

《研究論文》

「チームとしての学校」における校長のリーダーシップとマネジメント

— 中央教育審議会作業部会の審議経過を素材として —

広島工業大学 白 岩 博 明

ABSTRACT

Leadership and Management of the principal at “School as a team”
— Considering the process of discussion
at the Central Council for Education Working Group —

Hiroaki SHIRAIWA

Hiroshima Institute of Technology

The Central Council for Education submitted the Report “The concept and the future improvement plans for School as a team” on December 21, 2015. In the Report, to realize “School as a team,” agenda are provided from the following three viewpoints : 1) Establishment of the team system based on specialty, 2) Reinforcement of the management function of school, 3) Improvement of the environment where each teacher can play an active role. It is claimed that a shift of the school management model is necessary.

In my report I’d like to examine how the discussion has been held in the working group of the Elementary and Secondly Education Group set up by the Central Council for Education with respect to “leadership and management of the principal” which is referred in the “Reinforcement of the management function of school”, one of the three viewpoints mentioned above. Then I’ll make sure how the discussion is reflected in the Report. Finally I’d like to point out that principal’s leadership is particularly essential for implementation of “School as a team.”

1. はじめに

本稿の目的は、平成27（2015）年12月21日付の中央教育審議会（以下、中教審）の答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（以下、本答申）において、「チームとしての学校」の実現にとって重要とされる校長のリーダーシップとマネジメントについて、中教審初等中等教育分科会のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会（以下、作業部会）

の議事録で審議経過¹を確かめ、それが本答申(3.「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善策(2)学校マネジメント機能の強化①管理職の適材確保)で、どのように示されているかを明らかにすることである。

また、「チームとしての学校」の実現にはさまざまな要素が必要とされるが、本答申の『「チームとしての学校」を実現するための3つの視点』の②、「学校のマネジメント機能の強化」の項において、「専門性に基づく『チームとしての学校』が機能するためには、校長のリーダーシップが重要であり」とあるように、何よりも校長のリーダーシップが不可欠であることについても述べることである。

作業部会は、初回が平成26(2014)年11月21日に開かれ、最終回は平成27(2015)年12月10日と合計17回²に及ぶ。作業部会の内容は、第1回から第10回までが専門委員等からのヒアリングと審議、第11回が作業部会における審議の整理、第12回作業部会が中間まとめ(骨子案)についての審議、第13回・14回が中間まとめ(素案)の審議、第15回がチーム学校関係予算の平成28年度概算要求状況説明など、第16回が答申(素案)についての審議、最終第17回が答申案についての審議であった。

なお、作業部会は、中教審委員が2名、同・臨時委員2名、作業部会専門委員が11名で構成されていた。また、有識者、意見発表者として数名が招聘された。

2. 「チームとしての学校」を実現するための視点

本答申は、以下のような認識の下、今後のあるべき姿として「チームとしての学校の在り方」と、それを実現していくための改善方策について示したものである。

「社会や経済の変化に伴い、子供や家庭、地域社会も変容し、生徒指導や特別支援教育等にかかわる課題が複雑化・多様化しており、学校や教員だけでは、十分に解決することができない課題も増えている」というように、子供を取り巻く状況が著しい変化にある中、学校や教師だけの対応では不十分なきを迎えている。

そして、「我が国の学校や教員は、欧米諸国の学校と比較すると、多くの役割を担うことを求められているが、これには子供に対して総合的に指導を行うという利点がある反面、役割や業務を際限なく担うことにもつながりかねないという側面がある。国際調査においても、我が国の教員は、幅広い業務を担い、労働時間も長いという結果が出ている」という学校や教師が置かれている状況で、「個々の教員が個別に教育活動に取り組むのではなく、校長のリーダーシップの下、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げるとともに、必要な指導体制を整備することが必要である。その上で、生徒指導や特別支援教育等を充実していくために、学校や教員が心理や福祉等の専門家(専門スタッフ)や専門機関と連携・分担する体制を整備し、学校の機能を強化していくことが重要である」としている。

そこで、「チームとしての学校」を実現していくために、本答申では次の3つの視点に沿って検討している。

一つは、「専門性に基づくチーム体制の構築」である。その構築には、「教員が学校や子供たち

の実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組むことができるよう、指導体制の充実が必要である。加えて、心理や福祉等の専門スタッフについて、学校の職員として、職務内容を明確化し、質の確保と配置の充実を進めるべきである」として、指導体制の充実に向けて専門スタッフとのチーム体制が不可欠としている。

二つ目は、「学校のマネジメント機能の強化」である。これは、「専門性に基づく『チームとしての学校』が機能するためには、校長のリーダーシップが必要であり、学校のマネジメント機能を今まで以上に強化していくことが求められている。そのためには、優秀な管理職を確保する取組を進めるとともに、主幹教諭の配置の促進や事務機能の強化など校長のマネジメント体制を支える仕組みの充実を図ることが求められる」³とされ、校長の裁量権の拡充を図ることで学校マネジメントの強化を検討している。

