

次世代スクールリーダーへの「リーダーシップの継承」に関する一考察 — 学校経営者のスキルとメンタリティは如何にして育成されるか —

横田 雄司

(学校経営力高度化コース第4期生)

はじめに

「今後の地方教育行政の在り方について」(中央教育審議会答申、1998年)において、学校の自主性・自律性の確立が提言されて久しい。第141回国会(1997年9月29日)における所信表明演説の中で、橋本龍太郎首相(当時)が「学校に権限と責任を持たせてまいります」と明言したことは、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」(1956年)以来続いた「56年体制」に行き詰まり、その終焉を迎えた日本の第三の教育改革に包括される戦後の新たな学校経営改革の黎明を示唆していた。それは、現代の学校教育をとりまく社会の大きな変革の潮流の中で、旧態依然の体制では立ち逝かない現状を背景としているものであったと言える。改革の方向は、教育行政の地方分権化と規制緩和の流れを汲む学校の自主性・自律性の確立である。

2000年の教育改革国民会議第2分科会審議報告において、特に公立学校は「お客が来ることが決まっているまずいレストラン」であると比喻され、努力しなくてもそのままになりがちで内からの改革がしにくいとの指摘がなされたこともいまだ記憶に新しい。こうした背景から、学校の自主性と自律性の確立を志向する学校経営のトップの立場の意識は如何なるものか、という視点でリーダーシップを問い直す必要性があるのではないかという問題意識に至った。

1. 本研究の目的と方法

(1) 研究目的と課題意識

本研究は、今この時代が求める「卓越性に基づくリーダーシップ」¹が育てられ、それが次世代へと託されていくプロセス(「リーダーシップの継承」)をリーダーシップ育成のメカニズムとして捉え、その構造を校長経験者の語りを通して解明することを目的とする。

主体的に学校づくりが行われるよう学校の裁量枠を広げ、その権限を強化する地方分権・規制緩和が進められている。しかし、今日に至るまで学校現場では、ややもすると学校の運営体制が未整備のまま権限移譲が行われ、管理職はじめ教職員の理解が必ずしも十分でなく、かえってその権限を持て余し、所期の目的に見合う成果が上げられていないとの指摘がなされている。

戦後第三の学校経営改革といわれる社会の動向と比較すると、個々の学校における改革はスピード感に乏しい。それぞれが当事者意識をもって公教育の進むべき道を見定め、学校経営の

視点からの見直しを迫られていると自覚しなければならない。学校は、社会の変化に遅れることなく、むしろ先行して改革がなされることを期待されているのである。今、その権限と責任を担うスクールリーダーたる校長のリーダーシップが問われている。

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。言い換えるならば、校長には経験的にも理論的にも高い識見と幅広い人間性を備えたリーダーシップが不可欠といえる。これは生来の資質でもあり幼少期に身に付ける素養でもあるが、教職生活の中での実践と優れた先輩スクールリーダーの手解きによって影響を受け形成されていくものでもある。それでは、求められるリーダーシップ機能を駆動させうるスクールリーダーの養成には何が必要か。学校経営を引き継ぐに不可欠なリーダーシップとは、スキルとメンタリティを含めたリーダーの諸力の総体である。このようなものの多くは言語化されない暗黙知として明確に語られず心に訴えるやり方で受け継がれている。異なる経験や価値観が前提となる巧みな行動理念、考え方や心意気といった経験知が如何にして継承されていくのかというプロセス、つまり「リーダーシップの継承」にスポットを当てて、これを解明する必要がある。

