

現代教育改革における学校の自己革新と  
校長のリーダーシップに関する基礎的研究

北 神 正 行  
水 本 徳 明  
阿久津 浩  
浜 田 博 文

# 現代教育改革における学校の自己革新と 校長のリーダーシップに関する基礎的研究

北 神 正 行  
水 本 徳 明  
阿久津 浩  
浜 田 博 文

## 1 現代教育改革における学校と校長

### 1. 現代教育改革における学校の位置

#### (1) 現代教育改革の性格

現在主要先進諸国において進められている教育改革が、教育の量的拡大ではなく、その質的充実を目指すものであり、またその中で、学校や教師の責任が問われていることは周知である。本研究は、その教育改革の一つの重点とも言える、校長に関する各国の改善施策を分析するものであるが、具体的な分析作業に先立ち、現代教育改革の性格とそこにおける学校の位置を整理したいと考える。もちろんそのこと自体、本研究全体を通じて実証的に深められるべき課題であるが、本研究の課題の明確化及び実証的な分析作業のための基盤として、教育改革の基本的な特質を把握しておくことが有益であろう。

そこで現在、主要先進諸国においてほぼ共通に教育改革が政策的課題とされ、推進されている背景は何かという点から、現代における教育改革の性格を捉えたいと思う。教育改革を促進した背景に関しては、様々に論じられているところであるが<sup>1)</sup>、各国に共通するものとして次の4点を指摘することができるであろう。

第一は経済的要因であり、1970年代初頭の通貨危機、石油危機を契機とする経済停滞、失業率の上昇、産業構造の変化は、景気の回復や経済的な国際競争力の強化のための労働力の形

成、或いは新しい産業構造に対応した労働力の形成という教育的課題を提起した。情報化や国際化という社会変動に対応した人材育成の課題も、ここに含めて考えることができよう。

第二は行財政的な要因である。これは直接には緊縮財政下での教育費の削減ないし教育財政の効率化の問題として端的に現れるが、より基本的には、財政政策における大きな転換を基底とした、行財政改革の一環としての公教育の組織化原理の転換の問題である。特に日本、アメリカ、イギリスでは、財政政策におけるケインズ主義への信頼が喪失する一方で、市場原理重視の傾向が強まり、それが教育制度の運営にも波及した。即ち、ケインズ主義に基づく「大きな」政府に代わって、マネタリズムなどに依拠する「小さな」政府が志向される中で、教育においても「自由化」が志向され、学校や教師の競争を刺激しつつ、公教育の効率化を図ろうとする政策動向をもたらした<sup>2)</sup>。

第三は、社会的及び文化的要因である。出生率の低下による生徒数の減少や家族構成の変化は、子どもの学力形成に対する家庭からの要求を強化するとともに、学力形成以外の面での教育要求を増大させたと言えよう。また、余暇の増大や平均寿命の上昇などは教育要求を多様化し、第一の要因とも関わって生涯教育、生涯学習への要請を強めた。

第四は、教育的要因である。非行や登校拒否などの所謂教育の病理現象の拡大や基礎学力の低下は、教育についての危機感を煽り、それへ

の対応を急務とするとともに、学校や教師に対する社会的な信頼を低下させた。

そこでの改革課題は、教育制度・行政、カリキュラム、教師、学校の組織・運営、地域や家庭のあり方と多岐にわたっているが、カリキュラムの改革や教員の質の向上といった個別領域の改革と同時に、学校の組織・運営のあり方をトータルに見直し、改善していこうとする傾向が見られることが、今日の教育改革の一つの特質であると思われる。これは教育全般にわたる見直しと同時に、教育の現場としての学校を主体とした改革が必要であることが認識されてきたことを示している。

教育改革を目指した各種の施策は、たとえ、それがどんなにすばらしいものであってもストレートに教育の効果をもたらすものではない。それは教育の現場たる学校内部の体制によって影響を受けるものであり、学校自体の変革なしにはその十分な効果を期待することはできない。このことはティームティ칭ングや視聴覚機器といった教育イノベーションの普及過程の研究などからも、すでに明らかにされているところである。さらに、最近、アメリカで進められてきた「学校の効果」についての研究では、教育の効果に影響を及ぼす重要な要因として、学校の組織的・文化的な特質をあげ、このことを支持している。これらの研究によって、国家レベルでのマクロな改革、教育イノベーションの開発・普及や教師教育といった部分的な改革と同時に、個々の学校レベルのトータルな改革の必要性が認識されてきたといえる。つまり、教育の「質」の改善は、最終的には、教育の現場である学校の改善に待たれるのであり、そのことから学校組織の見直しが今次教育改革の重要な焦点の一つにならなければならないと考えられるのである。

## (2) 学校の改善と校長

そして、そのような学校自体の見直しを進めて行く上で、重要な役割を担っているのが校長である。学校の教育目標の達成に向けて、いかに教職員をまとめ、リードしていくかといった

校長のリーダーシップの「質」の問題は、わが国の教育改革においても大きな課題の一つとなっている。

例えば、臨時教育審議会はその第二次答申において、「学校が、活力と規律を維持するためには、この相互信頼（教師相互間及び教職員と児童・生徒・父母等の間での相互信頼—引用者注）の基盤の上に、各学校に責任体制と校長の指導力が確立されていることが重要である」ことを指摘し、校長の在職期間の長期化、若手の管理職登用の促進、教員人事に関する校長の意見具申の一層の活用といった提言を行った<sup>3)</sup>。また、第三次答申においては、「学校を地域社会の共同財産としての観点から見直し、学校・家庭・地域社会の協力関係を確立する」ことの必要性を強調するとともに、「学校の管理・運営の確立と活性化を図る」ための校長の責任を改めて確認し、校長の指導力確立のために「もっとも重要なことは、幅広い人間性、教員としての長年にわたる教育活動の蓄積や自己研鑽等を通じて得られる高度の職務遂行能力、そしてそれらを基盤として得られる信頼感である」ことを指摘したのである<sup>4)</sup>。

先にも述べた通り、現在の教育改革の成否は、学校の当事者能力をいかに高めていくかにかかっていると看做しても過言ではない。学校の行政依存的体質や事なかれ主義はしばしば批判される所であり、学校には、そのような体質を脱皮し、問題が深刻化してから、対症療法的、事後処理的にそれに対応するのではなく、自らすばやく問題を感知し、主体的に解決していく能力（自己革新能力）が求められているといえる。そのような状況の中で、校長には、個々の学校の実態や課題を的確に捉え、様々な意見を調整しながら、教職員や父母の協力を形成していく組織創造者（学校革新のリーダー）としての役割と能力が期待されている。

諸外国の教育改革の中でも、このような校長の役割変容の様子が伺える。

例えば、アメリカでは、教育改革に関する様々な報告書において学校の運営やリーダーシップの改善が勧告されていることはよく知られてい

る。なかでも全米州知事会が1986年に公にした『成果の時 (Time for Results)』は、『危機に立つ国家』をはじめとする改革論を「第一の波」と表現し、「この教育改革の第一の波では、学校のための基準と期待の確立に強調点が置かれていた。それが今や、改革の第二の波の時が来ている。そこでは、学校教育のプロセスと、学校と生徒の生活の中で十分に実行されるべき変革に合わせるために必要な諸条件に対して、我々は注意を向けている。学校のリーダーシップは、この改革の第二の波の鍵的要素である」と述べた<sup>5)</sup>。そして実際にも、「1980年代の教育改革はアメリカ国民のコンセンサスを『支点』として、改革当初の州の『規制』から、80年代半ばすぎの今日では、伝統としてあった地方や学校（教師集団）、また親の『裁量』へと傾きつつある」<sup>6)</sup>とされている。レーガン政権の新連邦主義を背景として、州主導によって開始された教育改革の第二段階として、学校や学区を責任主体とする教育改革へと重点が移動してきているのである。

イギリスにおいては、学校や教師のアカウントビリティの追求が強まる中で、教育における市場原理と親の教育権限を重視するサッチャー政府によって、学校理事会の改革が推進され、その権限の強化とそこにおける親の発言権の拡大が図られてきている<sup>7)</sup>。そして学校のアカウンタビリティを明確化しつつ学校経営の効率化を図る、校長の経営的責任が重視され、その職務遂行能力向上へ向けての様々な改善施策が展開されている<sup>8)</sup>。

さらに、これらの国々とは事情を異ならせながらも、ソビエトにおいても学校の自律性を重視する傾向を見ることができている。1984年4月にソ連最高会議で承認された「普通教育学校および職業学校改革の基本方向」は「学校その他の教育・養育施設の仕事に対する監督制度を整理し、生きた創造的仕事から、すなわち生徒の教育・養育活動から教育の注意をそらす大量のさまざまな指令、報告、照会を大幅に減らす」ことを述べている<sup>9)</sup>。また、ゴルバチョフ政権によって推進されてきた教育改革も、「大学管理運

営の民主化、自主性の拡大によって、行き過ぎた集権化による大学の低迷と混迷の状況を打開し、大学活動の蘇生、再生を促そうとするものである」と指摘されている<sup>10)</sup>。

## 2. 校長をめぐる問題構造

### (1) 学校経営における校長の責任

以上のように、校長は教育改革のキーパーソンとして位置づけられる。そこで、ここでは学校経営における校長の責任の本質的な性格と問題点について考察しよう。

校長が、公教育の行政・経営の矛盾や対立、葛藤の集約される位置に置かれていることは、従来から指摘されてきた。それは、言い換えれば、校長が教育に関する多様な意思の接点に位置していることを意味している。それはひとまず学校の内と外の接点と言えようが、学校の外からの意思は多様であり、少なくとも、基準や規則として学校に伝達される公的な行政意思と、親から学校に直接伝達される私的な教育要求を区別する必要がある。また、学校の内においては、教師の専門的な教育意思を認めることができる。したがって、校長は少なくとも、行政意思、私的教育要求、専門的教育意思の三者の接点に置かれているとすることができるのである（さらに、教職員組合などからの労使関係上の要求をそこに加えることもできる）。

では、校長という位置に集約的に現れる矛盾・対立とは何か。それは次の三点に要約できる。

第一は、学校の外からもたらされる諸意思相互間の矛盾・対立である。これについては、さらに二つの面を区別することが必要である。即ち一つは、行政意思と親の教育要求の矛盾・対立であり、他は、親の教育要求相互のそれである。前者については、それらが無前提に矛盾・対立し合うとは言えないし、互いに補完し合う面もあるであろう。しかし、行政意思が個人を越えた画一的基準性を有しているのに対し、親の教育要求は個別的であり、特殊である。そこで校長にとっては、「学校の教育において、十分

な教育水準を保ち社会的目標や価値を実現し、あるいは充足するということが、および個人的な目標や価値を満たすということ、この実質的條件を充足する学校経営を展開しているか否かという質的な問題<sup>11)</sup>が提起されることになる。また後者については、親の教育要求は本質的に多様であり、相互に矛盾・対立する可能性を常にはらんでいる。いずれにしても、学校に対する各種の社会的要請は矛盾・対立・葛藤を起こす場合が少なくないのであり、「それゆえに校長の責任は重く、一般教員以上に高度の道徳性が要求される」<sup>12)</sup>のである。

第二は、親からの教育要求と教師の専門的教育意思の矛盾・対立である。この問題は一面的において、学校の閉鎖性への批判として「開かれた」学校経営の要請をもたらし、例えば親の学校経営参加の問題として捉えられてきた。しかし、問題は単純ではない。吉本二郎は次のように指摘している。即ち、「教育の実際過程で学校が家庭環境と密に関連を保つべきは当然であるが、学校は時として、より高い価値実現のために、家庭の現実的意志を断つべき時もある。学校を代表して行く校長の、この勇氣ある決断や姿勢が、教師に信頼感を抱かせ、組織への忠誠を引き出す資源になる」<sup>13)</sup>。つまり、学校を開かれたものにするのは当然であるにしても、その上で、親の教育要求と学校・教師の専門的教育意思の調整が、校長の責任として重要なものになってくるのである。