三つ目は、「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」である。「教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務改善の取組を進めることが重要である」として、教職員の専門性を高め、発揮することを検討している。

以上の3つの視点に沿って検討を行い、「学校のマネジメントモデルの転換を図っていく」ことがねらいにある。チーム体制の構築、マネジメント機能の強化、力を発揮できる環境の整備というものによって求められるのは、教職員組織の強化ということである。確かに年齢構成や経験年数も異なる教職員集団にとって、教員の大量退職・採用という時勢を鑑みると、教職員の環境・体制を整えることは重要なことである。

とくに、二つ目の「学校のマネジメント機能の強化」の視点は、校長のリーダーシップとマネジメント体制、学校のマネジメント体制の強化について述べているものであるが、学校をチームとして機能させるためには、校長が丁寧な教育ビジョンを示し、リーダーとして学校を牽引しなければならないことを述べている。また、「学校のマネジメント機能の強化」においては、「優秀な管理職の確保」「学校のマネジメント体制の強化」「多様な職員で構成される組織において求められるマネジメント」に触れ、校長を軸とした学校のマネジメント機能の充実を図ることが求められている。

そうした意味において、3つの視点の中でもこの「学校のマネジメント機能の強化」は、最も重要な視点であるということができるとは言えないだろうか。

3. 作業部会の審議から本答申へ

3.1 校長に求められるもの

第7回作業部会 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryo/1368975.htm) では、「管理職のマネジメント」について審議された。会の初めのところで、有識者の米満 裕氏（千葉県習志野市谷津小学校・校長）から、「チームとしての学校の在り方や管理職に求められるマネジメント」について、「これからの校長には確実な教育ビジョンが求められる。それは、教頭や副校長などの管理職で共有しなければならない。たとえ時間がなくても、『こういうふうな職員、子供を育てる』という理念が共有されていれば実践の中で共通理解ができる」という意

見発表がなされた。校長は持論としての教育ビジョンを確固たるものとして実践せねばならないとし、校長に求められる役割の一端について現場ならではの意見である。

これに対して、作業部会・主査の小川正人氏（放送大学教養学部教授）から、「教職員に時間管理意識を持たせ、効率的な時間管理を進めるにはどうしたらいいか」という質問がなされた。米満氏は、教職員の組織力を強調し、校長のマネジメントの大きさについて述べた。具体的には、打ち合わせ時間を省略するために日報を出す、教員の事務処理を簡略化できるシステムを構築する、などによって時間の削減ができることを示した。

この審議は、校長が教育ビジョンを示すことによって、教職員の共通理解の重要性を問うものである。しかし、多忙化に伴って長時間労働を強いられている学校現場⁴においては、時間管理という問題はすべての学校の喫緊の課題であり、共通理解が難しい状況に置かれている現実にある。その中で、校長のマネジメントが教職員の多忙化の打開策の一つとなり、効率的な時間管理を行うことで教職員の子供への向き合い方を高めていく。それが教職員の共通理解を図っていくことに繋がっていくことを示したものである。

第 9 回作業部会 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryo/1368979.htm)（議題「学校や教育委員会の指導体制について」）において、有識者の村川雅弘氏（鳴門教育大学基礎・臨床系教育学部教授）から「カリキュラムマネジメント」に関わる意見発表がなされた。村川氏はその発表の中で、「すぐれた校長は、職員室に顔を出し、各教室を回って個々の生徒や教員への理解を図ろうとしている。カリキュラムマネジメントがうまく機能している学校の校長の共通点である。また、俯瞰的な物の見方が必要で、学校の確実なゴールイメージを持っている必要がある」という意見を述べた。日頃から子供と触れ合い、教師とコミュニケーションを図っていくことによって相互理解を深めていく。加えて、先見性や予測に長けた行動を有し、俯瞰的な判断力を備えているというのは、さまざまな危機管理意識を高めていくことに繋がり、そして、明確なゴールイメージをデザインすることになっていくはずである。いずれも校長に求められる資質として見逃せないものである。さらに、村川氏は、「教職員はそれぞれに専門性を持っている。教職員の違いを見分けるためには、それぞれの弱さを見つけることが必要である」とし、校長にとって他者を尊重する姿勢が重要であることを付け加えた。

この後、作業部会・専門委員の加藤崇英氏（茨城大学教育学部准教授）から、「カリキュラムマネジメントと学校現場の多忙化の問題との関係はどうなっているのか。先生がお入りになったときに改革や改善と言われても忙しすぎてできないのではないかと、ということもあったのでは」という質問があった。村川氏は、生徒指導上大変だった小学校の例を出しながら、「とにかくよい授業をしよう、子供と関わろうとした。そんな時に必ず出てくる意見は『そんな時間はありません。私たちは目いっぱいです』と。そこで、その学校がされたのは仕分けです」ということを述べ、子供にとって本当に必要なことに時間を割り、あまり意味のないことは縮小する。すべて教師がやってきたこと（例えば、印刷）の一部を子供に任せてみる。こうして本当に多忙を引き出しているものを見直すことでマネジメントの機能に繋がった、という多忙化の解消となった例を挙げて現場での改善の方向性を述べた。この第 9 回作業部会においても、多忙化という現場の