校長は言うまでもなく学校経営の中心であり、どのような校長かによって学校の姿が変わることは、実践的・経験的にも学校経営の理論からも確認できる。すでに団塊の世代の大量退職時代に突入し、時期を俟たずして新規大量採用とスクールリーダーやミドル層の入れ替えという新たな課題に直面している。全国的にみられる人材不足の問題は、今日のワイングラス形状の年齢構成からも窺える。さらに主幹教諭・指導教諭といった新たな職制の導入などともない、組織運営にはより高度なマネジメント能力と専門性が要求される。また、学校現場において求められるスクールリーダーには、行政依存の管理能力ではなく学校の自主性・自律性を高める経営能力が必要とされる。しかし、昨今実施されているスクールリーダー養成の実践では、そのようなスクールリーダーに必要なスキルやメンタリティの諸力を総体とした考え方でリーダーシップの育成に対応しうるプログラムとはなりきっていないのではないだろうか。なぜなら、学校経営におけるリーダーシップ機能には、その変化が外示されにくい要素が内包されているが、これに十分対応しきれていないと考えられるからである。

そこで、本研究では、行政の管理システムでリーダーシップを発揮させることに主眼が置かれがちであった管理職養成のスタイルとは異なり、日常の実践の中で埋もれがちな側面に光を当て、校長経験者の具体的な関わりの過程を通して「リーダーシップの継承」の構造を明らかにしていくことを課題とした。それゆえ人材不足とも危惧されている学校経営改革の、次のステージを担うスクールリーダーの育成に向けた「リーダーシップの継承」を本研究のテーマとしたのは、こうした理由によるものである。

（２）研究方法と調査の意義

次世代を担うスクールリーダーの育成のために為される「リーダーシップの継承」のメカニ

ズムには、ビジュアルな側面とインビジュアルな側面が混在する。必然、スクールリーダーに求められる本質的に価値あるリーダーシップのスキルとメンタリティを洗い出す必要がある。そこで、スクールリーダー育成プログラム開発の先行研究や事例およびリーダーシップ養成のための研修の現在における情勢や動向から、その現状と課題を読み解く。そこから明らかにされた課題解決に向けて、調査研究として、後継者を輩出してきた校長経験者の実践をモデルに聞き取りを行い、これによって得られたデータをもとに継承過程の解明を行い、検証することを本研究の方法とする。孤独との戦いとも言われるリーダーの視点から、その行動事例の中で、とりわけ次世代スクールリーダーへの「リーダーシップの継承」に係る部分に期待と展望をもって着目する。実践モデルとなる校長経験者（元校長・退職校長）を調査対象とした聞き取り調査の結果から、次を担うリーダーとしての片鱗や素養の見極めから継承過程などについての事例を分析する。

経営組織体として自律的な学校経営を実現するために不可欠なリーダーシップ機能を、小島弘道²氏がハーバード大学のJ・コッター教授のリーダーシップ論をもとに、学校組織の観点からマネジメント機能と区別してまとめている。リーダーシップの4つの機能とプロセスである「進むべき方向の決断」「人的ネットワークの構築」「目標達成に向けての実行」「達成する成果」に焦点をあて、これを参考に校長経験者への質問・調査を行った結果を分析し、「卓越性に基づくリーダーシップ」が引き継がれ、育てられていく過程を考察する。

経営ビジョン・戦略の創造と構築に繋がる経営的力量を、スキルと経営過程と組織マネジメントの観点から分析し、リーダーシップ育成のポイントを探る。「ターニングポイントは何だったか」「判断を変えたあのときのキーワードは何か」など、記録として書き残されてこなかった事項を、テクニカルな側面とパーソナルな側面で捉え、実践知・経験知・暗黙知から形式知へと転換させ、一般化・構造化して共有することの重要性に注目した。先達は、次世代に向けてどのようなリーダーシップを育てようとしたかという視点から、積極的で意図的なスクールリーダーシップの形成過程を考察する。

以上述べてきたように、本研究の方法は、スクールリーダー養成の分野で先行研究されてきたリーダー論の見地やスクールリーダー養成プログラムの知見を参照としつつ、校長経験者の体験談を通して見られる「リーダーシップの継承」に係る営みの範囲を研究対象とし、その語りの中からスクールリーダーに要求される諸力が受け継がれていくプロセスを浮き彫りにし、「リーダーシップの継承」の構造を明らかにしていくという流れで行うものとする。