第三は、学校に対する行政意思と教師の専門的教育意思の矛盾・対立である。この問題は従来、校長の役割ないし性格の問題として、即ち、校長の管理者的性格と教育者の性格の矛盾・対立として捉えられてきた。教育行政の末端に置かれた管理者としての性格と、教師集団の専門的リーダーとしての性格の矛盾・対立あるいは葛藤の問題である。今日とくにわが国においては、画一的な学校管理や学校の硬直性への反省から、後者の性格が重視され、基準行政の下での学校の主体性・自律性の確立が課題とされる傾向にあると言えよう。しかし、学校のアカウンタビリティが追求されるとき、そこでは行政的

ルートを通じてもたらされる学校への社会的要請への対応が求められているのであり、校長が行政的意思の代弁者として位置づけ、管理的な論理を体現することは避け難いことである。高野桂一の言うように、「現在のような教育状況の混乱のなかでは、現象的には校長の管理者的性格と教育者の性格の矛盾に悩まざるをえないのがふつうであろう」<sup>14)</sup>と言えよう。

さて、アメリカのGoodladは、学校組織の健康ということについて、次のように指摘している。「個別学校を超えた生態系の健康を判断する評価基準は、それが個々の学校をサポートすべく十分に機能しているかということである。そして一方、学校の健康は、一つにはそれが広い生態系と効果的に結びついているか、とくに、学校の任務を十分理解しているかということによって、また一つには、その任務を果たすために内部的に十分に機能しているかということによって判断される」<sup>15)</sup>。校長は、言わば学校とその生態系との連絡者であると同時に、内部の組織的リーダーであり、今やそうした責任を明確化し、その能力を高めることを求められている。しかし、そこには上で述べてきたような矛盾や対立が現れるし、諸意思の緊張関係が内包されざるを得ない。とくに今日のような教育改革期においては、そうした矛盾・対立があらわになり、緊張が高まることは不可避であると考えられよう。

## (2) 本研究の課題と視点

以上のように考えれば、現代教育改革において、校長が本質的な重要性をもつことが理解されよう。特に、公教育の行政・経営のなかで校長の果たす役割ないし機能、及びそれに対応した校長の力量は、教育改革の一つの鍵的位置にあると言っても過言ではない。

前者つまり校長の役割、機能としては、学校に対する社会からの諸要請・要求を受け止め、変革のリーダーとしてそれに応えるべき協働体制を学校の内に確立し、またそのために必要なサポートを外部に求めていくことが期待されていると言えようが、そこには様々な矛盾・対立、

緊張関係が内包されることは、先に見た通りである。公教育の行政・経営において規制と裁量、集権と分権の新たなバランスを確立するという問題は、校長においては、その管理者的性格と教育者的性格の新たなバランスの確立という課題として反映されているのである。

そしてこのことと対応して問題とされているのが、校長の力量の問題である。校長の役割、機能の再検討と対応して、校長の力量とは何かが問われ、それをいかに向上するかが課題になってきている。校長において、経営管理的な力量と教育に関わる専門的力量をどう組み合わせ、そのバランスをどこに求めるかが問われているのである。

以上のようなことを踏まえ、本稿では、各国における校長に関わる改善施策を次の三点から分析する。

- ① 校長に期待される役割の変化、権限をめぐらる問題
- ② 校長としてふさわしい人材をいかにして登用するかといった校長の資格・選考にかかわる問題
- ③ 校長として備えるべき知識や技能をいかにして形成・獲得するかといった校長の養成・研修にかかわる問題

これらは校長の資質能力の中身や、その質の水準の維持・向上に大きな影響力を有するものである。とりわけ学校の当事者能力の向上が求められ、そのための校長のリーダーシップのあり方が問われている現在、これら諸制度のあり方や改革の動向を分析することは重要なことであると思われる。言い換えれば、これらに関する改革の具体的な内容と方向性を検討することによって、各国の教育改革において新たに求められている校長像やそのリーダーシップのあり方が、より明確化されてくると考えることができる。

以下で、これらの各側面から各国の教育改革における具体的な改善施策の内容と方向性について検討していくことにしたい。

(水本徳明)

〔注〕

- 1) 新井郁男によれば、OECDの社会問題教育局教育担当次長のバパドプロスは、教育の「量」から「質」への転換の理由として、①1970年代初頭における経済停滞、②インフレーションと緊縮財政、③失業の増大（特に若年層の失業の増大）、④1960年代半ばからの出生率の低下と、その結果としての義務教育就学者数の減少、⑤以上の結果による教育の社会的な重要度についての国民の態度の変化と、それに伴う、さまざまな教育のレベルの教育に対する国民の要求の変化、を挙げている。  
新井邦男「諸外国における教育改革 序」日本教育経営学会編『講座日本の教育経営 8 教育経営の国際的動向』ぎょうせい 1987 9頁
- 2) この点については、水本徳明「福祉国家の『危機』と教育改革—現代公教育論の課題—」現代学校研究論集 第6巻 京都教育大学教育経営研究会 1988 参照
- 3) 臨時教育審議会 第二次答申 1986年、第4部 第3節
- 4) 臨時教育審議会 第三次答申 1987年、第2章 第5節
- 5) National Governors' Association, Time for Results : The Governors' 1991 Report on Education, 1986, p.51
- 6) 中留武昭「1980年代のアメリカ教育改革における教育経営の『規制』から『裁量』への動向」日本教育経営学会紀要 第29号 第一法規 1987
- 7) この点については、小松郁夫「英国における学校理事会とその改革」日本教育経営学会紀要 第30号 第一法規 1988に詳しい。
- 8) この点については、水本徳明「イギリス教育改革における学校経営の位置と課題—校長選考制度改革の分析を通じて—」日本教育経営学会紀要 第29号 第一法規 1987を参照。
- 9) 水谷邦子訳「普通教育学校および職業学校改革の基本動向」福山重一編『芦屋大学創立二十周年記念講座 ソ連邦の「普通教育学校および職業学校改革の基本動向」(1984. 4)』文雅堂銀行研究社 1984

- 10) 小島弘道「教育運営における自主性の拡大と民主化」 小島弘道ほか『ソビエト教育改革の性格について（日本教育学会発表資料）』1987
- 11) 吉本二郎『学校の経営行為と責任』  
ぎょうせい 1984 200頁
- 12) 吉本二郎 同上 427頁
- 13) 吉本二郎 同上 428頁
- 14) 高野桂一『学校経営の科学 4 指導助言論』  
明治図書 1980 126頁
- 15) Goodlad, J. I., "Structure, Process and an Agenda," in Goodlad, J. I. (ed.), The Ecology of School Renewal, NSSE, 1987, p.17

## II. 各国の校長をめぐる改善施策

### 1. 校長に期待される役割の変化

まずはじめに現在各国で進められている教育改革の中で、校長に対してどのような役割が期待されてきたかを検討していきたい。もちろん、改革提言や施策の中に、必ずしも明確な校長像が描かれているわけではないし、また、それらは後半の資格・選考や養成・研修に関する改善施策の具体的検討も加味してより明らかになる問題でもある。したがって、ここでは校長の役割変化の大きな流れといったものを中心に検討して、校長をめぐる改善施策の基盤にある校長像に迫ってみたいと思う。

#### (1) すぐれた教育者から教育指導者へ

校長の役割変化として、第一に指導的・経営的側面の重視という点をあげることができる。校長のもつ機能の中には、教員の先輩として、すぐれた教育者としての機能を求められることがあるが、今回の改革において校長に対する期待は、教育的機能から経営的機能へとその重点が変化してきている。

アメリカでは、これまでも校長の指導的役割が強調されていたが、今次改革において「教授上の指導者 (instructional leader)」としての校長の役割が従来にも増して強調される傾向にある。

アドラー (Adler, M. J.) は、教育改革の構想を提言する中で、「校長の教育上の指導性は現在、希薄になっている」<sup>1)</sup>と指摘し、校長の役割について「校長職にあるものが法規に詳しいとか、官僚的手続きに熟達しているとか、政治的洞察力があるとかというのは、たしかに重要な資格にちがいないが、それだけでは十分でない。…中略…もっとも重要なのは、校長が学校が必要とする教育上の指導性を示すことである」<sup>2)</sup>と述べている。

また、全米州知事による報告書『成果の時間 (Time for Results)』の「リーダーシップ・経営部会」編では、80年代初頭になされた校長の

職務実態に関する諸研究の成果を分析して、次のような校長の職務の特徴を明らかにしている<sup>3)</sup>。

- ・自発的な仕事であることが少ない (a low degree of self-initiated task)
- ・細切れの活動が多い (many activities of short duration)
- ・組織内の様々な要請によって計画の変更を迫られる (the superseding of prior plans by the needs of others in the organization)
- ・一対一の口頭でのやり取りが多い (face-to-face verbal contacts with one other person)
- ・仕事の内容が一定していない (variability of task)
- ・広範囲な人やグループとかかかわっている (an extensive network of individuals and groups)
- ・仕事の内容が予想できないほど目まぐるしく変わる (a hectic and unpredictable flow of work)
- ・あまり重要ではない意思決定と些細な検討事項が多い (numerous unimportant decisions and trivial agendas)
- ・文書による伝達がほとんど見られない (few attempts at written communication)
- ・他の職員とのやり取りが大半を占める (interactions predominantly with subordinates)
- ・(全体的というより)特定の、具体的で、解決可能な、急を要する問題や情報を志向している (a preference for problems and information that are specific (rather than general), concrete, solvable, and currently pressing)

ここに示された実態は、校長がある程度長期的な展望を立てながら、自らの計画に基づいて日常の経営活動を遂行して行くことの困難な状況をうかがわせるものである。1日の職務時間を、様々な仕事に追い立てられながら、それらに忙しく対応している校長の職務実態が示され

ていると言えよう。このような校長の役割の現状について、全体報告書の中では、さらに「校長のもっとも重要な責務が、学校の事務的事項を処理することなのか、教授上のリーダーとしてのたたらきか、他の管理者との会合へ出席することなのか、父母とのコミュニケーションをとることなのか、規律問題を処理することなのか、それともそれらすべてが本来の校長の責務なのか明らかになっていない。…中略…校長は自分の時間の大部分を、指導 (leading) – “doing the right things” – よりむしろ、管理 (managing) – “doing thing right” – に費やしている」<sup>4)</sup>と指摘している。

そのような職務遂行の様子は、教師に対するリーダーシップの発揮の仕方にも少なからぬ否定的な影響を及ぼしているようである。先の部会報告書では、「NEAの1985年の調査によると、自分の学校の校長を『よりよい教授活動を行うために必要な知識・技能を援助してくれる有効な資源 (source)』として見ている教師は、ほんの15%にしからず過ぎない。60%の教師は自分の仕事を遂行する際に何らかの困難を経験している。なぜならば、彼らは自分の学校の管理者から、十分な助言やフィードバックや援助を受けていないからである」<sup>5)</sup>と指摘されている。

このようにアメリカでは校長に対して指導的な役割が期待されているにもかかわらず、実際には、雑務に追われその本来の機能を十分に果たしていないことが問題とされ、校長としての本務を優先させることが強調されているのである。

一方、校長をすぐれた教育者として位置づけ、「管理者もしくは行政官にしてしまうことをきらう」<sup>6)</sup>イギリスにおいても、現在、その役割の変化が迫られている。

モーガン (Morgan, C.E.) らは「今日の校長の役割は様々な経営的機能の複雑なネットワークによって特徴づけられ、そこで必要とされる技能は学識や牧師としての資格 (pastoral mission)、教師としての成功、専門家集団の内部のみで磨かれる諸能力に根ざすものとはただちに言えない」<sup>7)</sup>と述べている。表II-1-1

は、ジョーンズ (Jones, A) による調査の結果であるが、ここには校長が生徒との教育的関係を享受している反面、資源管理や組織などの経営的な活動において苦慮している状況が表れている。単にすぐれた教育者としての校長の役割から、指導的・経営的な側面での校長に対する役割が増しているにもかかわらず、それをうまく処理しきれていない校長の姿の現われと言えようか。

表II-1-1 校長はどのような活動を楽しみ  
或いは苦慮しているか

N=400

楽しいと感じている活動		苦慮している活動	
生徒	376	諸資源の管理	193
人事管理	231	組織	175
リーダーシップ	135	人事管理	167
哲学	122	自己管理	137
イノベーション	104	生徒	132
計画	103	理事/LEA	122
人間関係	90	人間関係	89
自己管理	90	親/地域社会	81
組織	83	リーダーシップ	69
統合・調整	76	社会発展への対応	44
親/地域社会	75	計画	27
諸資源の管理	82	地方機関等との関係	25
地方機関等との関係	27	イノベーション	17
理事/LEA	27	統合・調整	7
評価	24	評価	7
社会発展への対応	9	哲学	6

