

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—

The present situation in the development of the training to school leaders

波多江 俊介

【要 約】

この論文では、スクールリーダー研修、とりわけ新任校長研修のプログラム開発について、コンセプトを提示するものである。その際、開発の手掛かりとして活用したものが「校長の専門職基準」である。この基準は全てを校長が身につけておくべきものというわけでは必ずしもなく、この基準をもとに、自己の資質力量について省察的に学習・発展をしていくことを期して提示されたものである。この基準を用いて、新任校長の抱える課題などを明らかにしつつ、研修の作成指針を提示していくこととする。

キーワード：校長研修、校長の専門職基準、新任校長

1. はじめに

都市部では校長退職者の急増に伴い、学校管理職候補者の確保が急務となっており、今後は従来の昇進ルートを辿らずに管理職に抜擢されるケース（教頭や教務主任の未経験者など）や一般行政、民間出身者の登用なども増えることが予想される。そのため、新任（新採）校長研修もしくは次代を担うスクールリーダー対象の任用前研修等において、効果的に学校管理職としてのスキルや資質・力量を修得してもらう研修トレーニング方法を開発する必要に迫られているといえる。

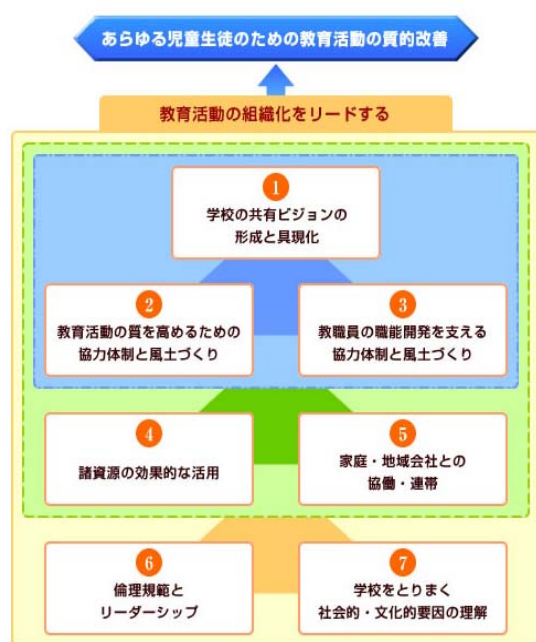
本稿の目的は、これからの校長職に期待される役割や備えておくべき資質・能力を形成するための新任校長研修の全国的な運営実態を提示するとともに、断続的な研修によって新任校長に修得させるプログラムの開発のコンセプトを提示することにある。

なお、本稿全体を通じて用いる「新任校長研修」は、「養成段階を補完するとともに、校長職能開発の重要な一環として、任用して一年以内の校長を対象とし、校長に学校経営に関する基礎的

知識や基本的認識を身につけさせ、学校運営を円滑に進めることをねらいとした、学校経営についての資質・能力の向上を図るための研修」と定義する。

校長候補者ないし現職校長を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして、日本教育経営学会が専門職団体である校長会など関係各者の幅広い意見を参考にしながら作成した「校長の専門職基準[2009年版] - 求められる校長像とその力量 - 」

(http://www.soc.nii.ac.jp/jasea/teigen/kijun/2009_kijun.pdf) を活用した（図1）。この専門職基準を視座としてチェック・アンド・アクションを行い、軌道修正などの改善を図りながら、本事業を推進した。



2 研修の実施と、その成果・課題

(1) 研修の実施

研修の内容については以下の通りである。

研修内容の概要一覧

	F市・K市[内容]	参照した専門職基準
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	①・②・⑥
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	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	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	②・④・⑦
-----	--------------------------	-------

研修の講師はいずれも、A大学・M氏で、筆者はそこでの映像記録、アンケート集計結果から、本稿を執筆する。

第1回は、2009年6月にF市教育センター、K市立教育センターで実施。対象者はF市が新任校長42名、K市が新任校長34名である。研修の目的は校長としてそのポジションにいることの意味について自己証明させ、タスクマネジメント演習を通じて教頭職と校長職との違いについて考えることである。教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートと討議のためのタスクカードを配布した。

第2回は、2009年8月にF市教育センター、K市立教育センターで実施。対象者はF市が新任校長42名、K市が新任校長34名である。研修の目的は、学校現場の喫緊の課題の一つである保護者クレーム対応と、保護者の経営参画の折り合いをどのように考えるべきかを示すことである。教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートを使用した。