具体的な調査活動では、校長経験者が語るリーダーシップとその継承の実践に焦点を当てた事例分析を行う。事例研究のモデルとして、各校種（小学校、中学校）の元校長ならびに再雇用により現管理職の指導的役割に就く職種から協力者を募り（計5名）、聞き取りを行う。調査の結果は、京都連合教職大学院「スクールリーダー専門職基準試案」³を参考に、諸力と育成の道筋を二次元マップで分析する。得られたデータは、現実的な状況の具体例として注目すべきポイントを整理することで、「リーダーシップの継承」のメカニズムの解明に大きく貢献する

ものとなりうると考える。ハウ・ツーを形づくることを意図するものではなく、フォロワー目線では慮り知れないリーダーシップの真髓が見えてこそ、本研究のテーマである「リーダーシップの継承」に対する本質的な意義と特色が表れてくると考えている。

2. 学校経営環境の変化とスクールリーダー

(1) スクールリーダーの役割と力量の変容

ひとくちにスクールリーダーといっても、その意味範囲には具体的内実に相当の幅がある。法令上の狭義の管理職（校長、教頭）、一般的に用いられるミドルリーダー（主幹、指導教諭、各種主任等）、あるいはそれより広義の意味として用いられる場合である。本稿で述べるスクールリーダーとは、主に学校経営のトップ（各学校の校長）を指すものとし、その範疇でリーダーシップを考察するものである。

1998年の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」以降の学校経営改革を、小島弘道⁴氏は戦後「第三の学校経営改革」と位置づけている。その特徴は次のように整理することができる。第一に、教育委員会と学校の見直しと学校裁量権限の拡大である。第二は、学校の自主性・自律性を確立し、拡大された学校の裁量権を機能させるための校内責任体制の整備である。第三は、学校経営責任の明確化であり、最後に第四として、地域住民の学校経営への参画の4点が挙げられる。こうした新たな学校経営環境のもとで、自律的な学校経営を展開していくためには、それらを担うトップとしてのスクールリーダーの資質や能力についても変更が求められることになる。

スクールリーダーを名実ともに「学校の経営責任者」として位置づけていくためには、もっぱら管理する役割から、より大きな裁量権限を駆使して特色を持った一つの経営組織体としての学校づくりを経営し、その結果を引き受けることができる、まさに「経営者」としてのリーダーが求められているといえる。

加えて、ワイングラス型の歪な年齢構成を背景に、校長の量的確保と質的向上は喫緊の課題であり、次世代のスクールリーダー教育への期待は高まる傾向にある。学校管理職の実務的な力量は、学校における教育・経営に関する実務経験や校内研修、あるいは教育行政における実務経験を通じてその基盤が形成される。学校における各種主任などのキャリア経験も重要である。実務的な力量の一部は行政研修を通じて形成されてもいる。いわゆる現場での研修（OJT : on the job training）やそれに近い研修が中心になるといえるが、システム化された養成・研修では求められる力量を十分に形成することはできないと考えられる。つまり、スクールリーダーとしての要件の重要な部分を占めるメンタリティの育成という面において、次世代リーダーへの期待に応えきれていないのではないかという疑問である。なぜならこれからのスクールリーダーの力量形成は、単に個人の力量を高めるだけでなく、学校の組織としての力量を高め、学校をよくすることをねらいとしなければならないからである。

（２）校長に期待されるリーダーシップ

中教審答申では、「学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である」という観点から、「卓越性に基づくリーダーシップ」を発揮することが提唱されている。

小島弘道氏は、スクールリーダーの機能を学校組織の観点から「マネジメント機能」と「リーダーシップ機能」の２つの機能に分類してまとめている。マネジメント機能とは、「ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を実現することである。その意味でマネジメント機能は秩序であり、管理なのである」。他方、リーダーシップ機能とは、「目標とそれを実現するためのビジョンと戦略を設定し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係をつくり、個人と組織の中に一定の変化をつくる働きである。時には破壊を伴う創造、変化がリーダーシップ機能のイメージである」としている。