Jones, A., Leadership for Tomorrow's Schools, Blackwell, 1987, p.80, Figure 5.1

このような変化はソビエトでも見られる。ソビエトでは従来、教育者あるいは教授研究者としての役割が重視され、自ら週7時間前後の授業を担当していた。しかし、1984年4月に決定された「普通教育学校および職業教育学校の改革の基本方針」では、「普通教育学校および職業・技術学校の、教授・訓育過程を組織する創造的活動のための条件を改善し、校長の教授負担を軽減することが必要である」<sup>8)</sup>と提言され、その役割の変容を求めている。ソビエトの学校では、いわゆる官僚主義、形式主義等、行政依存の体質が見られ、これが今日の学校現場が抱

える教育の諸問題の原因の一つと考えられている。今回の改革では、そのような体質を脱皮し、創造的な教育活動を育て、すぐれた教育活動を普及・定着させるために、学校の責任や自主性を高めることが急務とされているのである。そのことから先の「基本方針」では、創造的活動のために、校長がより多くの時間を教職員に対する指導・助言にあてられるような措置が講じられたのである。

## (2) 管理者から調整者へ

第二の点は、学校内外の様々な意見や要求を調整し、方向づけながら、学校の意思を形成していく全体調整者としての役割への変化である。

イギリスの場合、これは「独裁者から経営責任者へ(from Autocrat to Chief Executive)」という言葉で語られている。周知のようにイギリスの校長は、「教師の筆頭」として権威主義的な伝統を持っていた。しかもその役割は広範であり、自ら教授活動を行うばかりでなく、学校の教育目的・内容・方法、児童・生徒の管理、教職員人事、学校財政等の学校管理・運営全般にわたる事項について、いわば絶対的な権威を持つものであった。今日では、こうした権威主義的な性格は弱められてはきたものの、校長は「学校運営のすべての点について、包括的な権限と責任をもち、所属職員や児童・生徒に対して大きな影響力を持っている」<sup>9)</sup>とされている。

こうした伝統に対し、イギリスにおける1970年以降の校長の役割変化を、モーガンらは「独裁者から専門家のリーダーへ、さらに経営責任者へ」の変化として捉え、中等学校長の経営活動を表II-1-2のように整理し、それを「政策決定の役割から、政策形成過程をリードする役割へ」変化であると特色づけている<sup>10)</sup>。

また、彼らはこうした変化をもたらした要因として次の5点を指摘している<sup>11)</sup>。即ち、①生徒数と生徒の能力幅の変化、②親と子どもの要求の変化、③学校内部における教員組合や教科集団(Curriculum pressure group)といった新し

い権力基盤の発達、④アカウンタビリティに対する外部的な要請、⑤教育費と学校の業績の関係についての関心、である。これらのうち、①と③は学校内部の、④と⑤は学校外部の要因であり、②は両者にまたがる要因であると言えよう。学校内部の要因については、特に中等学校のコンプリヘンシブ化によって学校規模が拡大し、学校の内部組織が複雑化して中間管理職の役割が重要になり、学校経営の合理化、民主化の中で校長の役割変化が求められて来たことは、従来から指摘されて来た<sup>12)</sup>。それに対して、1980年代に入ってから、外部からの学校への要求が校長の役割に与える影響が大きくなり、注目されている。ストーナー(Stoner, F.)は「社会的なアカウンタビリティへの圧力の増大によって、校長の役割及びその複雑さと葛藤が特に鋭い注目を集めている」<sup>13)</sup>と述べている。上で整理したような学校経営へのアカウンタビリティの要請が、校長の役割変化を求めていると言えよう。

他方、アメリカの場合、校長はその所属校における意思決定権限を有する管理の中心に位置すると同時に、学校経営にかかわる多くの側面で、教育長あるいは教育委員会の多大な影響を受けている。そうした地方学区レベルでの集権的な学校経営の在り方は、今次改革において見直される傾向にある。

例えば、1970年代後半から展開されてきた「効果的学校(effective school)」に関する研究では、教育改革の焦点が個々の学校レベルにおかれなければならないことが結論づけられている。そして1980年代の初頭にはすでに、そこで示された効果的学校の特性といったものを、その学校改革の目指すべきねらいとし、実際のプログラムとして展開している州も見られる<sup>14)</sup>。そこでは共同的な意思決定や学校ぐるみでの研修といったものが強調されており、校長に対してはそれらの意見を調整し、学校を効果的なものにしていくリーダーシップが求められている。また、カリフォルニア州の教育委員会(California Commission on the Teaching Profession)が1985年11月に公表した教育改革

表II- 1-2 中等学校長の経営活動

活動カテゴリー	活 動	定 義
教 育	目的設定	学校の全体的目標・目的を全ての関係集団と調整しながら明確化し決定すること
	教科カリキュラム	生徒の要求と教科的な能力との関係でカリキュラムを決定すること・カリキュラムの責任を学科や教職員や生徒に配分すること
	生活指導カリキュラム	生徒の生活指導の方針と組織を決定すること
	エ ト ス	学校のきまりや行動規則及び生徒と教職員の規律を決定すること
	諸 資 源	教職員の選考と任命・一人当たり割当額の配分・スケール1以上のポストの決定・学校基金と会計一般の管理
管 理 ○概念的及び 操作的	計画、組織、調整、統 制	運営委員会(senior management teams)への権限委任を含めて、学校内部の意思形成と経営管理のルールと責任及び機構を決定すること。feeder schoolや継続及び高等教育カレッジの要求に応じて学校の仕組みを調整すること
	教職員の配置	教職員の仕事の明確化、職務の規定
	評価と記録	評価の基準と用具の確立による教室における教授の効果と学校の方針一般の進行状況の評価。回答の保存、記録と統計の保存のモニター
	施設設備	物理的設備の管理、安全、補修
管 理 ○リーダーシッ プと人間関係	動機づけ	人格的影響や誘因、個人の要求や健康、安全、労働条件一般への関わりを通じて、教職員と生徒を動機づけること
	教職員の職能成長	教職員の専門的成長や仕事の充実及び教職員への技術的援助のための、方針と機構の開発
	個人間、集団内、集団 間の葛藤の解消	意見調整や交渉、仲裁、調停の技術による問題解決と葛藤の解消
	コミュニケーション	学校方針や活動や行事のニュースを効果的に広め、双方向の効果的なコミュニケーション・チャンネルを確立すること
外部的アカウン タビリティ及び 地域社会との諸 関係	理事及びLEAに対する アカウンタビリティ	理事の会議への出席と報告、議長との連絡、学校の方針へ理事の意見を取り入れること 理事の同意と支持を得ること。LEAの指導 主事や行政官からのカリキュラムその他の 技術的助言を得る仕組みの確立。
	父母及び地域社会一般	学校運営への父母の支持と参加を得る方針を確立すること。学校の出来事を地域社会に知らせ、地域の期待に対応すること。
	使用者と外部関係者	使用者の期待と雇用機会とのコミュニケーションの確立、外部の援助機関と学校の連絡

(出典) Morgan, C., et. al., The Selection of Secondary Headteachers, 1983, p.14, Table 2.

に対する報告書でも、「教師が経営チームを通じて意思決定に参加し、校長はその経営チームの活動をリードし、助長する役割を果たすべきである」<sup>15)</sup>と、校長の全体調整者としての役割を強調している。

### (3) 学校変革のリーダーとしての役割

第三の点は、学校変革のリーダーとしての校長の役割への注目である。

先にも述べた通り、現在の教育改革の成否は、学校の当事者能力をいかに高めていくかにかかっていると看做しても過言ではない。学校の行政依存的体質や事なかれ主義はしばしば批判されるどころであり、学校には、そのような体質を脱皮し、問題が深刻化してから、対症療法的、事後処理的にそれに対応するのではなく、自らすばやく問題を感知し、主体的に解決していく能力（自己革新能力）が求められている。そのような状況の中で、校長には、個々の学校の実態や課題を的確に捉え、様々な意見を吸い上げながら、教職員や父母の協力を形成し、学校を変革していく創造的な役割と能力が期待されている。

II-3で詳しく述べるが、イギリスでは1983年に、学校経営研修に関する指導・助言・援助を目的とした「学校経営研修センター（National Development Center for School Management Training:NDC）」がブリストル大学に設置されている。そこではそれまで理論に偏っていた研修をより実践に密着させた形で展開しようと試みられている。そのことは現在、より実践的な職務遂行能力が校長に求められていることを示すものであろう。つまり、校長は、当該学校の問題をすばやく的確につかみ、学校の諸力を結集して主体的に解決していく実践的な問題解決能力を求められているのである。

その点に関して、アメリカでは「学校に基礎を置いた経営（School-based management）」の着目により「個別学校を教育制度における基礎的な意思決定単位として見る考え方」<sup>16)</sup>が主張されてきている。そこでは校長に教育問題を論議し解決していくために必要な権限が与えら

れ、学校の中心的なリーダーとしての役割が期待されている。

また、ソビエトにおいても、学校運営の自律性の拡大と民主化の推進が叫ばれる中で、創造的な学校経営が求められている。そして、学校の指導者たる校長は、外部行政機関からの指示待ちを改め、自主的に意思決定を行うこと、特に創造的学校活動の計画、実施の過程で教職員をリードしていく役割が重視されている。

今次改革では、その目的を達成していくために、学校の自律性を高め、学校を基礎として変革を進めようとする志向が見られる。その中で校長にはこうした学校変革者としての役割が期待されてきているということであろう。

### (4) まとめ

これまで見てきた校長の役割の変化は、次の三点から捉え直すことができる。第一は、校長が果たす機能の変化であり、教育的機能から指導的・経営的機能への重点の変化として理解される。学校をとりまく環境が多様化、複雑化するなかで、学校はその課題を的確に捉え、それらに柔軟に対応していることが求められている。そうしたなかで校長には、個々の学校の実態や課題にそいながら、学校内外の様々な意見、要求を調整し、諸資源を活用することによって効果的な学校運営を図ることが求められているのである。

第二は、学校内部における権限の集中からその分散への変化である。従来、校長に集中していた権限を他の教職員にも委譲し、より共同的な意思決定を行うこと、そして、校長がその全体的な調整者としての役割を果たすといった方向である。先にも触れたアメリカの『成果の時』では、「効果的なリーダーシップは校長の独占的責任ではない。リーダーシップはオープンで相互依存的な、教師を意思決定参加者として位置づける活動環境の中で、学校のスタッフと諸資源とから生じられるべきものである」<sup>17)</sup>と述べ、学校のための新たな構造として、共同的意思決定の重要性を指摘している。

そして、第三は、校長と外部の諸機関や関係

者との関係の緊密化である。例えば、イギリスでは行政機関や親、地域社会などの要請を受け止め、学校のアカウンタビリティを明確化するために、それらとの連携の緊密化が求められている。また、アメリカでは、教育の「質」を高め、保証していくために、家庭や地域社会の諸資源を教育により有効に活用していくことが求められている。ニール (Neal, D.C.) は、現在の緊縮財政のなかで学校をよりよいものにしていくためには、個々の学校に焦点をあてる必要があると同時に、現在ある諸資源を再配分し、より効果的に活用していくために、地方教育当局、州や国の教育行政機関、高等教育機関、教育組合などとの一層の協力と共同が必要であること、を強調している<sup>18)</sup>。そこで、校長には父母や地域社会との協力・連携を図りながら、そのような地域社会の諸資源を学校の教育に取り込み、学校を活性化していくことが求められるといえよう。

このような校長の役割期待が、校長職をめぐる改善施策の中で、どのように具体化されようとしているのであろうか。以下、校長の資格・選考、養成・研修の改善施策の分析を通して検討していくことにしよう。

(阿久津 浩)