第3回は、2009年9月にF市教育センター、K市立教育センターで実施。対象者はF市が新任校長44名、K市が新任校長34名である。研修の目的は、校長講話を通し学校経営に関するビジョンの共有の重要性、またそのビジョン形成に効果的な校長講話のあり方を身につけることにある。さらに、危機管理法制についての事前課題を受講者が共有することを通して、これらに関する事項の確認を行うことと、人事評価にまつわる諸課題（評価基準、評価者能力等）についての考察を行うことを目的としている。教材として、講義ではパワーポイントを用い、受講者にはパワーポイントをプリントアウトしたものを資料として配布している。演習は受講者4名で1グループを構成し、ディスカッション等を行っている。

第4回では、2009年11月にF市教育センター、2010年2月にK市立教育センターで実施。対象者はF市が新任校長39名、K市が新任校長34名であ

る。研修目的は、人事評価、学校評価、タイムマネジメントに関する研修を通して自身や自校の現状を把握し、校長2年目となる次年度の改善点を見出すことにある。教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートを使用した。また、事前課題として提示していた「1週間の行動記録」結果をレーダーチャート化した資料も配布した。

(2) 研修の成果・課題

まずF市・K市での研修に関して、いずれもまずは必ず「プレゼンス」を問うことから始めている。「危機管理」や「(人事)評価」等、指針を必要とするトピックは様々に存在するが、どれも根底には「マネジメント」を据えている。したがって、「校長」は教頭までのキャリアの中で培ってきたものに加え、学校を「マネジメント」する力量が求められているといえよう。ゆえに、研修の冒頭で、「このたび、私が『校長』として登用された理由について」や「私が『現任校』に配置された理由について」を改めて自身に問いかける事は非常に重要となる。その点に関しては、受講者の評価も高く、受講者に意識の転換をもたらしたといえる。校長は教頭時代の延長ではなく、「校長」として求められることがあるのだという点についての自覚を促されることは、受講者にとっても新鮮な思いだったようである(F市新任校長研修[第1回])。

そうであるとはいえ、やはり教頭時代、ないしは教員時代の延長という意識のままに、その枠からなかなか抜け出せずに苦慮している様も窺えた。そのことは、次のようなアンケートの自由記述結果からも明らかである。自身のプレゼンスに関して取り扱った回で見受けられ、「『教師魂』が成仏しません」(K市新任校長研修[第1回])といった意見からもそれがわかる。

無論、「校長とは、教職員一人ひとりの能力を高め、組織として高める学級担任のような存在」と捉える事は必ずしも認識転換を迫られるべきものではない。なぜなら本人の信条の問題であり、他者から強要されるものではない。自己が思い描く「なりたい校長像」になればいいのである。

それでは問題は何かと問われれば、「教員時代の意識を持っているとしながらも、実際に教員理解をしているか」という点である。本研修では、「マネジメント」を中心に扱っている。「校長は何を管理するか」という問いに関しては、一貫して「教職員のやる気」という回答を提示している。これは裏返せば、そこに確たるビジョンを校長が描けていないことを示している。つまりは「教職員のやる気」にまでマネジメントが及んでいない可能性を示唆する。

実際の研修では次のような課題が、受講者アンケートの自由記述から明らかになった。「ビジョンとミッションの違いについて明確に整理することができた」・「マネジメントの意味がよく分かった。ビジョンとミッションの設定の仕方ができてないし、絞込みができていないのがわかった。教頭どころか本人ができていないので、研修をもとに整理します」(F市新任校長研修[第1回])。これらの記述からは「ビジョン」と「ミッション」が混同されている(た)ことがわかる。眼前の「ミッション」をこなすことにとらわれて、「ビジョン」が描けずにいる場合や、「ビジョン」を描くものの、理念の提示に留まり、具体化する上での方途を示すことができていない場合が考えられよう。そのような状態では、教職員を牽引していくだけの指針とはなりえず、ビジョンの実現を困難にしよう。