両機能を発揮するため校長に求められる力量として、教育改革、教育政策・行政、学校経営政策、学校経営、リーダーシップ、学校経営計画、意思決定、カリキュラムマネジメント、スタッフマネジメント、教職員メンタルヘルス、学校評価、教員評価、アカウンタビリティ、学校の安全、危機管理、リスクマネジメント、学校予算・財務、学校の外部関係・渉外などに関する知が挙げられる。

北神正行⁵氏は、これらを実践的なスキルとして、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」に整理している。スキルにも、技術的な側面と人間的な側面を有しながらマネジメント機能を維持している。しかし、以上のように専門的知識・技能にかかわるもの以外にも、リーダーとしての志、高度な教育的識見、そして総合的経営力といえるものがスクールリーダーの基本条件をかたちづくるものとして重要である。トップリーダーとしての自覚・使命感・責任感、信念と強い意志、度胸・胆力・行動力、信望や人脈といったものである。経営哲学といったものが、スクールリーダーの中で融合され一体化し、総体としてリーダーシップ機能の働きを有機的なものに行っていると考えた場合、校長経験者のみぞ知る「リーダーシップの継承」に大きな期待を寄せることになるであろう。管理者としての資質・指導力とあわせて「人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、そして経験に裏打ちされた見識等」の資質・力量が有機的に体系づけられ育成されることが望まれる。自己規制を繰り返し及び腰であった体質から脱却し、拡大される校長の裁量権を発揮した自律的学校経営に挑戦するためには強いリーダーシップの育成・継承が求められる。

トップリーダーには、「群れをなさない自分だけのこだわり」「いい意味での自己流（我流）」「なにものにも左右されない信念」、そして、これらを支える「投げ出すな」「へこたれるな」といったスピリットが欠かせない要素として期待される。それこそが孤独との戦いとも言われる所以であり、「リーダーシップの継承」のメンタリティな側面の重要性なのである。

3. リーダーシップの継承

（１）学校経営者としてのスクールリーダー

今回の調査（2011年10月～11月）では、校長経験者5名（すべて50～60代男性）にアンケートとヒアリングの協力を得た。その内訳は、元小学校校長2名、元中学校校長3名である。現在、京都市教育委員会学校指導課で、新任校長をはじめ現職の管理職への助言および指導に携わるなど、いずれも学校経営およびスクールリーダー育成の分野での造詣が深い。

校長の大量退職は、すでにはじまっている。京都市立小学校の校長においては、これまでに平成19年約40名、20年約40名、21年約30名、22年約25名、計約135名が退職、次いで、この先平成23年約20名、24年約40名、25年約30名、計約90名が退職の予定であるというデータがある。つまり、京都市に約170校ある小学校のほぼすべての校長が、平成25年度までに入れ替わることになる。ひいては、定年延長がされないうちは、副校長・教頭・副教頭や教務主任も、それぞれ同じ人数だけ交代する。このことは中学校・幼稚園においても同じ傾向にあるという。こういった現状について、調査協力者はスクールリーダーの養成は喫緊の課題であると認識している。

【表1】は、アンケート結果を、京都連合教職大学院「専門職基準試案」のうち「スクールリーダー専門職基準試案」を参考にして、表側に資質や能力の項目、表頭にリーダー養成に係る必要な要素を挙げてマップにまとめたものである。質的調査のためデータ数という意味で母数は少ないが、本研究の目的である日常性に埋もれてしまいがちな側面に形を与えるため質的分析の資料とした。

重要度の中で、学校経営に関しては、その「状況と構造、課題を読み解く力」に関心が高かった。基盤的能力では、特に「企画力」と「戦略的思考力」が挙げられる。職業倫理の中で、「児童生徒に対する愛情」は、教職に就くにあたっての必要条件との反応があった。高度専門職業人としての教職人の資質としての教養と識見のうち、「専門的教養」については、プロセスを一定形式化して育成することが可能であるが、「学び、探究する姿勢と努力」「感性、自覚、ものの見方・考え方の総体の知」「識見（人間観、社会観、世界観、人生観など）」は、意図して育成しようとしても結果的に効果は期待通りとは言い難く、これらは生来の性格・人物的な素質若しくは生育歴に大きく影響を受けていると考えられ、育成するとしても中・長期的な期間でのプロセスを要するものであるとの回答が得られている。とりわけスクールリーダーとしての理念や思想を形成する人間観、社会観、世界観、人生観などの経営哲学とも言える教養や識見の育成は、形式化・一般化するよりも、どちらかというオフサイトな場・インフ