実態に即していかに校長のマネジメントが必要とされるか、ということが審議されている。

以上のような審議の中で、校長が多種多様な教師個々を尊重し、チームとして教師集団を取りまとめていくためには、教師個々に問いかけながら個々を捉えていくことである。そして、それぞれの個性を生かしたポジションを見出しながら教育活動を展開していくことが校長の任務として肝要であるということである。

こうした審議を通じ、本答申において、「校長は、学校の長として、リーダーシップを発揮するために、まず、子供や地域の実態を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員の意識や取り組みの方向性の共有を図ることが重要である。それに当たって、『チームとしての学校』における校長には、多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などの資質が求められる」という形で反映されている。校長は確固たる教育ビジョンと俯瞰的な判断力を備えること、外部の専門スタッフなどを含む教職員相互が協働できる体制を整えることが求められるのである。また、学校現場の多忙化等の中で、校長のリーダーシップが極めて重要であるということも求められる内容となっている。

そして、本答申では、「加えて、校長が自らの教育理念に基づき、特色ある教育活動を推進することができるようにするためには、校長の同一校における在職期間の長期化を図るなど、人事異動の在り方を見直すことも重要である」として、校長の同一校における在職期間の長期化の中で、継続的なマネジメントが学校現場において求められていることを示している。

3. 2 校長のリーダーシップ

第 8 回作業部会 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryo/1368978.htm) では、「主幹教諭等の在り方」について審議された。有識者として出席した浜田博文氏（筑波大学人間系教授）が、「『教育の専門性』を重視した学校の中のリーダーシップという考え方を主張しなければならない。日本では民間マネジメントの発想が必要だと言われてきたが、アメリカでは『教育の専門組織としての学校』の質というものが『教育実践』の質であると言われ、その焦点でのリーダーシップの在り方を追求しなければならない」と述べた。

これに対して、作業部会・専門委員の田村知子氏（岐阜大学大学院教育学研究科准教授）が、「浜田先生のお話から考えたことは、日本の教員がゼネラリストであるよさというのがやはりあり」と述べながら、学習指導、生徒指導、あるいは家庭環境など、丸ごと関わる日本の教員の専門性と職務を担い過ぎて子供との関わりが難しくなっている現実の狭間で、いかに整合性を付けるかということが今後の議論であるとしている。加えて、田村氏は、浜田氏の「教育の専門性を核にしたリーダーシップの必要性」に強く賛同している。

作業部会の回を問わず、審議の中で随所に校長のリーダーシップやその重要性を問う意見や表現が出てくるが、この浜田氏の「民間の発想でのマネジメントだけではなく、教育の専門性を重視した校長のリーダーシップという考え方を主張しなければならない」という意見は審議の中において注目される指摘である。

本答申においても、校長のリーダーシップという表現は頻出するが、「学校の教育活動の質を高めるためには、校長の教育的リーダーシップが重要であり、教育指導等の点で教職員の力を伸ばしていくことができるような資質も求められている。(中略)さらに、校長が自らの示す学校の教育ビジョンの下で、リーダーシップを発揮した学校運営を実現できるよう、校長裁量経費の拡大等の学校の裁量拡大を一層進める」⁵と提示している。作業部会において再三再四取り上げられ、確認されている校長のリーダーシップの重要性について示されている。

作業部会の審議内容から逸れるが、「学校の教育活動の質を高めるためには、校長の教育的リーダーシップが重要」であるという点に関して、天笠 茂氏(千葉大学教育学部教授)が『新たな学校課題とこれからのリーダーシップ』⁶の中で、「校長には、教育改革の動きを捉え、それを自ら構想する学校経営に位置づけ、グランドデザインとして描き出す取り組みが求められている。また、その教育改革が求める中身、意義付け、為すべきこと、将来的な見通しなどに自ら捉え、自分の言葉で教職員に語ることも求められる。そして、カリキュラムの編成・実施・計画を通してのリーダーシップこそ校長の発揮すべきものとして注目されるものである」と指摘している。

カリキュラムマネジメントのリーダー、カリキュラムリーダーシップの発揮が校長に求められているのである。まさしく「チームとしての学校」という理念に基づいて教育改革を実現させるために、「校長の教育的リーダーシップが重要」であるという校長の在り方が求められているのである。

3. 3 校長のマネジメント

第 1 回作業部会 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryu/1368967.htm) では、「作業部会における検討事項」について審議、確認された。その中で、加藤氏が、「学校は、校長先生のマネジメントということがずっと言われてきていて、その中で、マネジメントは自分には関係ない、校長や管理職がやってくれるものだ、環境もお膳立てもしてくれるものだと思います」と学校の自助能力が落ちていくことを警告している。校長のマネジメントが重要なのは当然のことだが、教員一人一人がマネジメントへ参画する、関わるという雰囲気によって学校が改善方向に向かうということを述べている。まさしく「チームとしての学校」の姿を表している。

