった感想が聞かれる。校長候補者全員が行政経験を有しているほどに積極的な行政との人事交流を推進する方策を考えられてもよい。経営能力、評価能力、政策立案能力は、文部科学省から県教委、地教委、学校へと権限委譲が進む中でますます求められる能力であり、これらを管理職登用後の現職研修のみならず、管理職養成—管理職選考—任用前研修—任用（登用）—現職研修といった一連のプロセスの中で、ひいては当該職員の新規採用段階から始まる人事政策（キャリアパス）の中で徐々に力量形成を促すようなキャリア開発が必要である。⁽²⁴⁾

このことから、東京都教育委員会による校長・副校長等育成方針（平成 20 年）は、他の教育委員会にとっても有効なガイドラインとして参考になると考える。

東京都の場合、平成 17 年度に新しい選考、任用への道筋ができたばかりであり、7 年目にあたる平成 23 年度では、A 選考による副校長は任用されても校長は未だ任用されていない。今後、A 選考を含めた校長の実態を追跡調査していく必要がある。

全国的には、元兼が提言しているように、管理職選考試験の合格者に対して校長ないし教頭の「格」づけを与え、校長（教頭）任用前研修として 1 年間大学院に長期派遣を原則とするようなキャリアパスができるとよいと考える。任用前には、主として基礎理論を研修し、任用後はそれぞれの学校が抱える課題や問題について、校長（教頭）同士のケーススタディが適切である。行政は適正な方法で優れた管理職適任者を選考し、選考合格者には勤務しながらでも管理職として現場にふさわしい実践力を身につけさせるための研修ができるようにすべきである。そのためには、行政は豊富な知見を備えている大学院を活用しながら、教員のキャリアアップのための OJT および off-OJT による実務的研修を進めると同時に人間性向上のための修養的研修を取り入れていくことが、日本の教育再生のポイントになると考える。

第 4 章 最後に

校長に求められるのは、まず自己の学校教育に対するビジョンがあげられる。ビジョンがなければ学校教育活動全体に一貫した具体的な学校経営計画まで作成することができない。ビジョンをもとにさらに学校経営目標が設定され、その目標をもとに学校経営計画を立てることになる。

この段階で、校長のリーダーシップは、教室での実践、学校政策、あるいは学校と外部の世界との間の連携改善のために重要な役割を果たす。校

長は児童生徒の学習に及ぼす影響は、教師や教室実践、学校風土など、他の人々や出来事、構成要素を通して広く介在することを理解している。校長が教師の動機づけ、能力、労働条件に影響を及ぼすと、今度はその教師が教室実践と児童生徒の学習を形成していくのである。

また、国の主導で始まった改革が、全ての学校レベルの利害関係者にとって有意義になるためには、論理的方法で学校内部の改善活動に結びつく必要がある。改革の成功実践と制度化は、文化、態度、行動と同様に、学校プロセスとシステムの適応を促進するための学校レベルのリーダーシップが前提となる。校長は、学校を周辺の環境に結びつけ、適応させる任務を担っている。また、教職員とコミュニティの間の絆を強化することにおいて校長は重要な役割を果たす。校長は地域の人材、民生委員や青少年健全育成委員や、ふるさと協議会、地元企業、スポーツクラブ、自治会などのコミュニティ組織などと交流することによって、また、市区町村行政機関や福祉施設、児童相談所、警察署、消防署、博物館や図書館、公民館などの機関と連携することによって子どもの学力を改善しようとする。急速に変化する社会、特に国際化する知識基盤型経済においては、移り変わる地域、移住の増加、変わりゆく労働市場、新しいテクノロジー、急速に発展する知識分野などの新しい困難に学校として対処し、生涯学習の基礎を固めなければならない。この変化のプロセスを効果的に取り扱うことこそリーダーシップの役割なのである。

このように、校長のスクールリーダーシップの本質的な役割は、生徒と教師の双方が、継続的に学び、開発し、変化する環境に順応できることを保障することである。

特に現代的資質能力のうちで注目したいのは、ビジョンの共有と相互コミュニケーションの確立するための能力である。

2005年の義務教育の構造改革(中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」2005年10月)により学校は教育実施主体としての責任を明確化された。そして、「学校の自主性、自律性を確立するためには、校長のリーダーシップのもと教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われなければならない」。「副校長」「主幹教諭」「指導教諭」の設置を可能とする改正も行われた(2007年6月)。この一連の動きでは、校長をトップに据えた機動的で効率的な校内運営体制が追求されている。しかし、学校にとって重要なことは学校教育自体が直面している「学校の正統性」

(26)の揺らぎおよび教員が直面する危機状況ともいえるべき事態に個々の学校がいかに自律的に対峙するかという視点である。このように考えたとき、校長の意図を基点に組織を機動的に動かすと

いうのではなく、学校に対する権限委譲とそこにおける共同的意思決定というシステムの下で「学校の自律性」を確立するために校長の役割はいかにあるべきかということである。

日本では、学校の裁量権拡大とそれに伴うアカウンタビリティの明確化という制度改革に対応して、校長を「学校の責任者」(2005年10月中教審答申)と位置づけ、「管理者」から「経営者」へという役割変化の必要性が主張されている。学校の制度的独立性がより強化される中で、個々の学校が固有の教育課題を明確にして教授・学習活動を自律的に改善するような組織機能を発揮するために「経営者」である校長はどのような役割の遂行を必要とするかである。そこには、学校の関係当事者同士の関係を上位下達の一方向的関係から双方向的関係として捉えることが必要である。校長が学校経営者として当該学校の教育について明確なビジョンを確立し、それを組織成員に説得力を持って語ることができるということは極めて重要である。しかし、校長のビジョンを含めて実践者である教員の学校としての共有ビジョンの形成がさらに重要になる。つまり、校内における相互コミュニケーションを促進することが校長にとって重要な役割となるのである。近年、都道府県レベルで学校評価システムや教員評価の制度化において、校長の学校経営方針全ての起点としたデザインが描かれ機動的・効率的な組織づくりが優先課題とされている。このような政策的動向を受け止める立場だけで学校評価や教員評価に取り組もうとすれば、校長単独で明確な学校の将来ビジョンや経営方針を描き、それを教職員と親・住民に対していかに説明するかという一方向的なコミュニケーションへと傾斜することは避けなければならない。(26)