フォーマルな場面で継承されることが多いのではないかと解釈できる。

学校教育の文脈を読み取る力の4項目の諸力では、「学校教育政策と行政の動向を読み解く力」「学校教育の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力」「学校・教師と子ども（児童生徒）たちの状況と構造、及びそこでの課題を読み解く力」「学校教育の文脈を読み解くために必要な知」のいずれにおいても教職経験・実践の中で獲得できるという同様の傾向がみられる。

これらの能力は、スクールリーダー養成のためのオフィシャルな研修、OJTによる教育訓練手法などにより具体的な仕事を通じて仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることが可能な能力である。比較的短期間で育成する必要性に迫られているものであると考察することができる。

専門職基準の中でも、スクールリーダーシップの重要度は高い。「学校づくりのビジョンと戦略を策定する力」「学校経営計画を設計、実施運営、評価、開発する力」「スタッフマネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力」「組織マネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力」をはじめ全項目が注視されている。上記の項目以外でも「カリキュラムを編成、実施運営、評価、開発する力」「予算財務を設計、計画、実施運営、評価、開発する力」「安心安全と危機管理に対応する力」「学校評価を計画、実施運営、評価、開発する力」に力点を置いて育成しようとしていることが窺える。

アンケートとインタビューから、スクールリーダー養成では職務遂行能力のスキルに関する項目に比べると、「教養と識見」「リーダーシップ戦略を策定する力」「決断力」「洞察力」「創造力」などメンタリティの育成は、総合知や総合的経営力という視野において構想さるべきものなのかもしれない。

【表1】スクールリーダー専門職基準とリーダーシップ育成に関するスタンダード・マップ

重要度	キャリアデザイン・コア能力	基礎・基盤能力	将来的期待・可能性	養成の方向・しくみ	場面・形態の配置	進達の期間	目標設定
特に高いもの	生来の性格・人間的な素養	経験・実習で身に付いた素養	習得できる能力と素養	形式化・一般化しやすい能力	オフ・イン・フォワード・フォワード・サイト	比較的時間(1～2年程度)	課題・問題性のあるもの
I. 教養と識見							
① 高度専門職業人としての教職人の資質	ア. 専門的教養	◎	■	●	◎	○	○
	イ. 学び、探究する姿勢と努力	○	◎	○	◎	○	○
	ウ. 感性、自己、もの思ふ方・考え方の総体の知	◎	◎	◎	◎	■	◎
	エ. 誠実、自覚、もの思ふ方・考え方の総体の知	○	◎	◎	◎	○	◎
	オ. 誠実、自覚、もの思ふ方・考え方の総体の知	○	◎	◎	◎	■	◎
II. 職務遂行能力							
② 学校教育の文脈を読み取る力	ア. 学校教育政策と行政の動向を読み解く力	○	◎	◎	◎	○	○
	イ. 学校教育の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 学校・教員と子ども(児童生徒)たちの状況と構造、及びそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
③ 学校経営の文脈を読み解く力	ア. 学校経営政策と行政の動向を読み解く力	○	◎	◎	◎	○	○
	イ. 学校教育の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 学校・教員と子ども(児童生徒)たちの状況と構造、及びそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
④ スクールリーダーシップ	ア. 学校づくりのビジョンと戦略を策定する力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	イ. 学校経営計画を設計、実施運営、評価、開発する力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. カリキュラムを編成、実施運営、評価、開発する力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. スタッフマネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 組織マネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
⑤ 学校経営の文脈を読み解く力	ア. 学校経営政策と行政の動向を読み解く力	○	◎	◎	◎	○	○
	イ. 学校教育の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 学校・教員と子ども(児童生徒)たちの状況と構造、及びそこでの課題を読み解く力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 学校経営の文脈を読み解くために必要な知	○	◎	◎	◎	◎	◎
III. 基礎的能力							
⑥ 基礎的能力	ア. 分析力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	イ. 洞察力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 探究力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 創造力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 構想力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
⑦ 基礎的視野	ア. 企画力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	イ. 戦略的思考力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 論理力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 判断力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 決断力	◎	◎	◎	◎	◎	◎
IV. 職業倫理							
⑧ 職業倫理	ア. 公共性と自律の規範、信頼の構築に資する素養	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	イ. 高度専門職業人としてのスクールリーダーの使命、役割、責任を踏まえた学校づくり	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 教職に関する法的、職業的ルールや倫理を踏まえた職務の遂行	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. 児童生徒への思いやり、面倒見のよさ	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. 児童生徒・保護者・コミュニティの教育意思の尊重	◎	◎	◎	◎	◎	◎
⑨ その他、経営しリーダーシップを推進するための素養	ア. 経営感覚	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	イ. 開かれた学校経営の視野	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	ウ. 国際的視野	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	エ. その他、経営しリーダーシップを推進するための素養	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	オ. その他、経営しリーダーシップを推進するための素養	◎	◎	◎	◎	◎	◎