その後、校長のマネジメントのことを受けて、作業部会・臨時委員の貞広斎子氏(千葉大学教育学部教授)が、「チーム学校に関わって、校長のマネジメント力の転換をどう考えるかが重要となる。これまでの教員スタッフに加え、複数種のタイプのスタッフが加わる。多様性のある組織をいかにマネジメントし、チーム作りをするかが難しくなる。それが校長のマネジメント力の転換の必要性ということになる」と述べ、「チームとしての学校」にとって、校長が多様性のある組織を束ね、マネジメントの力を高めなくてはならないことについて力説している。

また、作業部会・専門委員の坪内 南氏(一般財団法人教育支援グローバル基金事務局長)も、「海外では校長先生がほかの先生のチームマネージャーという形で働いているケースが多い。教育の現場では、管理職により高度なマネジメントのスキルというものが求められるべきではない

か」と述べ、校長のマネジメントの重要性について触れている。

第 1 回作業部会は、審議というよりも第 2 回目以降の作業部会の方向性を探るための意見発表の回である。しかし、校長のマネジメントの必要性、重要性について頻出しているということは、校長を軸にしたマネジメントがいかに鍵になるかということを示しているのであろう。

「チームとしての学校」を実現するためには、教職員の専門性と専門スタッフ（心理、福祉、部活動、特別支援教育、地域連携等）の専門性が一つとなってチーム体制を構築していかななくてはならない。校長は、まず校内の教職員とその専門性を束ね、校務分掌等の組織を活性化させるマネジメントに徹する。そして、専門スタッフなどの多様な職種の方の専門性をコントロールし、全体をチームとしてマネジメントしていかなければならないということである。

この校長のマネジメントの能力について、本答申では、「校長は、学校という組織で求められるマネジメントの能力と、組織一般で有効なマネジメントの能力をバランスよく身に付ける必要がある。あわせて、校長がリーダーシップを発揮し、複雑化・多様化した課題を抱える学校を変え、学校の教育力を向上させていくためには、校長の補佐体制を強化することが必要である。例えば、副校長の配置や、教頭の複数配置、事務長の配置など、校長の権限を適切に分担する体制や校長の判断を補佐する体制の整備によって管理職もチームとして取り組むことが学校の改革のためには有効である」と示している。

「学校という組織で求められているマネジメントの能力」とは、前述した天笠氏が言うカリキュラムマネジメントリーダーのことを指すであろう。また、「組織一般で有効なマネジメントの能力」とは、企業経営者のマネジメントの能力を指すのであろうが、人事上のことであるとか、教職員の適材適所を見極めた人事配置のことなのであろう。貞広氏の言う「ヒューマンリソースのマネージャーに徹して」（第 1 回作業部会における意見発表の中での言葉）という意味に近いように思える。また、リーダーシップやマネジメントを発揮するためには、副校長や教頭、事務長など、管理職との密接な連携が必要であることを示唆していることも見逃せない。

3. 4 校長（管理職）の養成

第 7 回作業部会で、米満氏が教育現場での声として、「今教育現場はウィングラス現象で、上がどんどん辞めている。伴って、若い管理職の長期的な育成を進めなくてはならない。経験が人を育てるので、民間なり行政なり、海外なりでの経験とかを積ませて管理職にするシステムを制度として構築しなければならない。しかし、たたき上げも必要である。この二層で育てていく」と述べ、管理職養成に欠かせない点に触れている。また、「教育界では V S O P（20代：バイタリティー、30代：スペシャル、40代：オリジナリティー、50代：パーソナリティー）とよく言われるが、これを管理職は一番学ばなければならない」と、管理職の資質について言及している。現場感覚に富んだ、明確な意見である。退職教員の実態、管理職候補育成の急務、その育成条件、管理職にとって必要なエネルギーなど多岐に及んでいる。

それに対して、作業部会・副主査の米田 進氏（秋田県教育委員会教育長）が米満氏の意見に概ね賛成の意を示し、「学校の現場をきちんとやって、様々な学校を経験し、子供たちの実態を

熟知できる、そういうルートをたどった管理職は本当に必要だとも強く感じております」と述べた。また、VSOPが必要であるとし、米満氏の意見を共有したいことを示した。

また、小川氏が、「行政経験を組み入れて管理職になる管理職と、学校現場だけのたたき上げで管理職になる方は、管理職になるパターンとして決定的に大きな違いがあって、それぞれの管理職に対してどういう役割を期待してそういう育成をしているかということについて、説明していただきたい」と質問をされた。米満氏は、「行政を経験された方は視野が非常に広い。広い視野から自分の学校を見ることができることがメリットであろう。たたき上げの方は、具体的な指導ができるのがメリットであろう。実践に即した、説得力のある指導ができる、自分の身をもって示せる」と述べ、いずれの場合も一長一短があることから、両方の経験があってこそ有能な管理職になれることを述べていると思われる。