〔注〕

- 1) M.J.アドラー／佐藤三郎著『教育改革宣言』教育開発研究所, 1984, p.60
- 2) 上掲書 p.59
- 3) National Governors' Association, Time For Results : The Governors' 1991 Report on Education. Supporting Works. Task Force on Leadership and Management, 1986, p.35-36
- 4) *ibid.*, 1986, p.53
- 5) *ibid.*, 1986, p.14
- 6) 新堀通也 他『(実践)校長学入門 第8巻) 校長としての資質・能力』明治図書, 1979, p.145
- 7) Morgan, C.E., Hall, V. and Mackay, H. The selection of Secondary Headte-

chers, Open University Press, 1984, p.12

- 8) 川野辺敏 編『ソビエトの教育改革』明治図書, p.132 に掲載の訳によった。
- 9) 藤田弘之「イギリスの学校の組織・運営」日本教育経営学会編『講座日本の教育経営第8巻 教育経営の国際的動向』, 1987, ぎょうせい, p.241
- 10) Morgan, C.E., Hall, V. and Mackay, H., *op sit.*, p.12
- 11) *ibid.*, p.11
- 12) 高野桂一『学校経営の科学 6 比較経営論』明治図書, 1980, pp.148-152
- 13) Stoner, F., *Managing the School : The role of the Headteachers at the Time of Rapid Change*, in Day, C. and Moor, R.(eds.), *Staff Development in the Secondary School : Management Perspectives*, Croom Helm, 1986, p.55
- 14) マイルズらの調査によれば、この種の「効果的の学校プログラム」は、1983年当時、25の州において、875学区の3,000以上の学校を対象にして試行されており、都市部の小学校ばかりか、農村地区、さらには、中学校、高校と、地域的にも学校段階的にも広まりを見せているということである。  
(Miles, M.B., Farrar, E. & Neufeld, B. *Review of Effective School Programs*, Paper prepared for the National Commission on Excellence in Education.)
- 15) California Commission on the Teaching Profession, "Who Will Teach Our Children? A Strategy for Improving California's Schools," 1985, p.32
- 16) Guthrie J.W., "School-Based Management : The Needed Education Reform," *Phi Delta Kappan*, 1986 (December), pp.306
- 17) National Governors' Association, *Time For Results : The Governors' 1991 Report on Education*, 1986, p.54
- 18) Neale, D.c., Bailey, W.J. & Ross, B. E., *Strategies for School Improvement-Co-*

operative Planning and Organization  
Development, Allyn and Bacon, 1981,  
pp.9-14

## 2. 校長の資格・選考をめぐる改善施策

### (1) 資格・選考に関する改善施策の背景—校長職務の問題点と基準の不明確性

資格・選考のあり方は、校長に求められるべき最低限の質の内容と程度を保障するものである。その資格・選考制度に対して、今日各国で改革のメスが入れられつつある。

すでに周知のとおり、アメリカでは、1980年代に入ってスプートニク・ショック以来の全米あげでの教育改革が進行している。当初の改革論においては、もっぱら改革の「必要性」がある程度抽象的に強調されていたが、1980年代後半に入って、改革されるべき課題とその方向性がより具体的に提起され、実施される段階へと移行してきている。その改革課題の重要な柱の一つとして、学校経営自体の質の問題が掲げられ、校長のリーダーシップの有効な発揮が求められてきているのである<sup>1)</sup>。

その改革の前段階での具体的な動きとして、1980年代前半においては、校長の職務内容とその職務遂行の実態に関する多くの研究が行われ、そこでの問題点が浮き彫りにされてきた。とりわけ多くの指摘がなされた点は、校長が日常の職務時間において種々雑多な職務内容に振り回され、教育活動に関わる計画的な職務遂行がなされていない、という点であった<sup>2)</sup>。

このことは、学校経営という営みにおいて校長に求められる職務・活動とは何か、校長であるからこそ期待され得るしごととは何であるのか、という問題があいまいなままにされてきたという事実を示すものであるといえよう。すでにII-1で述べたように、1986年に全米州知事会(National Governors' Association)が公表した報告書“Time For Results”においても、校長の職務に関する様々な問題点の指摘のあとで、校長が優先して行うべき事項が何であるか、校長にとっても最も重要な責務が何なのか、がほとんど明確化されていないことが強調されているのである<sup>3)</sup>。

校長が優先して遂行すべき職務内容が不明確であるということは、その職務遂行に照らして

描出されるはずの、校長に求められるべき資質能力の内容についても明確なイメージを持ち得ないということである。そしてそれらのことは、資格・選考の制度の問題点とも深いつながりをもっているといえる。

アメリカでは一般に各州において一定の要件を満たした者に対して校長の免許状が発行され<sup>4)</sup>、各学区教育委員会が選考を行う。その免許状取得要件すなわち従来の資格要件の内容の不備、及び各学区で行われる校長選考の基準・手続きの不明確性といった問題が、校長の職務実態の煩雑さやその期待される資質能力の不明確さといった問題に強く結びついているものといえるのである<sup>5)</sup>。つまり、これらの問題点への注目が、資格・選考をめぐる改革の動きの背景にあったといえる。

アメリカ連邦教育省の教育研究改善局(Office of Educational Research and Improvement)が、1987年6月に公表した『校長選考のための指針(Principal Selection Guide)』の序においては、「不幸なことに、アメリカの校長の選考・研修・資格証明の方法は、理解力があって大胆で進取的な指導者の雇用にとっては、しばしば適当ではない。確かに、我々の学校の多くの中には優秀な校長がいる。しかし、我々はもっともっと多くの優秀な校長を必要としている。しかしながら、もし、教育団体や一般の人々が、優れた校長や良い選考手続きや信頼できる評価方法といったものが何によって成り立つのかについて知っていなければ、我々は優秀な校長を得ることができそうにない<sup>6)</sup>」と指摘されている。このことは、教育改革全体を推進していくにあたって、優れた校長とは何か、優秀な校長はいかにして選ばれ得るか、また、そのような校長をどのようにして育てるか、という課題の重要性が広く認識されてきていることを示しているといえよう。

こうした、校長の資格・選考制度における不明確性の問題という点は、イギリスにおいてもみられる。

イギリスではもともと校長の資格や免許状に関する条件・要件等は定められていない。しか

し、校長の選考手続きについては、LEAが定める管理規則において規定されており、学校理事会が関与することになっている。具体的な仕組みは多様であるが、理事とLEAメンバーが構成する委員会が行政官の助言のもとにショート・リストの作成または最終決定を行う方式が比較的一般的だといえる<sup>7)</sup>。

しかし、そのような選考の実態についてオープン・ユニヴァーシティが1980～83年に行った調査において、次のような問題点が明らかになったという。すなわち、「(a)選考委員は、校長の職務について貧弱な知識しか持たず、また、その判断基準は明らかにされていない。(b)選考委員の各集団の役割が曖昧である。(c)選考委員の用いる選考技術は限られたものである。(d)(最も重要な点であるが) 選考の決定において職務と無関係な要因が支配している」というものである<sup>8)</sup>。このことは、校長職務に対する具体的な期待やイメージが明らかにされないまで、非常に不明瞭な校長選考が行われてきたことを示している。そしてこのことは、校長選考における明確な基準と手続きを求める動きへとつながっていくものである。

以上のことを踏まえるならば、アメリカ、イギリスの両国においては、校長に求められるべき資質能力の内実の不明確性という問題を背景として、資格要件あるいは選考基準・手続きを明確化・厳密化していく方向での改革が求められてきているといえよう。

## (2) 資格・選考に関する改善施策の内容

それでは、その明確化の方向性はどうなっているのか。どのような校長のあり方を求めているのか。次に具体的な施策内容を検討しながらこのことについて考えてみよう。

まず、アメリカにおける校長の資格・選考に関する施策を、フロリダ州の校長免許制度改革の内容をてがかりにして検討してみたい。

フロリダ州では、1983年7月1日付けで州法に「管理者研修法(Managing Training Act)」(Florida Statute 231.087)の規定がなされ、それに基づいて「フロリダ州教育経営審議会

(Florida Council on Educational Management)」、[「フロリダ州学校指導者研修所(Florida Academy for School Leaders)」「学際的大学院研修促進センター(Center for Interdisciplinary Advanced Graduate Study)」]が設置・開設されている<sup>9)</sup>。

審議会は設置後ただちに「優れた校長」の資質能力の内容と行動指標、養成・審査・選考・採用・研修の基準と手続きなどについて詳細に検討し、各学区における施策の指針を提示している。そして、審議会によるそれらの作業の成果を基盤として、同州では1986年7月1日付けで校長の免許法が改められ、州教育委員会規則(State Board of Education Rules)において免許取得要件等の詳細な規定がなされている<sup>10)</sup>。

そこに示された校長の免許状及びそれらの取得要件に関する規定は、それ以前のものとは様々な点で大きく異なっている。また、1983年以降の教育経営審議会による校長職に関する多側面にわたる検討に基づいて規定されたという経緯をも踏まえるならば、それらの規定内容は、1980年代教育改革における校長職をめぐる改善施策の方向性—求められる校長のリーダーシップの内容—を示していると考えてよいであろう。

旧規定によれば、学校の経営・管理に携わる職に関わる免許状は、大きく分けて、(a)行政(Administration)、(b)指導(Supervision)、(c)専門教科領域における指導(Supervision in a specific subject or field)、(d)行政・指導(Administration and Supervision)、の4種類である。そして、それぞれの免許状の取得要件は学校段階ごとに、初等(K-6)、中等(7-12)、初等・中等(K-12)の3つに分けられている。この学校段階ごとの違いは、カリキュラムに関する要件の違いであり、各規定の内容から、それぞれの免許状の取得要件の構成要素は、次のように極めて単純に整理することが可能である<sup>11)</sup>。

(a) 大学院における学校行政・指導の専攻、または相応の所定単位履修

(b) 修士以上の学位取得

(c) 初等または中等学校での一定期間の教授経験（ここでは3年間）

このうち(a)と(b)は、いずれも大学院における知識・理論の修得であり、(c)は教師として子どもの教育活動に直接携わった経験である。すなわち、旧規定においては、これら2つの点が、校長に求められるべき資格として認められてきたといえよう。

それでは今次改正によって、それらはどのように改められたのか。

改正後の新規定によると、免許状は、(a) Level 1：教育的リーダーシップ (Educational Leadership), (b) Level 2：学校長 (School Principal), (c) Level 3：専門職学校長 (Professional School Principal) という3つの段階 (Level) として分けられている。

規定 (6A-4.0081) の冒頭ではまず、「フロリダ州校長免許プログラムは、職務遂行能力に基づいた (performance-based) ものであり、実際に示された知識、職務遂行能力、成果 (knowledge, performance, and results) に基づく3段階の免許状をもつものとする」と記されており、上記免許状は、能力・力量を見極める一定の基準に基づいて段階づけられたものであることが明示されている。その基準内容を規定に用いられている表現を借りて簡潔にあげるとすれば、次のようである。

・Level 1 「教育的リーダーシップ」

「知識の優れた証明 (successful demonstration of knowledge)」(6A-4.081(1))

・Level 2 「学校長」

「校長として行うべき職務のすぐれた遂行能力 (successful performance of the duties of the school principalship)」(6A-4.081(2))

・Level 3 「専門職学校長」

「3年またはそれ以上にわたる特に優れた成果の達成 (achieve superior results)」(6A-4.081(3))

各免許状の取得要件に関しては、6A-4.0082、6A-4.0083、6A-4.0084のそれぞれにおいて、旧

規定に比べるとかなり細かい規定がなされているが、それらは次のように整理することができる。

(a) 教育的リーダーシップ (Educational Leadership)

・正規の教員免許状

・初等または中等学校での3年間の優れた (successful) 教授経験の証明

・Florida Beginning Teacher Program の優れた成績の修了、または6A-5.061に示された諸能力修得、または教員としての継続・終身契約の所有、の証明

・基準に適合する機関での修士以上の学位取得

・次の8領域から成る教育的リーダーシップ・コア・カリキュラムの優秀な達成の証明 (基準に適合する養成プログラム修了、修士以上の学位、教育的リーダーシップ筆記試験で基準得点)

a. 公立学校のカリキュラムと教授, b. 組織の経営と開発, c. 人材の経営と開発, d. リーダーシップ・スキル, e. コミュニケーション・スキル, f. 科学技術, g. 教育法令, h. 教育財政