参考: 京都連合教職大学院「専門職基準案」のうち、スクールリーダー専門職基準案

（２）リーダーシップ機能の活性化と向上

経営は管理と区別される。小島弘道氏は、経営の機能（リーダー行動）にはリーダーシップ機能とマネジメント機能があり、一方が弱かったりすると経営が弱体になり、経営効果を高めることはできないと述べ、２つの機能を【表２】のようにまとめている。

【表２】リーダーシップ機能とマネジメント機能の対照表

機能／プロセス	リーダーシップ機能	マネジメント機能
*進むべき方向を定める	方向を設定する： 将来にわたるビジョンをつくり、このビジョンを達成するために必要な変革を実行する戦略を設定する。	計画と立案と予算の設定： 設定された目標を達成するための計画を立案し、予算を設定する。目標達成のためのステップとスケジュール表をつくる。そこに必要な資源を割り当てる。
*目標達成のための人的ネットワークをつくる	人材を方向づけ、人的ネットワークを編成する： 人材を調達し、ビジョンと戦略の必要性和妥当性をコミュニケーションしていく。そのことを通して協働意欲と協働関係をつくり上げる。	組織化と人材配置： 計画を達成するための役割と責任、そして構造を持つ組織を編成し、そこに人材をあてがう。
*目標達成に向けて実行する	動機づけと意欲の喚起： 実施過程で変革の前に立ちふさがる障壁（学校内外の諸問題・環境）を乗り越え、変革を継続するよう成員を動機づけ、激励する。	コントロールと問題解決： 計画が予定どおりきちんと実施されているかをその実績の状況をモニターする。予定どおり進んでいない場合は障害を除くか、計画と組織などを見直し、問題の解決を図る。
*達成する成果	これまでと違った状態をつくり出し、望ましい変化を生み出す。同時に個人と組織にも望ましい変化をつくる。子どもの成長の姿、学力、教職員の人間関係、労使関係などでの望ましい状態。	確かさ（確実性）とルールを築く。人と組織に問題解決の学習が築かれる。

出典：小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする（下）—マネジメントとリーダーシップ—』教育開発研究所、2002年、

問題や課題に応じて使い分けて発揮する両機能の違いは、マネジメント機能が管理であるのに対して、リーダーシップ機能こそが校長の学校経営の手腕であり、腕の見せどころである。