では、なぜそこに困難を伴うのであろうか。その理由について研修のアンケート結果や受講者の様子から推察してみよう。「校長とはどのような存在であるか」と問いかけ、新任校長自身が「校長」という職位をどのように捉えているかについて、「メタファー」を表現してもらった。そこでは、「難しい航海に臨む船長」・「太陽」・「監督」・「社長」といった表現が多く見受けられる。ここからわかることは、組織の「長」たる意識があるということである。学校組織の「長」たる校長として、教職員に指針を示さなければならないという自覚の現れともとれよう。しかし、これが一方では新任校長の思考を束縛しているようにも考えられる。校長としての自覚を持たなければならないという意識が強いためにそこに縛られ、次

のようなメタファーに現れるような窮屈さを感じているのではないか。それは「自由の女神：羨望の眼差しで見られるが、なってみると、こんなポーズをとるものだ」とみんなから勝手に思いこまれ、自由がきかず、孤独であるから」というものである。実際このように「校長」という自覚の強さの裏返しとして、「孤独」や「不安」を感じる新任校長も少なくないようである。それは普段、校長が対等な立場で相談できる相手が身近にいないためである。このことは「演習があり、他の校長との交流ができて大変よかったと思います」(K[第1回])・「演習は良かったが、他の校長がどのように感じているのか校長の感想などを聞きたかった」(K[第2回])・「他の校長の講話も参考になりました」(F市[第3回])・「他の校長のあいさつが分かって、今後の資料になる」(F市[第3回])・「互いに校長講話を実際に聴きあい、自分の内容について見直すことができて大変良かった」(F市[第3回])・「他校の先生の事例は参考になった」(K[第3回])といった感想・要望が受講者の中に見受けられたことからわかる。組織の「長」とはいえ、やはり新任校長自身が「指針」を求めているのではなかろうか。

3 新任校長研修のプログラム作成の指針 —「校長の専門職基準」を手がかりとして—

新任校長がその自覚と責任感ゆえに、新任校長が「校長」という職位に縛られている事を示した。なぜ新任校長は、このような事態に直面するのか。理由は2点考えられる。

1点目は、研修と並行して行われた県内調査によれば、校長は新任校長の時点で、「ビジョンの形成」にもっとも不安を感じていた。新任校長の段階では「校長の専門職基準」でいうところの「①学校の共有ビジョンの形成と具現化」で戸惑いを感じてしまうのである。

2点目。熊谷(2009)は、次のように捉えている。「教師の場合、一般教諭からスクールリーダーへのトランジションに伴う矛盾や葛藤は、これまで形成してきた自らの教師像の再定義を迫るような危機」であるためと。これは中堅教員を指してい

るが、新任校長に当てはまることである。ゆえに新任校長に対して、新任校長研修において「再定義」に一定の指針を示すような、「校長の専門職基準」に引きつけた研修を行う事は重要であるといえよう。それをスタンダードとしつつも、そこから自身の理想の校長像に必要な力量を形成していけばいいのである。

新任校長が求めているのは「確証」や「実感」なのである。それだけに、他校の校長とのネットワークを構築する機会となりうる新任校長研修は重要である。その研修を通して知ることができる、他校の校長の捉え方・考え方が、暗中模索の日々の中での「指針」となる。広義のスクールリーダーの研修のコンセプトについては、スクールリーダーが「ダブルループ学習を研修の中だけで行うのではなく、日常の実践の中でダブルループ学習を行う力を身につけること」が既に志向されている(曾余田、2007)。しかし、熊谷は、「スクールリーダーは、『個としての発達』と『かかわりの中での発達』を統合してこそ、彼らは個人として発達・熟達するし、ひいては学校という組織の発展にも寄与する」と指摘している。「かかわりの中での発達」と考えた場合、先の「ダブルループ」は個人の内省に留まっており、そして現実には校長は各校に一人である。ゆえに、個人での内省に加え、「かかわりの中での発達」を新任校長研修では重視すべきである。

研修の効果として、校長同士のネットワークの形成があるとはいえ、研修が校長同士の苦労話を分かち合う「場」になってはならない。そこでは、どのような情報から判断をしているのかという思考プロセスを受講者間で共有することが重要なのである。