・大学院での6セメスター時間以上の単位履修またはそれ相当の研修

(b) 学校長 (School Principal)

・「教育的リーダーシップ」、「行政」、「行政・指導」のいずれかの正規の免許状

・校長職務の優れた達成の証明

・職務遂行能力評価システム (performance appraisal system) に基づく優れた成績

(c) 専門職学校長 (Professional School Principal)

・「学校長」の正規の免許状

・州内の同一学区における3年間以上の特に優れた (superior) 成果

・職務遂行能力評価システムと職務遂行能力経営システム (performance management system) に基づく特に優れた成績

各免許状が適用される職務については、次のように規定されている。

まず、校長職と各免許状との関係については、「6A-4.0081～6A-4.0085で用いられる校長(principal)という用語は、…中略…個別学校における行政的管理(administrative direction)教授上のリーダーシップ(instructional leadership)、及び指導(supervision)の責務を課せられた人物を意味する。これは、副校長、インターン校長、仮採用校長(assistant, intern, or interim principal)の役割での責務を課せられた人物を含まない」(6A-4.0081(5))とされ、「教育的リーダーシップ」の免許状だけでは、正規の校長職につくことはできないことが示されている。そして、「学区における客観的な審査、選考、任用(objective screening, selection, and appointment)の手続きを用いて、『教育的リーダーシップ』、『行政』、『行政・指導』の免許状を有する者は、インターン副校長、副校長、インターン校長、または仮採用校長の職務遂行のために任用されることになる。ただし、上記免許状または『学校長』、『専門職学校長』の免許状の所有者は、学区教育委員会の手続きのもとで、学校以外の行政的地位に配属される場合がある」(6A-4.0082(9))という規定から、「教育的リーダーシップ」は、正規の校長職に就く前段階としての、校長の職務を遂行するための基礎的な能力・力量を証するものとして位置づけられているといえる。

そして、それを基礎免許状として、現職校長または管理者の直接指導(direct supervision)のもとで副校長、インターン校長、または仮採用校長の任務を10ヶ月以上務め、所定の職務遂行能力評価システムで優れた成績を修めた者が、「学校長」の免許状を授与される。その「学校長」の免許状を有する者だけが、正規の校長として任用を受けることができる(ただし、学区教育委員会が必要と認めた場合には、暫定的に「教育的リーダーシップ」、「行政」、「行政・指導」の所有者らが1年以内の間だけ任用されることがある)(6A-4.0083(7))。

「専門職学校長」に関する規定では、その冒頭において、「『専門職学校長』の免許状は、任意(voluntary)のものである。この段階の免許

状は、リーダーシップおよび経営的・教授的なスキルの適切な運用を通して、本人が校長の職務を遂行した学校において首尾一貫して特に優れた成果(superior results)を上げた州内の校長にだけ授与される」として、それは正規の校長としての職務遂行及び成果の優秀性を証するものであると位置づけられている。

次に、校長選考の手続きについてみてみよう。

フロリダ州教育経営審議会は、1984年9月に、『各学区における校長・副校長の審査・選考・任用過程のための基準(Criteria for School District Screening, Selectin, and Appointment Process for Principals and Assistant Principals)』を公表している。そこには、各学区教育委員会ごとになされる校長選考の手続きに関する8項目の規準があげられている<sup>12)</sup>。すなわち、(a)職務次元(job dimensions)、(b)人的資源開発システム(human resource development system)、(c)単一システム(uniform system)、(d)出願システム(application system)、(e)職務遂行能力の抽出/経営能力の確認(performance sampling/identification of management potential)、(f)欠員の公告と通知(advertising and notification of position vacancies)、(g)面接の手続き(interview process)、(h)最終推薦(final recommendation)、である。

(a)は、教育経営審議会が示している「フロリダ州の校長の資質能力(Florida Principal Competencies)」に合わせて各学区の選考システムが調整されるべきこと、(b)は、募集・審査・診断・研修・職務遂行評価・開発・報酬という要素のなかに選考過程を位置づけて考えるべきこと、(c)は、選考手続きが全ての候補者に対して一様の体制と方式でなされるべきこと、をそれぞれ示している。また、(d)は、各学区が校長または副校長職の出願資格制限について成文化し、最低要件を備えた候補者を一つひとつの選考手続きに沿って選考すべきこと、(e)は、シミュレーションにおける一連の行動観察などによる具体的な職務遂行能力に関する審査がなされるべきこと、(f)は、候補としての資格を有する者

に対して欠員の公告・通知がなされるべきこと、をそれぞれ示している。そして、(g)では、「1.学区及び／または (and/or) 学校に基礎を置いた管理者から成る委員会, 2.学校スタッフ・父母・その他の地域メンバーから成る学校に基礎を置いた委員会, 3.教育長, 地域教育長または指名を受けた者」のうちの単独または組み合わせでの面接を選考過程において行うべきことなどが示され、(h)では、教育長が推薦し、学区教育委員会が任用を承認するという手続きが示されている。

先に少し触れたが、校長の選考手続きのあり方については、このフロリダ州に限らず、確固としたプロセスを確立して明確な基準のもとに行われることを目指した改善への動きが連邦政府レベルにも見られる。『校長選考のための指針』(1987年6月)のはしがきでは、Bennett, W.J. 教育省長官が、「良い指導者を選ぶことは常に重要である。いや、彼らが我々の国家を21世紀へと導いていくであろう教育上の先導者を形成するとすれば、それは絶対に不可欠なことである。校長とは、この先導者なのであり、彼らはずかつて、現在ほど重要かつ困難な課題に直面したことはなかった」と述べ、校長の選考は、えこひいきや政略や情実または個人的な親密さなどといったことに依った偶然性に委ねられてはならず、優れた校長を見つけ出し、雇用し、鍛えていくために、あらゆる努力が払われなければならないことを強調して述べている<sup>13)</sup>。これは明らかに、連邦政府レベルにおける、校長の選考や研修に関わる手続きや基準を明確化することの必要性に対する切迫した認識を示しているといえよう。

さて、それでは以上のような旧規定から新規定への改正及び、選考手続きに関する改革動向から、校長に求められる資質能力の内容にどのような変化を捉え得るであろうか。

校長免許状に関する新規定においてまず留意されるべきは、免許状が大きく3つに段階づけられている点である。そして、その各段階の免許状が証する資質内容は、先に規定内容の表現を借りて示したLevel 1 = 「知識・理論の修

得」、Level 2 = 「優れた職務遂行能力」、Level 3 = 「特に優れた職務遂行成果」だといえる。これらの点に留意しながら免許状取得要件の構成要素を整理してみると、およそ図II-2-1のように表すことができよう。

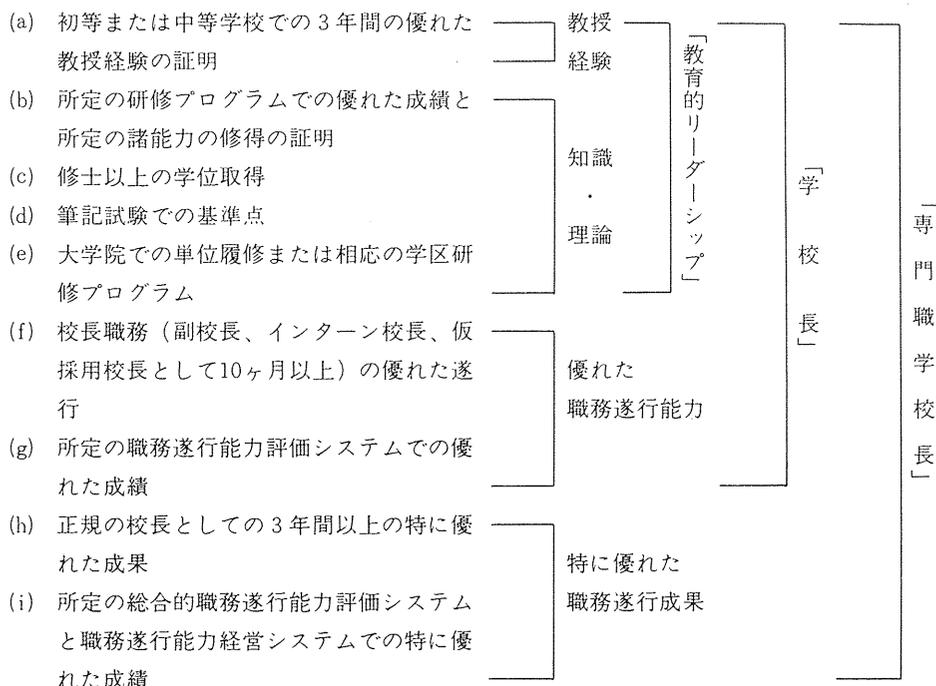
こうしてみると、学校の経営に責任をもつ正規の校長になるための基礎的な資質条件として、教師としての教授経験と学校経営や指導行政に関する知識・理論とが明確に位置づけられていることが明らかであろう。言わばそれは、教師集団のリーダーとしての役割を果たすための資質内容である。

そして、そうした資質を備えた者が、初めて実際に学校現場において経営行為・活動を体験することを認められる。新規定が、正規の校長の任に就くことのできる「学校長」の免許状取得に際して、10ヶ月以上の学校現場における“経営経験”を課している点は、旧規定との重要な相違点である。旧規定では、いずれの免許状も、その取得要件に実際の学校現場における“経営経験”をあげていない。それに対し、新規定において、正規の校長として任用される前の段階で現職校長の直接の指導下における“経営経験”を課している点は、単なる教師の“先輩”としての指導・助言行為や、または机上の知識だけに基づく経営行為だけでは今日求められる校長のリーダーシップの発揮が十分にされないという認識の反映であると考えてよいであろう。また、フロリダ州の選考手続きに関する規準のなかで、シミュレーションの中での行動観察を審査手法として用いることが示されている点にもこのことが反映している。言わば、経営者としての“実践的経営力”、すなわち具体的な行為として学校の教師集団を組織、リードし、教育活動を運営していく力量が今日求められてきているのである。正規の校長として継続的にそのような力量を発揮し得た者に「専門職学校長」の免許状を発行するという点にも、その志向が強く現れているといえる。

加えて、旧規定の条文に比して新規定の条文の一つひとつが極めて慎重に、こまやかな配慮のもとに記された跡がみられる点には、明確な

〔要件を構成する要素〕

〔免許状の種類〕



図II-2-1 フロリダ州における校長免許状の種類、取得要件、及びそれぞれに求められる資質内容

(Florida State Board of Education Rules 6A-4. 081~6A-4. 085の規定内容に基づいて浜田が作成。)

資質能力の基準のもとで厳密に校長を資格認定し、選考していこうとする姿勢をはっきりとみてとることができる。例えば、「優れた(successful)」や「特に優れた(superior)」などといった、知識・能力の修得や成果の程度を示す表現は、旧規定では皆無と言ってよいが、新規定ではあちらこちらに用いられている。また、「客観的な(objective) 審査・選考・任用の手続きを用いて」(6A-4.0082(9))や「客観性に基づいた(objective-based) プロセス」(6A-0083(9))にみられるように、審査や選考・任用の手続きが客観的になされることを強調した表現も、旧規定にはみられないものである。選考手続きに関する規程においても、各学区においてそれぞれの選考手続きを明定し、忠実にその過程を踏ん

だ手続きがとられるべきことが強調されているのである。さらに、こうした客観的な選考手続きの確立とその明確な基準の必要性については、連邦教育省によっても広く提唱されている。

これらの諸点を整理して捉えるならば、アメリカでは、教師集団の教育活動を進める上でのリーダー=教授上のリーダーとしての役割とともに、一つの学校の経営者として自律的に経営活動を展開し得る実践的経営力の発揮が、今日とりわけ注目を浴び、求められてきているといえよう。そして、それらをともに備えた校長を、明確な基準のもとで、より厳密に資格認定し、選考していこうとする動向として、改革の方向性を捉えてよいであろう。

さて、イギリスにおいてはどうかであろうか。

表II-2-1 中等学校長選考の主な基準

基準の順位	第一次・第二次選考	予備的面接	最終面接
1	性格ないし人的特性 30%	性格ないし人格的特性 42%	性格ないし人格的特性 39%
2	職歴 17%	面接成績 19%	面接成績 17%
3	経験と業績 14%	当該学校への適性 10% 職務に関する知識や 技能 10%	当該学校への適性 13%
パーセントは、9つのカテゴリーのうちそのカテゴリーの基準が用いられるウェイトを示す。			

(Morgan,C., 'The Selection and Appointment of Heads, in Hoyle,E. (ed.), World Yearbook of Education 1986 : The Management of Schools, 1986, p.157, Table 1.)