ここでは、今回のヒアリングで得た調査協力者の語りをもとに、リーダーシップ機能の継承を中心に考察する。

ビジョンをメッセージとして伝える力、人材育成と協働する組織の構築の観点で、校長のリーダーシップのエッセンスが語られる。校長職は「責任と覚悟が求められる職」であり「人材を育てることも大きな仕事」「やり方によって学校や教職員が変えられる」というやりがいのある職務である。具体的な成功例・失敗談の事例を織り交ぜて、「私が校長時代に戒めていたこと」は、恩師であり尊敬する先輩校長から受け継いだ「校長の姿勢と一旦口にしたことは絶対にブレてはならない」「校長が決めたことはやり通すこと」を意識して学校運営をしていたと伝える、演繹でも帰納でもないまさに「トピカの知」である。

リーダーシップを育てるために「何に気をつけていたか」についての質問に対しての回答をまとめてみる。①「学校運営方針」で、「この課題克服のために」「これとこれの取組をする」と明確に示し、②年度当初に「示した学校運営方針」は、年度途中で修正することなくやり通す姿勢を見せた。③校長の意向を汲み取ることができれば、教頭・教務に計画・立案させ、

任せて点検した。具体的には、④校務分掌主任、学年組織などそれぞれに考えさせ、「何故その様に考えたのか」を説明させた。⑤危機管理（とりわけ、子どもの事故処理、保護者苦情の対応）を日常から同席させ、自らの指導を見せた。⑥教頭・教務主任に限らず、失敗やミスをしてでも他者がいる所で叱らなかった（必ず校長室で指導する）。⑦「教頭、教務の対応や決済の責任は校長が取る」と言いきり、責任逃れを絶対に見せなかった。こうした後に校長に任用された者からは、後日「任された責任の重さ」と「勉強した」の感想を聞くことができた。また、「校長に昇任しても仕事内容を知っていたので、困ることは無かった」とも聞き、今になれば嬉しいことである。こういった語りからは、人間力としての「リーダーシップの継承」が垣間見られた。

困難に直面したときこそ「課題や問題から逃げない」、「発言がブレない」ことが教職員の信頼を得る、日頃の実践を踏まえた説得を心がける（実践の伴わないリーダーシップは無い）、「言葉遣い、服装、整理整頓」の奨励など、言動や振る舞い・心構えを丁寧かつ寛容に指導し、スクールリーダーへの道筋を示していることがわかる。同時に、メンタリティと言うよりスピリットと表現すべき「こうした力を付けさせよう」「育てよう」と思う校長の気持ちが本人に届かないことには前に進まないことも確認できた。

校長経験者の語りを通して、次世代へ継承しようとするリーダーシップの原型をなしているものは、それぞれが手本とした先達から受け継いだものを咀嚼し、実践してきたものであるといえる。そこには、教育者として自律的学校経営を目指す理念への共感と信頼関係が基盤として存在していた。ここまで行ってきた考察を総括し、次の結章においては、これからのスクールリーダー育成に向けての今後の課題と方向性をまとめとして提言し結論する。

4. これからのスクールリーダー育成

今日、スクールリーダー教育の意義が広く認識されるようになり、学校管理職研修、管理職の免許資格制度の改定、大学院におけるスクールリーダー教育、民間によるリーダー養成研修講座などスクールリーダー養成のためのさまざまな取組が行われている。しかし、「リーダーシップの継承」の営みやメカニズムは未だ不明瞭であり、それをスクールリーダー教育として展開するためには乗り越えるべき壁がある。関係性の中でしか掴めなかった「卓越性に基づくリーダーシップ」を開花させるためには、実践性・臨床性を重視したカリキュラム編成が必要である。実際の事例研究を重視したケースメソッド、実践研究、行動事例の分析、研修の内容・方法の問題として検討し、そのエッセンスを蓄積していくことが重要となる。

しかしながら複雑で混沌としたリーダーシップは、実践的経験に頼るだけでは反省的考察を深めることができない。「リーダーシップの継承」には、一定の理論や研究方法が不可欠である。スクールリーダーが日常的に取り組んでいる経営実践を意識化・対象化し一般化を試みる知的な作業の重要性の問題である。すなわち、依拠する理論や認識枠と経験知・暗黙知を総合的な知とする経営実践に根ざした知見を道標に、次世代スクールリーダー育成のプロットを記して