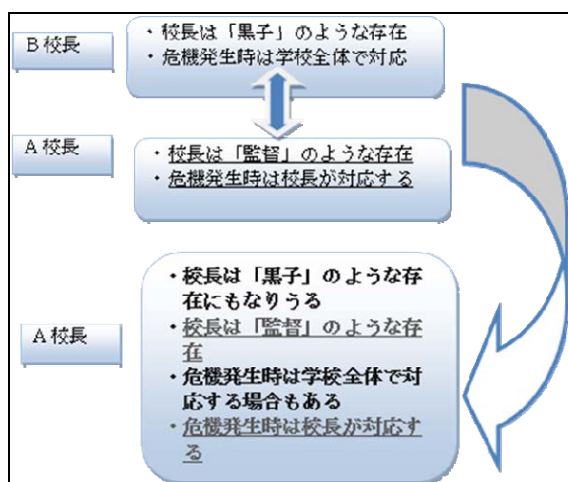
以下では、新任校長において、研修を通じて、どのように思考プロセスを受講者間で共有していったのかについてのモデルを提示する。アンケートの自由記述からもわかるように、新任校長が他校の校長の取り組みにふれる機会は決して多いとはいえない状況にある。まして、他校の校長が具体的場面でどのような判断を下すかを知ることができる機会はほとんどないであろう。校長は「孤高」な存在であるがために、自己の価値観の

変容にまで至る機会に教職員時代ほどふれる機会がないといえる。数少ない研修においてインパクトを受け、思考様式を変容させ、マネジメントの在り方についてより広範な視点を持って取り組むことを期待するためである。

新任校長研修では、研修での演習(グループワーク等)を通じて、他校の校長の判断(思考・決断)にふれることを可能にしている。このことが重要であるのは、同じ立場の人間の「決断(価値観の伴った行動)」にふれる機会があるからである。それは、「例えば校長講話では…」、「例えばこういった危機が発生した場合には…」というような具体的場面を想定しやすいことに利点がある。そういった他校の校長の「決断」にふれることで、新任校長自身にどのような変化が起こるのかシミュレートしたのが図2である。

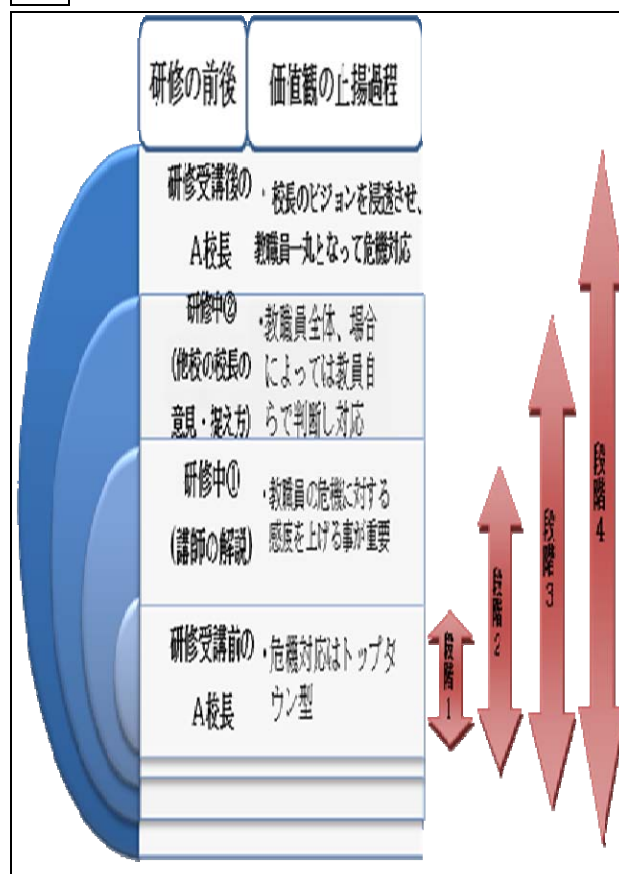
図2では、A校長を中心に考えている。A校長はB校長との研修での相互交流を通じて、「校長は黒子のような存在にもなりうる」、「危機発生時は学校全体で対応する場合もある」という他校の校長の思考や判断にふれる。相互交流の内容によっては、その判断はA校長が全く想定していなかったようなものとして獲得するかもしれない。様々な校長の意見を知ることによって、新たな価値軸を獲得し、自らのマネジメントの力量幅を増やすことを可能とする。上記図は簡略化した個人モデルであり、校長間での相互交流がそれを可能にしている。

図2



では、この価値観の変容過程と、本研修との関係はどのように捉えられるのであろうか。本研修では「校長の専門職基準」に基づいて、「考える」・「見つめ直す」契機を提供している。講義・演習のどちらも具体的な学校現場での場面を想定しており、受講者の積極性を引き出すことを可能とした。そこでの新任校長の価値観の変容は受講者アンケートからも窺える。よって、これらの過程と、研修との関係を描けば、次のようなモデル(図3)を提示できよう。