すでに述べたように、イギリスでは校長の資格や免許について明確な規定はない。しかし、「独裁者から経営責任者へ」という近年の校長の役割変化の中で、校長の選考制度についての改革の動きがみられる。次にこの点についてみてみよう。

先に、オープン・ユニヴァーシティが行った調査結果について少し触れたが、そこには、校長の選考基準のあいまいさ・不明確性、及び選考委員相互の関係・役割分担、という2つの問題点の存在をみてとることができる。

前者については、調査に基づいて、「1. 職歴、2. 教育と研修、3. 現在までの経験と業績、4. 当該学校への適性、5. 保証書、6. 動機づけ、7. 面接での成績、8. 職務に関連した知識或いは技能、9. 性格ないし人格的特性」<sup>14)</sup>という9点のカテゴリーが設定され、校長の選考においてこれらのうち、実際にどのような事項が重視されているかが調査されている。その結果が表II-2-1である。

一瞥して明らかなように、実質的に最も重視されているのは「性格ないし人格的特性」の基準である。このことは、「職務に関連した選考基準は、性格ないし人格的特性に比べて、あまりにも低い重要性しか付与されていない」<sup>15)</sup>ことを示している。この問題は、選考に先立って校長の職務内容のあり方自体が不明確のままにさ

れていて、選考基準も定められていない場合がほとんどであるという問題<sup>16)</sup>にも深い関わりをもつものである。

以上の点を、校長としての実際の職務を十分に遂行し得る資質能力を備えた人材を校長として確保するという観点から考えると、極めて大きな問題を含むものといえよう。

また、選考に関わる委員の役割分担について、調査に関わったMorganは、「素人の選考委員のもっている社会的な関心とは区別される、教育的なリーダーシップと経営技術という、職務に関連した領域の技術的な評価という考えが欠落していることもあるし、一般的に未発達である。実際にはその必要性を認めていない者さえいる。各集団の任務の明確な定義の必要性が明らかとなった」<sup>17)</sup>とし、教育行政官が校長選考に関する十分な専門的力量をもっていないこと、また、教育行政官が経営的な発想で校長選考に関わることを拒否する傾向にあることを明らかにしている<sup>18)</sup>。

こうした校長選考に関する実態把握に基づいて、Morganらは選考の技術についての勧告と選考委員の役割分担についての勧告を行っている。前者については、①面接の際のフォーマットや質問項目の順序、各応募者の業績目録、評価様式などの資料ないし文書の整備、②職務と結びついた評価項目の明確化、③選考委員の側、

特に行政官の教育・訓練，④上級の経営コース修了者の中から校長を選任すべきこと，などである<sup>19)</sup>。また，後者については，①校長選考を効果的なものにするために，専門的な訓練を受けた，校長選考専任の行政官または指導主事をおくこと，②L E Aに校長の職能発達と任命のための委員会または小委員会を設置すること，③理事が校長選考過程に最初から参加すること，④これら以外の教育や人事の専門家の関与を考慮すべきこと，などである<sup>20)</sup>。

これらの内容を見ると，校長の資格を特に定めていないイギリスでは，選考の基準と手続き，さらには選考に携わる関係者の見識や資質の向上という手段を通じて，十分な職務遂行能力を備えた校長を確保しようとしていることがわかる。さらに，1984年の「校長選考に関する全国会議」では校長の試補制度の概略が示され，その討議文書『新任校長の試補期間』ではその具体的提案を行っている。これは，「校長としての業績は，選考過程で予測されねばならないが，それが確証されるのはポストに就いてからである<sup>21)</sup>」との考え方に基づくものであり，校長選考にも最善を尽くすが，それは決して完璧ではあり得ず，したがって試補制度によってそれを補うべき，という認識がそこにはあったといえる。試補制度の提案は，L E Aや教員団体から反対を受けて撤回されたが，校長の選考を厳密化し，試補としての現場における活動を審査材料にしようとする志向は，経営者としての，まさに実質的な職務遂行能力の発揮が校長に要請されていることを示すものといつてよいであろう。

アメリカ，イギリス両国の他に，ソビエトにおいても，校長の選考に関連した改革の動きがみられる。今日のソビエトにおける教育改革は，ゴルバチョフ政権成立後の社会改革＝ペレストロイカの一貫として位置づけられているものである。そして，そこでの最大の焦点は，教育運営における自主性の拡大と民主化の促進である。そうした中で，学校教育の運営における様々な場面に父母や社会団体の意思を反映させ，協働もしくは参加という関係を築いていこうとする動きがみられる。

例えば，一部の地区ではあるが，党組織，労働組合，学校の教育者集団と協議して教師を指導者に任命する例や，すぐれた教師の中から公開選出によって校長を任用しようとする提案があり，また実際に，校長・学長の公選が実施されている地区もあるということである<sup>22)</sup>。

こうした中で，1987年10月22日に，連邦教育省と教育関係職員労働組合中央委員会との共同決定というかたちで，学校生活のいっそうの民主化，教育経営の改善，校長の個人責任の強化，を目的とする『普通教育学校長の選出に関する規程』が出されている<sup>23)</sup>。その規定では，教師集団・党組織・社会団体組織を選出推薦母体として，5年に一度，校長の選出が行われるべきことが示されている。そしてその際，校長の活動に関する評価が全校の関係者集会で行われることとなっている。また，候補とされるべき者については，「優れた教師，国民教育の組織者，指導主事，その他相応する高等教育学歴を有する教育職員」とされている。

ソビエトの場合，社会体制や価値観の大きな違いなどもあって，他の国の動向に照らして単純に考察することは困難である。しかし，少なくとも，自主性拡大と民主化をねらう教育改革のなかで，校長職の重要性が注目され，校長のあり方が問い直されている動向を明確に捉えることができる。そして，当該学校の関係者（教師・父母・社会団体等）らによる校長の公選制という方式への注目は，当該学校の教育諸条件や教師集団及び生徒，ひいては学校をとりまく地域の関係者のことを真に理解し，その学校の中で指導力を発揮することのできる能力を持つ校長が求められていることの反映であると考えられる。そのような極めて強い志向が，校長選考に関する従来になかった斬新な改革志向を導いていると考えて間違いはないであろう。

### (3) まとめ－資格・選考制度改革にみる

#### 校長に求められる資質能力

アメリカ・イギリスともに，従来の校長の資格・選考の基準や手続きが極めて不明確だという問題を抱えてきた。教育改革の焦点が学校へ

と向けられる中で、その問題性が強く認識され、アメリカでは免許・選考制度の改革を通じて、また資格制度のないイギリスでは選考制度の改革を通じて、それぞれの基準や手続きを明確化し、校長の十分な資質能力水準が確保されようとしているといえる。

そこで求められている校長の役割・資質能力とは、アメリカの場合は、教師集団の教授上のリーダーであると同時に、各教師をまとめ、自律的に学校を経営していく経営者として具体的な経営行為を発現することである。むろん従来のアメリカにおける校長は、制度的にも学区の行政官として、すなわち単なる教師ではなく経営者として位置づけられ、また、教師の指導者としての役割を付与されてきた。しかし、従来の校長免許状の取得要件においては、教師として子どもの教育活動に携わる経験は課されていても、教師の指導者としての、そして学校の経営者としての実地経験または体験は課されていなかった。今日の改革の、校長の資格要件に関わる動きにおいては、とりわけその点の問題に焦点が当てられているといえる。つまり、教師に対して教授活動に関わる指導をする力と、ひとつの学校の経営責任者として学校をまとめ、導いていく力、とりわけ経営の実践場面に対応し得る“実践的経営力”が校長に要請されているといえよう。

イギリスでは、校長選考の基準とその関与者の相互関係及び関与者自身の見識について、詳細な検討がなされてきている。また、試補制度の導入をも含めた選考に関する議論がなされてきたことは、校長の資質能力の内容の明確化とその水準確保への強い要請である。さらにまた、それは、「独裁者から経営責任者へ」の役割変化に沿った、実際の経営的職務に対応可能な資質能力が求められていることを示すものであるといえよう。

(浜田博文)

[注]

- 1) 全米州知事会は1985年に7つの特別部会(task force)を設けて1年後、教育改革に関する

報告書『成果の時 (Time For Results)』を公表しているが、その特別部会のうちの一つに「リーダーシップと経営 (Leadership and Management)」が設けられている。また、その報告書は、『危機に立つ国家 (A Nation At Risk)』(1983年)をはじめとする改革論を「第一の波 (first wave)」と表現し、「この教育改革の第一の波では、学校のための基準と期待の確立に強調点が置かれていた。それが今や、改革の第二の波の時が来ている。そこでは、我々は学校教育のプロセスに注意を向けている。そして各学校と生徒それぞれの生活の中で変革が十分に実行され得るようにするために必要な諸条件に対して、我々は注目している。学校のリーダーシップ (school leadership) は、この改革の第二の波の鍵的要素となるであろう」(p.51)と記している (National Governors' Association, "Time For Results : The Governors' 1991 Report on Education," 1986a)。

- 2) National Governors' Association, "Time For Results : The Governors' 1991 Report on Education. Supporting Works Task Force on Leadership and Management," 1986b, pp.35-36.

- 3) National Governors' Association, 1986 a, p.53.

- 4) ミシガン州を除くすべての州で、校長または校長を含む行政官免許状を発行している。(Splawn, R.E., 'Secondary Principal Certification Requirements-A State-by-State Review,' "NASSP Bulletin," Vol.71, No.503, December 1987, pp.89-98)

- 5) 校長の選考にあたっては、必ずしも明確な手続きや基準が定められているわけではなく、各学区の教育長の個人的な意向がかなり影響力を持っている場合が多いということである (Cornett, L.M., "The Preparation and Selection of School Principals," Southern Regional Education Board, 1983, p.7)。

- 6) U.S. Department of Education, "Principal Selection Guide," 1987, p.1.

- 7) 水本徳明「イギリス教育改革における学校経

営の位置と課題—校長選考制度改革の分析を通じて—』『日本教育経営学会紀要第30号』, 1988年, 124~137頁。

なお、本稿におけるイギリスの校長選考に関する部分の多くは、水本論文に拠るところが大きい。

8) Morgan, C., 'The Selection and Appointment of Heads,' in Hoyle, E. (ed.), "World Yearbook of Education 1986: The Management of Schools", Kogan Page, 1986, p.153.

9) Florida Statute 231. 087.

10) Florida State Board of Education Rules 6A-4.081, 6-4.082, 6-4.083, 6A-4.084, and 6A-4.085.

11) 校長の免許取得要件についての規定内容の詳細は州ごとにバラバラであるが、およその共通点としてこれら3点を指摘することはできる (Splawn, R.E., op. cit., p.89-98)。

また、校長の資格制度に関する最近の先行研究としては、次の論文が参考になる。

・仙波克也「アメリカ合衆国における校長と指導主事の資格制度と教育指導職に関する教育改革の動向—校長と指導主事の免許状の取得資格要件の現状を中心として—」日米教育指導職研究会『日米教育指導職の資格史的研究』1987年, 139~158頁。

12) The Florida Council on Educational Management, "Criteria for School District Screening, Selection, and Appointment Process for Principals and Assistant Principals," September 22, 1984.

13) U.S. Department of Education, op. cit., p. iii.