第1回作業部会では、貞広氏が、「校長は、ヒューマンリソースのマネージャーに徹しなければならないが、カリキュラムマネジメントもしなくてはならない。高度な校長のありようが求められる、そうした校長の育成が重要ではないか」と意見を述べている。教職員の専門性をどのように活用していくかというのは校長にとって重要な任務であり、「より高度な」校長の力量が求められている。有能な校長の育成という課題である。

そして、第8回作業部会において浜田氏が、「学校のリーダー育成というものを、長期間のスパン（教諭、主幹教諭、教頭、副校長、校長へ）で在職期間全体を通じた職能の向上というもののデザインを明確に描く努力をそれぞれの都道府県でしなければならない」と、リーダー育成の観点から、教諭時代から校長までに至る育成ストーリーをデザインして、有能な管理職、校長の育成を図る必要を説いている。まさに米満氏の言う、行政経験と現場経験、あるいは民間や海外での経験など、管理職にしていくシステムの制度構築が必要になっていくのではないだろうか。

リーダー育成や管理職の登用について、筆者の経験（私学校長）からは言及できない部分が多い。それは、管理職の登用方法（公立私立によって）を全く異にするからである。筆者は約20年間の教員経験の後に管理職（教頭から校長へ）を拝命したが、学校全体を育成（経営）する側に立った当初はかなり困惑した。しかし、教職員とのコミュニケーションを絶やさず、子供たちの日々の成長を見守る感覚を忘れることがないように職務に専念した。論ずるまでもなく、学校全体のマネジメントは容易なものではない。まさに、VSOPがなければ務まらない。が、管理職スタッフをはじめ、優れた教職員、前向きな児童生徒に恵まれたお陰で職務を全うすることができた。そこには、現場を熟知している者のリーダーとして、たたき上げの良さがあったのであろうと推察する。

第1、7、8回などの意見や審議をもとに、本答申の「管理職の養成・管理職候補者の現状等」の項では、「管理職に適材を確保できなければ、学校の組織力・教育力も低下することは確実であり、優秀な人材が管理職を目指すような取組が求められている。しかし、近年、管理職候補の倍率の低下や、希望降任の増加など、管理職の魅力が低下しているのではないかという指摘がある。また、都道府県によって違いはあるものの、30代半ばから50歳までの教員数は、近年、減少しており、今後、管理職候補となる教員の数が少なくなると予想される」⁷として、管理職養成は

もとより候補者減の現状に対して強い懸念を抱いた内容となっている。

そこで「管理職の養成・管理職養成の課題等」においては、「教育委員会は、校長に求められる資質・能力に基づき、将来、管理職として活躍することが期待される教員に、若いうちからマネジメント能力をつけさせるよう、計画的に教職大学院や民間企業への派遣、教育委員会事務局での勤務、学校現場でのOJT等の経験を積ませる必要がある。その中で、学校現場におけるOJTは重要な役割を果たしているが、例えば、年齢等にとらわれず、適材適所で主任に充てるなど、教員の持っている良さや持ち味をより発揮できるような経験を積ませることにより、当該教員に、主任、主幹教諭、教頭という新たなステージに上がる資質・能力を育むことができる。その際、校長は、教員を育てるという意図を持ち、必要に応じて、教員を支援することが重要である」としている。

管理職候補の減少という現状を踏まえて、教育委員会からのアプローチ、学校現場でのアプローチが明確に示されている。そして、育成ストーリーの軸として、校長が有能な教員を育てていく重要な役割を果たさなければならないことを示している。

4. 校長のリーダーシップの重要性

4.1 中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」以降

本答申における校長のリーダーシップとマネジメントの必要性や重要性は、以下のような、平成10（1998）年からの教育政策の動向を汲んでいる。

平成10（1998）年9月1日、中教審は「今後の地方教育行政の在り方について」を答申した。「はじめに」の中で、「学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくることが必要であり、このような観点から学校運営組織を見直すことが必要である」とした。さらに、第3章の「学校の自主性・自律性の確立について」において、「学校運営は、校長を中心としてすべての教職員がその職務と責任を十分に自覚し、一致協力して行われることが必要である。（中略）このため、学校運営が校長の教育方針の下に円滑かつ機動的に行われ、学校の自立性と共に、校長のリーダーシップを明言したのである。

平成12（2000）年3月、首相による諮問機関である「教育改革国民会議」が発足した。首相の「戦後教育の総点検」の要請のもと、9月に中間報告、12月には最終報告が提出され、その中で「教育を変える17の提案」が示された。その一つ「新しい時代に新しい学校づくりを」の提案において、地域が学校運営に参加する新しいタイプの公立学校の検討、学校に組織マネジメントの発想を取り入れることなどが示された。

平成19（2007）年、学校教育法の一部改正によって副校長、主幹教諭、指導教諭という新たな職が設置されることになり、学校の組織体制が整備され、学校マネジメントが色濃くなった。