今後、注目したいのは、コミュニティ・スクール化への対応である。学校運営協議会が制度化されて7年目を迎えた。コミュニティ・スクール(学校運営協議会制度)は、平成16年6月の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正により導入されたものである。(27)平成17年に17校でスタートしたのが、平成23年には、全国に789校(内小中学校は738校)にもなっている。ここ5年間では、毎年、約150校ずつ増えている。コミュニティ・スクールが一番多いのは東京都である。コミュニティ・スクールは、保護者や地域住民が、合議制の機関である学校運営協議会を通じて、一定の権限と責任を持って学校運営に参画し、より良い教育の実現をめざす地域に開かれ、地域に支えられる学校である。学校運営協議会は、校長の作成する学校運営の基本方針を承認したり、学校運営に関する意見を述べたり、教職員の任用に関して教育委員会に意見を述べたり、今まで以上に学校外の考え、意見、要望を反映で

きる。

それだけに、校長には双方向のコミュニケーションを進める能力が大切になってくる。校内でのコミュニケーションが主であったこれまでの校長の職務にプラスして、学校外への説明責任、結果責任を持つ校長には学校教育の成果をあげるために、学校内外の教育資源を効果的に組織し効率的に活用するトップリーダーとしてのリーダーシップが、ますます、重要になってくる。校長は、教職員、子ども・保護者、地域住民から高い教育理念と使命感によって尊敬され、課題に対しての正確で早い判断力・意思決定力によって信頼され、豊かな人間性・包容力を発揮して慕われるからこそ、統率力やリーダーシップを発揮できるのである。

【引用・参考文献】

- (1) 小川正人著『新訂教育経営論』放送大学教育振興会、2008年 p23
- (2) 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
- (3) 九州大学院人間環境学研究院（教育学部門）教育法制研究室『科学研究費研究成果報告書』、楊川著「第1章校長・教頭等任用制度の実態調査」2011年3月
- (4) 元兼正浩著『校長・教頭任用制度の今日的状況と課題－2000年度全国調査の結果から－』福岡教育大学紀要第50号、2000年2月
- (5) OECD 編著『スクールリーダーシップ：教職改革のための政策と改革』多々納誠子、小熊利江訳、明石書店 2009年
- (6) 小川正人、勝野正明著『教育経営論』放送大学教育振興会 2008年 p 157～166
- (7) 中留武昭編著『学校文化を創る校長のリーダーシップ－学校改善への道－』エイデル研究所 1998年
- (8) 日本教育経営学会『校長の専門職基準 2009年版』
- (9) 九州大学院人間環境学研究院（教育学部門）教育法制研究室『科学研究費研究成果報告書』楊川著「第1章校長・教頭等任用制度の実態調査」2011年3月、p 5
- (10) 文部科学省『公立学校における校長等の登用状況等について』
www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/1312852.htm (2011年10月)
- (11) 楊川著「第1章校長・教頭等任用制度の実態調査」2011年3月
- (12) 平成 22 年度東京都公立学校校長職候補者選考実施要綱
- (13) 平成 22 年度校長任用審査課題論文実施要綱
- (14) 平成 23 年度東京都公立学校教育管理職選考実施要綱
- (15) 文部科学省『公立学校における校長等の登用状況等について』
www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/1312852.htm (2011年10月)
- (16) 東京都一水会編『学校創生時代と管理職』時事通信出版局 2008年
- (17) 平成 23 年度東京都教職員研修センター研修 p69 職層研修
- (18) 『校長・副校長等育成方針』東京都教育委員会 平成 20 年 10 月
- (19) 中央教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』1998年
- (20) 文部科学省『教員評価システムの取り組み状況について』
www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/1312857.htm (2011年10月)
- (21) 2011年9月3日読売新聞朝刊
- (22) 文部科学省ホームページ『公立学校における校長等の登用状況等について』
www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/1312852.htm (2011年10月)
- (23) 文部科学省『学校教員統計調査』
www.mext.go.jp/component/b_menu/other/.../1319074_5_1.pdf 2011年
- (24) 元兼正浩著『自治体における学校管理職の資質力量向上施策の限界と可能性－「校長人事経済学」の視点からの提案－』日本教育行政学会『日本教育行政学会年報』第29号 2003年10月、p51～52
- (25) 中央教育審議会、学校の組織運営に関する作業部会『学校の組織運営の在り方について』2004年12月
- (26) 竹内博著『学校システム論』放送大学教育振興会 2007年、p 66
- (27) 文部科学省『コミュニティ・スクールの指定状況について』
www.mext.go.jp/a_menu/shotou/communit.../1311426.htm (2011年11月)

ヒアリング調査について

- ①東京都元小学校長、区部教育委員会嘱託、男性
- ②東京都再任用小学校長、女性
- ③千葉県中学校長、男性
- ④千葉県元小学校長、県行政機関勤務、女性
- ⑤千葉県小学校長、男性
- ⑥千葉県中学校長、男性
- ⑦神奈川県元高等学校長、教育センター嘱託、男性
- ⑧神奈川県元小学校長、教育センター嘱託、男性