また同指針は、次のような「より良い選考手続きの10ステップ (Ten Steps to a Better Selection Process)」を示している (p.21)。

政策の開発

1. 管轄地域内の学校と校長のための一般目標について合意を形成する。

候補者の確保

2. どのような養成教育が可能か、そして必要

か、を決定する。

3. 免許状取得要件・手続きを決定する。

4. 見習い、インターンシップ、指導を経た、有資格の校長候補者を準備する。  
公式の選考手続き

5. 有資格の校長志願者の間に欠員について広く公告する。

6. 必要だと思われる情報を最もよく明らかにすると考えられる選考方法を用いて志願者の技能を診断する。

7. すべての適切・妥当な情報に基づいて新しい校長を選び出す。

雇用活動の後

8. 地域住民に対応し、同僚のことを知り、その学校と地域の自然と歴史について理解することができるように、新任校長のオリエンテーションを行う。

9. 自分の専門的スキルを開発し、同僚のネットワークを拡大する多種多様な機会を校長にもたらし、長期間のプログラムを開発する。

10. 雇用のために用いられた選考規準や、校長の職務遂行能力に関する構造的なフィードバックの提供、そして、討論・指導・ネットワーク・特別研修を通しての向上への援助、によって校長を評価する。

14) Morgan, G.E., Hall, V. and Mackay, H., The Selection of Secondary Headteachers, Open University Press, 1984, pp.56,86.

15) Ibid., p.83.

16) Morgan, C., op. cit., 1986, p.153-154.

17) Ibid., p.154.

18) Morgan, C.E., et al., 1984, pp.26, 32.

19) Ibid., pp.144-148.

20) Ibid., pp.148-152.

21) DES, "A Probationary Period for Newly Appointed Headteachers," 1984, para. 3.

22) 小島弘道「教育における自主性の拡大と民主化」『ペレストロイカ—ゴルバチョフ改革の総合的研究—』ソビエト研究所, 1987年, 75頁。

23) 『普通教育学校長の選出に関する規程』(1987.10.22)

### 3. 養成・研修をめぐる改善施策

(1) 改善の背景—理論偏重と研修体系の不備次に、校長の養成・研修をめぐる改革動向について見てみよう。養成・研修をめぐる改善は、先の資格・選考の改善とあいまって、校長に求められる（期待される）資質やリーダーシップの中身を研修プログラムという形で具体的に提示するものであり、かつその形成・獲得の方法を示すものである。以下、そうした観点から養成・研修をめぐる改善策を検討し、どのような資質やリーダーシップが校長に求められ、いかなる方法でそれを形成しようとしているのかといった点について考察していこう。

まず、養成・研修をめぐる改善が提起されてきた背景について触れておこう。それは大きくみて次の二つの点を指摘することができよう。そのひとつは、従来の研修が理論に偏り過ぎ、実践との関係やそれへの適合が不十分であったという点である。そして、第二の点はそれまでの研修が寄せ集め、つぎはぎの状態であり、それらに一貫した目標や体系的な計画性がなかったという点である。

例えば、イギリスでは従来から校長や教頭、主任等を対象とした学校経営研修 (school management training) が様々に行われてきたが、その特質ないし問題点を Bolam は次のようにまとめている。即ち、「第一に、大学でのマスターレベル或いは PhD レベルの学位コースの内容は、主に教育行政か理論的知識に関するものであり、現実との関連性や実践性が不十分との批判を受けてきた。第二に、短期コースの多くは現職の校長や上級の教員を指導者として行われてきた。第三に、この短期コースの状況は地理的に『つぎはぎ』の状態であり、豊富なコースのある地域もあれば、コースのほとんどない地域もあった。第四に、これらのコースについては、体系的な評価はほとんどなされてこなかった」<sup>1)</sup>。こうした研修状況に関して、1979年からバーミンガム大学による調査がDESの補助を受けて行われ、1981年に出されたその報告書では、学校経営研修のための国家的な計画

及びそのための機関の設置が勧告されていたのである<sup>2)</sup>。

政府も1983年の白書『教師の質』において、学校経営研修を拡充する必要性を指摘し、同年の通達3/83によって、具体的な学校経営研修の拡充策導入を提起した。そこでは、学校経営研修についてのLEAへの補助金制度を設けるとともに、同年、ブリストル大学に設置された学校経営研修全国開発センター (National Development Center for School Management Training: NDC) の活動を積極的に援助することによって地方での研修活動を援助・促進する方策を提起したのである。それによって、「従来の寄せ集め、つぎはぎ的な研修活動を合理化し、高い質の研修を提供するような研修機関とLEAを刺激しようとした」のである<sup>3)</sup>。

こうした従来の研修状況に対する問題指摘は、アメリカにおいても同様にみられる。アメリカでは、教育カレッジが各州ごとに規定された校長免許要件のなかの大学院コースを設定し、その履修機会を開くという点で、学校管理者の養成教育上の責任を負っている。そのプログラム内容に関して、従来から理論に偏りすぎているという批判があり、近年、かなり実践に基づいたものへと変化する傾向にあるといわれている<sup>4)</sup>。しかしながら、以前として理論に偏りすぎているという批判は支配的であり、それに対処するために、プログラムのなかに実地経験 (field experience) を導入して、そこで理論と実践を結合しようとしている。教育経営プログラムをもつ約300の大学への調査によると、その過半数がなんらかの任意のinternship experienceを導入し、その問題への対応を講じている<sup>5)</sup>。また、全米中等学校校長会 (National Association of Secondary School Principals: NASSP) が1977年、78年に実施した2つの調査によると、校長の養成・研修プログラムは、一貫した目標も体系的なデザインも示しておらず、本質的には形式的なコースの多様な集まりであるということが実証されたという<sup>6)</sup>。また、1978年の調査によると、75%の学校から現場に基づいたプログラムとしてインターン

シップ経験が必要だと報告されたと指摘している<sup>7)</sup>。

さらに、アメリカでは1980年代になって校長の研修制度改善をめぐる顕著な動向が現れている。それは、「校長センター」の設立ということである。ここ4～5年の間にこの種のセンターが約100ヶ所設置されてきている<sup>8)</sup>。こうしたセンターの出現は、教育改革や教育の革新において個別学校やそこの校長が鍵的要素であると広く言われ出した時と時を同じくしている<sup>9)</sup>。近年の学校の教育力向上における校長の役割の重要性への注目と、その専門的職能開発の必要性への認識が高まってきたことがその背景としてあると考えられる。

以上のように、イギリス、アメリカでの校長の養成・研修をめぐる改善動向は、現実との関連性や実践性の不十分さ、研修全体の計画性、一貫性の無さといった問題を背景として、研修内容面での実践的経験の重視という側面と専門的研修機関の設置による研修提供の計画化、一貫性の確保という研修条件の整備の方向での改善が進められようとしているといえよう。

## (2) 改善施策の内容

では、具体的な改善施策はどのような内容のものとして展開されようとしているのか。そしてそれは、校長のいかなる資質、リーダーシップを形成、向上しようとしているのであろうか。

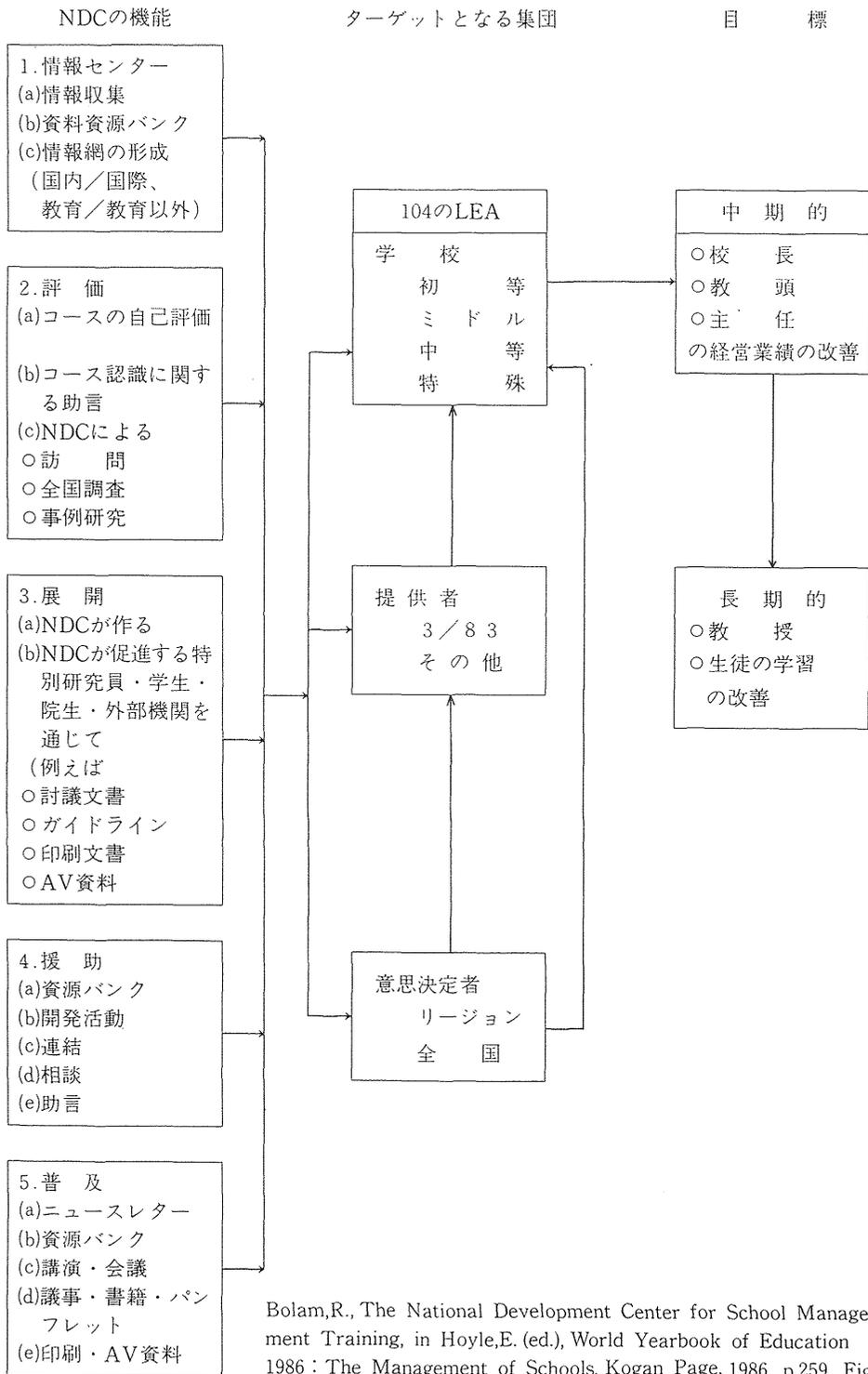
まず、イギリスでの改善動向を先の学校経営研修全国開発センター(NDC)の活動内容の検討からみてみよう。

NDCは、学校経営研修に関する指導、助言、援助のための機関であり、「より効果的な教育と学習活動のための学校を経営管理する校長及び上級教員の力量を改善するために、彼らへのより質の高い学校経営研修の提供を促進すること」その任務とするものである<sup>10)</sup>。また、その任務を果たすための機能として、図II-3-1に示したような5つをその本質的機能として有するものである。即ち、第一は学校経営及び学校経営開発ないしその訓練における良い実践に関する情報やアイデアを収集する情報センター

としての役割である。第二は、集中的な事例研究やコースの自己評価の促進による調査研究を通して、新しいコースについての助言による学校経営研修についての厳密な評価を促進することである。第三は、NDCの職員、NDCに付属するコンサルタントや研究員、他の開発者の活動に協同する者による良い訓練教材やコース及びプログラムの開発を促進すること。第四は、研究会や直接的な助言、相談活動を通して、学校経営開発や研修の政策、プログラム、コース、活動の採用や実行を援助すること。第五は、定期的なニュースレター、リソースバンクのニュースシート、会議、出版を通してそのアイデアや材料を普及すること、である。

こうしたNDCの活動や援助の下で、各地方において学校経営の改善を目的として、短期(最小で20日間)の「基礎コース」と長期(10～12週または150～160日間)でより上級者を対象に、研修指導者の養成をも目的とする「一学期研修」(one-term training opportunities : OTTO)が実施されている(3/83コースとよばれる)。このうち、ひとつの典型的な20日間の「基礎コース」は、4つのLEAからの25人の中等学校長を対象とし、11の単一日と3日間の宿泊を伴う3つの集中期間の形式で実施されている。指導者は、経験豊かな校長(2名)であり、時々、外部の講師によって補足されている。主要な研修課題は、カリキュラム経営、スタッフ・デベロップメント、意思決定、リーダーシップである。研修の方法としては、行動学習(action learning)というものがとられ、まず参加者は自分自身の実生活上の問題をその研修集団に持ちより、その原因や解決策を検討する。次いで参加者はそこで得られた方策を、自分の学校の問題への適応を試み、その結果を一層の論議とアドバイスを得るために再び研修集団に持ち寄るのである。また、OTTOプログラムは、時には同じような研修課題を含むものではあるが、典型的にはより少数の参加者(通常8～10人)を対象に、「指導者の養成」に関する内容も含むものである。その中で、より重要なことは、大部分のOTTOへの参加者が最近の実践的関心