平成24（2012）年10月、自由民主党総裁の直属機関として「教育再生実行本部」が発足した。その第四次提言（平成27（2015）年5月12日）の中で、「チーム学校」に関する提言がなされた。

それは、「学校が地域の中核となるよう学校と地域が連携・協働し、一体となって子供たちの育成に取り組むことで『チーム学校』の力を一層向上させる」とし、さらに、「校長の適切なマネジメントが『チーム学校』を機能させるためには必要不可欠であることから、校長のリーダーシップを強化する」というものである。そして、「チーム学校推進法（仮称）」の制定も加えている。

平成25（2013）年1月には、「教育再生実行会議」が発足。その第七次提言では、「教師が専門職としての指導力を十分に発揮できるよう、授業等の教育活動に専念できる環境を整備することが重要である」とし、「チーム学校」の実現、リーダーとしての校長の裁量権の拡大を図ることなどを提言している。

以上のように、情勢の変化の中で校長のリーダーシップが重視され、求められ続けてきた。この間約20年、グローバル化や情報化が加速・進展し、社会の変化に伴って子供や家庭、地域社会も変容した。また、学校においては、子供を取り巻く状況や課題が複雑化・多様化し、教職員の多忙化による長時間労働の問題が顕在化している。こうした中、これまでにはない視点に基づいた教育政策の転換が求められた結果、本答申となったと思われる。今日ほど、経験豊富で、柔軟な姿勢を有した校長のリーダーシップが求められているときはないのではないだろうか。

4. 2 民間人校長の登用

3. 2の項で浜田氏が、「私の過去の研究で、アメリカの校長の役割がどう変遷してきたかというこの研究を基に、かいつまんで整理した部分がございます。日本では『民間の発想でマネジメントしていかないと学校の自律性はできない』というふうに盛んに言われてきましたけれども」と述べる中で、かつて学校の自律性を求めるがゆえに民間企業のマネジメントを必要としたときがあったことを指摘しているが、それは民間人校長の登用のことにも関連することではないだろうか。

民間人校長登用の契機となったのは、前述した平成10（1998）年9月の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」である。その答申において、学校の自主性や自律性を求める具体策の一つとして、力のある校長確保の観点から「校長の任用資格の見直し」と民間企業的な「マネジメント能力」の必要性が指摘されたのである。そして、平成13（2001）年度から東京、広島等の4都県で6人の民間人校長が採用され、これまでに47都道府県中31都道府県で100人を超える民間人校長が採用されている。しかし、東京や大阪などの大都市圏を除くと採用が停滞気味であるのが実態⁸である。

民間人校長に期待される資質・能力は、民間企業で培われた「マネジメント能力」であるが、加えて「経営感覚」「優れたリーダーシップ」「柔軟な発想と企画力」「渉外能力や人脈・広い視野」などであった。これらの資質・能力によって学校マネジメント体制が構築されたであろうが、その成果や評価、他校や他校長への影響はどのようなものであっただろうか⁹。

本答申において、「管理職の選考・登用」の項を設定しているが、民間人校長の登用については触れられていない。それは、民間企業的な発想のマネジメントについて、教員出身の管理職希望者が管理職養成段階で確実に習得できる目途が立ったのか、あるいは、教育の専門性を基軸に

した管理職（校長）希望者のマネジメント能力とリーダーシップの向上を図る目途が立ったのであろうか。いずれにしても、民間人校長登用という制度が一定の役割を終えたことを意味することではないだろうか。

このことは、「私は、やはり『教育の専門性』というものを重視した学校の中のリーダーシップという考え方をもっと主張していかなければいけないのかなと最近思っているところです」と、浜田氏が指摘するように、民間人校長の登用による学校マネジメントではなく、教員やミドルリーダーを経験し、教育の専門性を持つ校長の任用による学校マネジメントが重要であるということなのである。そして、浜田氏の意見は、今日の学校において教育の専門性を基軸とした校長のリーダーシップが不可欠であるという指摘であるとも言える。

ところで、教育の専門性とは何だろうか。筆者は「教育は『子供（幼児・児童・生徒）の未来に責任を負う』という認識のもと、子供の知・徳・体の成長を願い、子供の人生を幸福に導く責任と役割を担っている。そして、それは教育的愛情や教科等に関する専門知識、広く豊かな教養などを基盤とした実践的指導力を有する教育の専門家＝教師に託されている」ということが教育の専門性であると考えられる。このような専門性は、大学や大学院などの専門機関を通じて学び、実践の中で身につけられ、鍛えられていくものであると思われる。

すなわち、教育の専門性は民間人校長には十分に兼ね備え難い部分であり、「教育の専門性を基軸とした校長のリーダーシップが不可欠である」という浜田氏の指摘に共感するものである。

4. 3 筆者の実践

筆者が勤務（校長として）した私立学校¹⁰は、他の私立学校と同様に建学の精神と教育方針に沿って教育活動が展開されるが、現在においても「高学力」「創造力」「国際性」「人間力」の4つを教育の柱としてカリキュラムマネジメントがなされている。