いく作業が課題として挙げられる。そして、そのプロットされた点と点とを結ぶ絆は、人材育成の観点での実践や理念の交流である。ここにこそ、スクールリーダー教育の核心がある。スクールリーダー育成の「大学院知」（小島弘道）は、こうした知によって構成することが重要だと考える。次世代のスクールリーダー育成のための戦略と方向性を見定めて教育プロセスを構築していくためには、スクールリーダーと教育政策・行政担当者、教育研究者の知見、知恵を踏まえた協働によってスクールリーダー育成のための優れたカリキュラムが開発されることが望まれる。

本研究においては、学校経営環境の変化にともなうとスクールリーダーの役割と力量の変容にたえうる、次世代の校長に期待されるリーダーシップの継承にとって重要なメンタリティが、どのように受け継がれてきたかに焦点を当て考察してきた。実際、そのメカニズムは、内容、形態、方法、場面、時期・期間において多様であり、一律に論じられないものであったが、個別・日常的になされる「リーダーシップの継承」が、組織的な学校経営の重要な役割として位置付けられなければならないものと確認できたことは大きな発見であった。

おわりに

スクールリーダーの役割と質は強化され、持続的に引き継がなければならない。しかし、同時にそれには容易に転用できるお手本などもないと言っている。価値観の多様化した現代社会において、言語や論理にもとづいて行われる様々なタイプのスクールリーダー養成の機会が必要とされる一方で、人や組織を動かすにあたってそれだけでは通用しない何かの以心伝心や情によって伝承されている。ますます情報化が進むグローバルな知識基盤社会を生きていく子どもたちに、「確かな学力」「生きる力」を身に付けさせるため、今この時代が求める「卓越性に基づくリーダーシップ」の実証的研究を積み重ね、スクールリーダーを中心とした教職員の協働による学校経営改善が図られることを期待する。

最後に、本研究をすすめるにあたり、調査にご協力いただいた方々には、ご多忙中にもかかわらず、貴重な体験談から資料提供、そして詳細な説明や幅広い助言まで、懇切丁寧に対応して頂きました。心より感謝致しますとともに、厚く御礼申し上げます。

また、あわせて本稿を執筆するにあたっては、担当指導教員の小島弘道先生をはじめ、教職実践専攻学校経営力高度化コース主任の竺沙知章先生他、本連合教職大学院教職実践研究科の先生方に多大なご指導・ご支援を賜りました。記して謝意を表します。

（京都教育大学附属京都小中学校教諭）

【参考文献】

- ・小島弘道、淵上克義、露口健司『スクールリーダーシップ』学文社、2010年
- ・経済協力開発機構（OECD）編集、有本昌弘監訳『スクールリーダーシップ ―教職改革のための政策と実践（Improving School Leadership Volume I : policy And Practice 翻訳）』明石書店、2009年
- ・小島弘道他『時代の転換と学校経営改革 ―学校のガバナンスとマネジメント』学文社、2007年
- ・堀内孜他『公教育経営の展開』東京書籍、2011年
- ・中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育行財政部会「学校の組織運営の在り方について（学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ）」文部科学省、2004年

¹ 2004年、中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育行財政部会「学校の組織運営の在り方について」（学校の組織運営に関する作業部会の審議のまとめ）で、“教育者としても学校という組織の責任者としてもその資質能力を他の教職員以上に高め、発揮することが求められる”と述べる諸力の総体をいう。

² 小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする（下）―マネジメントとリーダーシップ―』教育開発研究所、2002年、56頁

³ 京都教育大学大学院京都連合教職実践科「京都連合教職大学院 専門職基準試案」

⁴ 小島弘道『21世紀の学校経営をデザインする（上）―自律性を高める―』教育開発研究所、2002年、1-8頁

⁵ 北神正行、高橋香代『学校組織マネジメントとスクールリーダー ―スクールリーダー育成プログラム開発に向けて』学文社、2007年、19-20頁