図3



上記の図は、新任校長Aの価値観が講義や演習でのグループワークを通じて重層化されていく過程を4段階で示したものである。研修前の段階(段階1)では、それまでに有していた「危機管理はトップダウン型」という価値観に基づいて判断をしている様子がわかる。その考えのまま研修を受講するわけだが、そこでは必ずしも校長のトップダウン型だけが危機対応ではない事が説明される。なぜなら「危機管理」については、「リスクマネ

ジメント」と「クライシスマネジメント」に区分されるからである。例えば「児童生徒間のいじめへの対処」は対応の失敗は学校に大ダメージを与える。いじめのターゲットになった子どもの保護は緊急度も重要度も高い危機である。そこでは教職員間での事実共有や組織的処の方針の提示を行う上で、校長のリーダーシップ発揮が望まれる。しかし、いじめの根絶となれば、長期スパンで根気強く対処する必要がある。そこでは教職員それぞれがいじめの早期発見・早期対応をすることを望まれる。ゆえに研修で、「教職員の危機に対する感度を上げること」と「教職員全体、場合によっては教員自らで判断し対応」という新たな価値観(判断基準)を講義やグループワークにおいて知ることが、A校長の価値観に大きなインパクトを与えるであろう(段階2・3)。

A校長は、ここで新たにふれた価値観をそのままにトレースするわけではない。ここに職位に縛られる新任校長の見落としがあるように思う。それは理想像や校長としての在り方に左右されすぎるといえる点である。自己が望む校長像を目指せばいいのだが、実際は職位に縛られ、マネジメント以前に、自己が描く理想の校長像さえも見えなくなってしまうのである。時代が教員に個性が求めると同様に、新任校長であっても、自己の特性と向き合い、そこから理想の校長像を構築していけばいいのである。したがって自己の特性に応じたマネジメントをするためには、他者の価値観を柔軟に自己の価値観に組み込むことが求められよう。図4で提示した段階4ではそれを描いている。すなわち、「トップダウン型」を元々志向していたA校長は、「教職員の危機に対する感度を上げること」と「教職員全体、場合によっては教員自らで判断し対応」といった各教員の柔軟な対応の重要性について知る。そこでは、トップダウン型でさえ対応が間に合わないケースの存在を知る。各教員の柔軟な対応を可能にするためには、普段から校長がビジョンを提示し、教職員とそれを共有しておくことを思い至る。それを可能にすれば、トップダウン型の指示系統では対応できないケース(教員各々の判断が求められるケース)であっても、対処を可能にするのではないだろうか。この

図で提示するのは、A校長が新たな価値観をくみ取り、自己の新たな価値観へと止揚させる様を描いたモデルである。

以上をまとめると、次のように言える。スクールリーダーは、「個としての発達」と「かかわりの中での発達」をうまく統合し、個人の発達・熟達の契機としなければならない。ゆえに新任校長研修は、新任校長間のネットワーク形成や思考を共有できる重要な機会の一つである。また新任校長は、個人のトランジションのみでなく、校内において孤高の存在である。ゆえに研修自体が、校長に求められる資質・力量(校長の専門職基準)をもとに構成されることで、新任校長にとっての指針を提示するものとなる。

研修そのものは総じて評価は高かったといえよう。研修後のアンケートにおいても、配布教材や問題提起に対して、「マネジメントの意味がよく分かった。ビジョンとミッションの設定の仕方ができてないし、絞込みができていないのが分かった。教頭どころか本人ができていないので、研修をもとに整理します」(福岡市[第1回])や、「ビジョン、ミッション、パッションに分けて、自分の学校経営を分けてみると、自分の進むべき方向があいまいであったことが分かった。作業をし、自身で見直すことによって、これからやらなければいけないことがはっきりしてきた。改めて教頭以下職員に自分の学校ビジョンを伝えようと思った」(北九州[第1回])といった意欲的な意見が見られた。しかし、はたして持ち帰って活用できているのか、具現化できているかといった点は、各人次第である。