中学校・高等学校の校長時、それまで「高学力」「創造力」「国際性」の3つの教育の柱であったものに「人間力」を加えることになった。その中身について、既存の教育プログラムや学校行事などとの整合性を踏まえて検討することになった。そこで提起したのが、“間力”（人との関わりを学ぶ）、“脳力”（自分で考える力を養う）、“胆力”（強く清く心を鍛え）、“体力”（基礎的な体力を身につける）、“愛力”（思いやりの心を育む）という“5つの力”であった。生徒に対し、日々の健康を保つのは何のためなのか、なぜ目標を持つ必要があるのか、人を大切にするのはなぜなのか、「しまなみ海道・夜間歩行」は何のために実施するのか、などについて問い、すべてに意味があり、理由があることを説く。生徒も教職員も腑に落ちた状態で「人間力」の向上に向かっていく。これらは可視化されたカリキュラムマネジメントということになるだろうか。

また、小・中・高を通じて、いわゆる「非大学受験教科」¹¹とされる教科のプログラムは、他校では類を見ない優れた点が多い。たとえば、「人間科」というオリジナル教科がある。この授業は、総合的な学習の時間と特別活動を使って展開するもので、「人が生きること」をテーマにした学習である。大きく「地球市民教育」と「進路教育」の2つのプログラムに分かれて展開される。教育方針と目標に沿った授業の内容である。この授業のプログラムは担当教員の手づくり

よるが、実施（授業や行事として）にあたっては、当然教員が担当する。また、保護者、地域の方々、企業経営者、広島在住外国人、その道の達人など、学校外から多くの方を招いて行われる。あるいは、校長自らのネットワークを生かした講師を招くことも多い。こうした教員以外の人材を活用したプログラムは、児童生徒に有意な学びを与えるばかりでなく、教員集団の育成にもつながる。また、社会の動きに、時流に敏感であらねばならない内容であることから、機会を見ながら絶えず更新作業をする必要がある。それは、私学教育にとっての生命線でもある。

4つの教育の柱、教育方針に沿ったカリキュラムマネジメントの更新や見直しは、絶えず行われなくてはならない。それは、教育は「不易流行」に基づいて行われなければならないからである。そのため、校長のリーダーシップによる明確なビジョンの提示は必然のことである。結果として、筆者は管理職（校長）＝リーダーシップとして、マネジメントの能力や感覚を研ぎ澄ませる意義を痛感させられたときもなった。

5. ま と め

「チームとしての学校」を実現するために、教職員がどのようにあるべきかといった学校組織や学校運営の在り方等について作業部会で審議された。特に校長のリーダーシップとマネジメントの在り方について観点を絞り、その議事録から審議経過を確かめ、それが本答申にどのように示されているかを確かめた。また、その中でも校長のリーダーシップ機能の強化が重要であることにスポットをあてた。

「自分なりの教育ビジョンを持っていない人間は、なってはだめ」（米満氏）という現場感覚に満ちたもの、「しっかりとしたビジョンやゴールイメージを持っている必要がある」（村川氏）という校長の俯瞰性を問うもの、「多様な他者への尊重が必要である」（同氏）という教職員の資質理解を促すものなど、さまざまである。そして、浜田氏の「教育の専門性を重視した校長のリーダーシップという考え方を主張しなければならない」という意見は重みがある。まさに、「チームとしての学校」の牽引者は校長であということは揺るぎがない。

ところで、学校組織としての在り方や学校運営の在り方を見直すことを前提としている「チームとしての学校」論は、校長のリーダーシップとマネジメント機能が不可欠であることを示している。しかし、作業部会を通じて散見するのは、教員の多忙化の現実、それに伴う長時間労働の実態を打開するために校長のリーダーシップとマネジメントをいかに機能させるかという審議でもあった。

したがって、校長は学校組織や学校運営のマネジメントを図るだけではなく、喫緊の課題を探り、有効な改善策を提示し、実践行動のできるリーダーシップでなくてはならないであろう。そして、トップダウン的なマネジメント体制ではなく、すべての教職員と豊かなコミュニケーションに基づいたマネジメント体制が求められるであろう。

言わば、「同僚性」¹²（教職員一人一人の専門性を高め合い、相互が支え合い学び合い、情報冗長性に富む教職員集団の在り方を指す。「チームとして学校」の考え方が求められているときこそ、この同僚性が必要であることを拙稿において論じた。）に基づいた「チームとして学校」の軸と

して、校長はリーダーシップを発揮していかねばならないのである。それが教職員一人一人の力量を高めることとなり、教育の専門性を有する現場環境の改善に繋がるものと信じたい。

注

- 1 文科省HP「中央教育審議会初等中等教育分科会のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/index.htm)による。
- 2 「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」開催日と議題

回	開催日	議 題
1	平成26年11月21日	・主査選任等について ・作業部会における検討事項
2	平成27年 1月20日	・学校や教職員の現状について
3	平成27年 2月 3日	・委員からの意見発表 ・有識者からの意見発表
4	平成27年 3月 3日	・専門スタッフの活用について (スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー)
5	平成27年 3月20日	・専門スタッフの活用について (特別支援関係) ・保護者や地域からの要望の対応について
6	平成27年 3月27日	・専門スタッフの活用について (部活動関係) ・サポートスタッフの活用について
7	平成27年 4月21日	・管理職のマネジメントについて
8	平成27年 4月28日	・主幹教諭等の在り方について
9	平成27年 5月19日	・学校や教育委員会の指導体制について
10	平成27年 5月25日	・教職員評価の在り方について ・学校と地域等の連携の在り方について
11	平成27年 6月 3日	・作業部会における議論の整理について
12	平成27年 6月12日	・作業部会の中間まとめ (骨子案) について
13	平成27年 6月24日	・中間まとめの素案について
14	平成27年 7月 3日	・中間まとめ (案) について
15	平成27年10月 7日	・チーム学校関係予算の平成28年度概算要求状況説明 ・「学校現場における業務改善のためのガイドライン」の説明 他
16	平成27年11月 4日	・答申 (素案) について
17	平成27年12月10日	・答申 (案) について

- 3 本答申、3.「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策の(2)学校のマネジメント機能の強化 (②主幹教諭制度の充実)の項に、「主幹教諭は、『校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる』職として、平成19年に制度化され、平成27年4月現在、67都道府県・指定都市教育委員会のうち、56の教育委員会において、20,490人が配置されている。学校種で見ると、公立の小学校(20,302校)に9,434人、中学校(9,637校)に6,359人、高等学校・中等教育学校(3,642校)に3,491人、特別支援学校(1,056校)に1,206人となっている」とある。
- 4 連合総研の実態調査、「日本における教職員の働き方・労働時間の実態に関する研究委員会」報告書(2017・1)によると、小学校の教員が職場にいる平均時間は11時間33分、中学校は12時

- 間12分で、民間労働者のデータと比べると小学校が2時間18分、中学校が2時間57分長かった。また、勤務日の労働時間と休日の労働時間を合わせた週の実労働時間は、週60時間以上の割合が小学校72.9%、中学校が86.9%もあった。このほかにも調査数字はあるが、改善の兆しが見られず、今のままでは業務改善策は困難ではないかとしている。
- 5 本答申の欄外脚注に、「なお、学校裁量予算を導入している教育委員会は、都道府県で4割、市町村で約1割（教育委員会の現状に関する調査・平成25年度間）であり、その取組の一層の促進が期待される」とある。
- 6 天笠 茂（2015）「今日における管理職のリーダーシップ」『管理職課題解決実践シリーズ 新たな学校課題とこれからのリーダーシップ』ぎょうせい、P. 19。
- 7 東京都教育員会の学校管理職育成指針（平成25年5月）に、「近年校長・副校長の大量退職が進む一方、教育管理職選考受験率が低下していることから、校長・副校長の人材確保が難しくなっている。特に、小学校副校長の不足については危機的な状況にある」と記述している。東京都では、小学校が平成18年度から、中学校が平成19年度から合格倍率が1倍台に突入し、昇任試験としての競争性はもはや薄れてしまっている状況である。
- 文科省の調査による全国の管理職の希望降任は、平成22年から平成26年の5年間で、校長からが43人、副校長（教頭も含む）からが513人、主幹教諭からが648人となっており、副校長（教頭）、主幹教諭からの希望降任が増加の傾向にある。（文科省「平成26年度公立学校教職員の人事行政状況調査」から）
- 8 平成23年度時点の「教員出身でない者の校長数」は、東京都7人、神奈川県11人、横浜市12人、大阪府16人。他府県は1～5人。（文科省HP「平成23年度都道府県別の教員出身でない者の校長数」http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/11/attach/_icsFiles/afieldfile/2011/11/08/1312856_001.pdf#search=%27E5%B9%B3%E6%88%9027%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%B0%91%E9%96%93%E4%BA%BA%E6%A0%A1%E9%95%B7%E6%8E%A1%E7%94%A8%E6%95%B0%27）による）
- 9 東京・杉並区立和田中学校で、保護者や地域ボランティアを構成員に学校支援組織を立ち上げ、「ネットワーク型学校運営」を実践した民間人校長・藤原和博氏の取り組みが知られている。この藤原和博氏の学校マネジメントについては、別の機会に論文としてまとめる予定である。
- 10 鶴学園広島なぎさ中学校・高等学校、なぎさ公園小学校
- 11 主たる大学受験教科とされる、国語、地理歴史、公民、数学、理科、外国語を除く教科等で、保健体育、芸術等のことを指す。
- 12 拙稿（2017・2・1）『『開かれた同僚性』を考える —『チームとしての学校』の理念によせて—』『広島工業大学紀要・教育編』第16巻、PP. 17-25

参考文献

- 佐藤 学（2015）『専門家として教師を育てる』岩波書店。
- 日本児童教育振興財団（2016）『学校教育の戦後70年史』小学館。
- 広田照幸（2015）『教育は何をなすべきか』岩波書店。