先述したとおり、本研修は全体を通じて「考える」・「見つめ直す」というきっかけを提示しているにすぎない。講義・演習のどちらも具体的な学校現場での場面を想定しており、新任校長にとっての新たな価値軸を提供することには成功している。また研修の中身では、アイスブレイキングにおいて、これまでお互いに顔は知っていても、話しかける機会のなかった他校の校長に接触する最初の一步を可能としている。またロールプレイでは、立場を変えてみる事でこれまでと違って視点から役割を演じる事ができ、他校の校長の対応

のコツを学ぶことを可能にし、それが研修そのものの効果の実感につながっているようである。ただし、研修の回を重ねるごとに受講者間に和やかな雰囲気が生まれ、危機管理のロールプレイ時に談笑さえ聞こえることもあった。研修の前半に張りつめた内容の演習を行うことや、危機感を持って取り組むことを研修者側から指示することといったように、プログラム自体の順序には改善の余地があるといえよう。本研修をまとめると次のようになる(図1-4-5)。



亀井敏郎(2005)、73頁を参照し、筆者作成。

従来の研修は第3象限で、どこの学校でも通用するような力量を形成するための研修に主眼が置かれていた。本研修は、新たな試みとして、図の第2象限に結びつける事を重視した。各学校の状況に応じたマネジメントのやり方を校長・教職員

で話し合い判断し、ビジョンに近づけるようにしていくことが重要である。本研修ではその手掛かりを提示したことになる。縦軸は、研修で培う能力を「一般的・汎用的な能力(例えば事務作業能力)」～「学校内で成果を生み出す能力」ととっている。横軸は「特定スキル(学校で行われているOJT等)」～「思考系(思考方法・理論等)」でとっている。従来の研修では、第2象限をカバーできていなかった。汎用性を重んじるがゆえにそこで身につけた思考方法やスキルが学校内部で活用されず、お勉強型の研修になるケースが多い。一般論としての学習(経営学の一般理論等)が、自校の職場という現実の場面で活用されない。そのため学習の成果を自校あるいは自分の仕事とどのように結びつけ、活用すればいいかがわからなくなってしまっている。第2象限の空白は、「思考系」すなわち中長期レベルでの自校内において成果を生み出すことが期待されている領域でのメニューがきわめて貧弱であると指摘できる。これでは教師が己のアイデアや思いを学校組織に投げかけ、相互作用を通じて組織目標・ビジョンと軌を一にしていけることはできない。よって、教師が研修で学んだことを自校に持ち帰り、生かしていくためには、今後自校内でのアクションラーニングや組織ビジョンの共有等が適宜取り入れられていくことで、学校組織が共有の機会を積極的に提供していくことが必要となってくる。

4. おわりに — 今後の課題 —

本稿で事例として取り上げた研修においては、「校長の専門職基準」を手がかりとしているが、とりわけその中でも「⑤家庭・地域社会との協働・連帯」について、十分に研修内に盛り込むことはできなかった。また、「校長の専門職基準」には7つのスタンダードが提示されているわけであるが、いずれも下位項目を設定する等して、その具体的な側面を明らかにしていくことが求められるよう。より有用な基準として参照・活用されるよう、7つの項目自体の見直しも含めて、「校長の専門職基準」は今後も継続的な検討が求められており、それに基づいた形での研修が一

層重要性を帯びると考えられる。

【参考文献】

- 熊谷愼之輔「成人学習論とスクールリーダーの職能発達」淵上克義、佐藤博志、北神正行、熊谷愼之輔[編著]『スクールリーダーの原点—学校組織を活かす教師の力—』金子書房、2009年。
- 曾余田順子、曾余田浩史「『ダブルループ学習』を促すスクールリーダー教育の構築」日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』第49号、第一法規、2007年。
- 『独立行政法人教員研修センター委嘱事業 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）研究成果報告書 — 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」養成プログラムの共同開発 —』A 大学、K市教育委員会・K市立教育センター、2010年。
- 亀井敏郎『「経営職」を育成する技術 — 次世代リーダーはこうしてつくる — 』株式会社ファーストブレイク、2005年。
- 手塚貞治『経営戦略の基本がイチから身につく本』株式会社すばる舎、2005年。
- 藤原文雄『教職員理解が学校経営力を高める—学校で働く人たちのチームワークをどう活かすか—』学事出版、2007年。
- クレイトン・クリステンセン、マイケル・ホーン、カーティス・ジョンソン著、櫻井祐子訳、根来龍之解説『教育×破壊的イノベーション—教育現場を抜本的に変革する—』翔泳社、2008年。