図II-3-1 N D C の 概 要



Bolam,R., The National Development Center for School Management Training, in Hoyle,E. (ed.), World Yearbook of Education 1986 : The Management of Schools, Kogan Page, 1986, p.259, Figure 1

事について短期の個人研究をすることにあると言われている<sup>11)</sup>。

NDCの調査によれば、1983-84年度には20の機関(大学, ポリテクニク, カレッジ)で21の基礎コースが588名を対象に行われ、27のOTTOが224名を対象を実施されている<sup>12)</sup>。このほか、LEAによってはILEAやSurreyのように独自に校長の導入教育や経営管理研修を実施しているところもある<sup>13)</sup>。

ところで、これらの研修機会の内容をみてみると、それは大きく次の3つに要約される。即ち、①経営的問題やアプローチについて参加者の自覚を喚起する機会、②新しい経営道具、経営技術を獲得する機会、③参加者が自分の学校で遭遇した経営上の問題のいくつかを直接提起する機会、というものであり<sup>14)</sup>、表II-3-1はその状況を研修環境との関連での研修事業数を示したものである。

表II-3-1 1984/85年度研修事業数

研修環境 研修内容	仕事を離れた (Away from the job)	仕事に密着して (Close to the job)	仕事に従事して (ON the job)
自覚の喚起 (Raising Awareness)	28	11	8
技術訓練 (Skills Training)	6	2	0
問題解決 (Problem Solving)	8	1	11

Bailey, A.J., Support for School Management, Croom Helm, 1987, p. 10, Table 2

こうした改革動向は、政府が学校教育の質的向上にとって学校経営の役割が非常に重要であると認識していることを示すものである。『教師の質』では、「かれら(校長や教頭、主任などー引用者注)が、利用可能な教職員や物質的資源を効果的に経営管理し、効果的な教育的リーダーシップに必要な資源を有している場合にのみ、学校は制度が正当に期待する教育の質を提

供することができる」と述べている<sup>15)</sup>。先に述べた校長の役割変化に対応した校長の力量の向上が、学校経営の効率化と学校教育の質的向上の条件として位置づけられていると言える。そして、校長自身もそうした力量を向上させる必要性を感じている。表II-3-2は校長の研修要求についての調査結果であるが、生徒や外部機関と関わった研修要求が比較的低い反面、評価やリーダーシップ、人事、組織などの内部経営に関する研修要求が高い。なお、表II-3-3は、校長が研修を受けたいと思っている特殊事項についての調査結果を示したものであるが、ここにも上述のような学校の内部経営にかかわる事項への要求が高いという傾向があると言えよう。

以上、イギリスにおける校長の研修に関わる改革動向について見てきたが、その特色は具体的な経営技術と知識の習得によって校長の経営的力量、特に実践的経営力の向上を図ろうとしていることにあるといえよう。自分の学校の問題を的確に把握し、その解決のための方策を実践し、その結果をさらに研修によって検討しようとする試みは、まさに校長の実践的経営力の形成・向上を意図するものであり、「独裁者から経営責任者へ」という校長の役割変化に対応したリーダーシップの発揮が求められていることの現れとして捉えられよう。また、校長の研修のための専門的機関の設置による組織体制の整備という改善の動向は、それによって研修のバラツキを解消するとともに、より質の高い内容を体系的に提供することによって、校長全体の資質力量の水準を向上しようとするものであるともいえよう。

では、アメリカにおいてはどうかであろうか。

先の改善の背景の箇所でも指摘したように、アメリカでは実地経験を導入した校長の養成・研修プログラムがその改善策として推進されてきている。この実地経験プログラムは、職務遂行に基づいた(performance-based)養成・研修プログラムの重要な部分を構成するものであり、次のような3つの側面・内容から成るものであるといわれる。即ち、コースに基づいた活

表II-3-2 校長の研修要求（順位）

N=400

	一般的（自分が必要とする事項の自由選択）	校長一般にとって必要な上位5項の選択	校長一般にとって最も必要な事項
1	評価 291	評価 241	リーダーシップ 79
2	社会発展への対応 254	人事 202	哲学 57
3	イノベーション 234	計画 173	人事 44
4	人事 223	組織 167	評価 37
5	計画 218	イノベーション 159	計画 31
6	組織 193	リーダーシップ 150	組織 29
7	諸資源の管理 187	諸資源の管理 147	諸資源の管理 23
8	哲学 157	社会発展への対応 124	社会発展への対応 23
9	自己管理 157	哲学 117	人間関係 19
10	統合・調整 154	人間関係 103	自己管理 13
11	リーダーシップ 151	統合・調整 87	イノベーション 10
12	人間関係 146	自己管理 76	統合・調整 9
13	地方機関等との関係 136	地域社会 59	生徒 5
14	地域社会 129	生徒 54	地域社会 4
15	理事/LEA 92	地方の機関等との関係 36	理事/LEA 3
16	生徒 85	理事/LEA 33	地方の機関等との関係 0

Jones,A.,Leadership for Tomorrow's Schools, Blackwell, 1987, p.59, Figure 4.1

表II-3-3 研修を受けたい特殊事項

	一般的な自由選択	上位5項目選択	第 一 位
1	新しいテクノロジー	学校評価	教職員のモラル
2	教育課程計画のための人事・研修	教育課程計画のための人事・研修	生徒の減少への対応
3	学校評価	教職員のモラル	学校評価
4	教職員の勤務評定	教職員の勤務評定	協議・参加
5	教職員のモラル	新しいテクノロジー	教職員の勤務評定
6	ストレスの管理	生徒の減少への対応	環境の変化への対応
7	生徒の減少への対応	環境の変化への対応	教育課程計画のための人事・研修
8	変化する環境への対応	協議・参加	新しいテクノロジー
9	生徒評価	ストレスの管理	ストレスの管理
10	協議・参加	生徒評価	生徒評価

Jones,A.,Leadership for Tomorrow's Schools, Blackwell, 1987, p.66, Figure 4.3

動 (course-based activities), 実習 (practicum), インターンシップ (internship) の3つである。これらのプログラムの特徴は、問題の分析と判断という学校経営にとって鍵となる技術を身に付けさせるものであり、それらの技術を実際に試す機会を提供しようとするところにある。そして、こうしたプログラムを通して、校長志願者に対し、増加する複雑な事項を処理する能力を発展させようとするのである<sup>16)</sup>。言ってみれば、実務経験を通して校長としての実践的経営力を習得させることを目的とするものであると言えよう。そしてそれは、理論 (机上の研修) と実践 (現場での経験) との間にあるギャップを実務経験を媒介にして埋めていこうとするものでもあるといえる。ただし、そこではあくまでも理論を土台として、実践場面でそれを十分に適応しうる力量を身に付けさせようとすることをねらいとしており、校長として求められる専門的知識の習得の上にとった実践的経営力の発揮が求められているといえよう。このことは、知識習得と教授経験に加えて一定の期間、継続的に学校経営という行為を実際に体験することによって、正規の校長としての十分な職務遂行を保障しようという、先の資格・選考をめぐる改善動向を養成プログラムの上で具体化したものであるといえる。

なお、こうした実践的経営力の重視という方向は免許更新の際の研修にも現れており、いくつかの州では教授上のリーダーシップよりも経営者としての研修にその強調点を置く傾向が出てきている<sup>17)</sup>。

では次に校長センターをめぐる改善動向はどうであろうか。具体的な校長センターの活動内容からみてみよう。

校長センターについての一例を示せば、例えば、フロリダ州では1983年7月1日付けで州法に「管理者研修法 (Managing Trainig Act)」が制定されている。そこでは、優秀な校長をはじめとする学校管理者に求められる能力の内実と、それを獲得するために必要な養成・選考・採用・研修の手続きと内容を審議する「フロリダ州教育経営審議会 (Florida Council on

Educational Management)」の設置、校長・管理者のための研修機関としての「フロリダ州学校指導者研修所 (Florida Academy for School Leaders)」の開設、校長・管理者の大学院レベルの研修を促進するための「学際的大学院研修促進センター (Center for Interdisciplinary Advanced Graduate Study)」の開設などについての事項が盛り込まれている<sup>18)</sup>。そして、1985年3月に「教育経営審議会」から出された「新任校長のための養成・研修の指針」<sup>19)</sup>では、新任校長のための研修プログラムは次のような事項を含むものとして発展されるべきであると指摘している。即ち、A. 発展されるべき技術/能力の確認、B. 職務上および他の学習上の経験についての準備、C. 技術/能力を経験に関連させる公的に個別化された専門的発達計画、D. 明確にデザインされた支援機構、というものである。

また、こうした校長センターでの実際の研修プログラム内容を San Diego County Office of Education の Management Academy での中等学校管理者を対象とした1987/88年のプログラムからみてみよう<sup>20)</sup>。まず、プログラムの目的では、デモンストレーション、ディスカッション、グループ活動を通して、参加者に中等学校長の役割と責任についての包括的な見方を、職務の遂行に必要な技術と知識を実践的に適用するという観点から提供することにある、としている。そして、実際の研修活動の焦点は次の4点から構成されている。

- ・教授上のリーダーシップ (Instructional Leadership)

効果的な教育技術と学級経営の方策、臨床的教育/指導、職能開発モデル、若者の変化する要求、指導教員の利用の方策、学校改善と変革過程、効果的学校の研究

- ・カリキュラムに関するリーダーシップ (Curriculum Leadership)

カリキュラム計画、カリキュラムの決定、カリキュラムの基準モデル、カリキュラムの配列、カリキュラムの修正と教科書の選択、無条件的及び指定されたプログラム

・学校運営および組織 (School Management & Organization)

中等学校の組織的構造, 基本計画の樹立, 計画の記載, 人事, 中央の支援サービス, 財政, 指導主事/教育委員会/校長の関係, 行政官の役割, 雇用者と被雇用者との関係, カリキュラム相互の活動

・学校風土 (School Climate)

評価方法, 学校改善の計画化における職員  
の参加, 学生の権利と責任, 規律, 地域社会  
の参加と支援

以上, アメリカでの改善動向をみてきたが, そこでは経営者としての具体的な行為と教授上のリーダーとしての具体的な指導行為とをもとに適切に発現することができる, 知識と経験を基礎にした実践的经营力が, 校長の資質能力改善の焦点になっているといえよう。そして, それを職務遂行に基づいた実践の重視という方向での実際の経営経験を通して獲得させようとするものだといえよう。

イギリス, アメリカ両国の他に, ソビエトや西ドイツでも, 校長の養成・研修をめぐっての改善の動きがある。例えば, ソビエトでは84年の教育改革のなかで, 校長の資質能力の向上の方策として, 管理職の養成・研修の体系化の必要という観点から, ①「校長の資質向上学部」の「国民教育指導者の養成, 資質向上学部」への改組, ②管理職候補者の研修の充実, をうたっている。これらにより, 校長の養成・研修を従前よりも一層体系的に整備し, かつ研修内容や期間を拡充, 強化しようとしているのである<sup>21)</sup>。しかし, ゴルバチョフ政権下での再改革(概略は先の「2.資格・選考をめぐる改善施策」を参照)では, 校長の選挙制が採用されてきたことに伴い, 以上のような校長の専門職化の動向と矛盾する問題も出てきている。こうした問題については, さらに検討が必要であろう。

また, 西ドイツでも校長の研修の拡充策が1980年代になって積極的にとられるようになってきている。例えば, バーデン・ビュルテンベルク (Baden-Württemberg) 州では, 1980年から, 州の文部省主催による全新任校長を対象とした

学校経営に関する4つのゼミナール(各ゼミナールは1週間)からなる研修を実施している。その大綱的内容は, ゼミナール1(学校の管理と組織, 討論や議論の誘導), ゼミナール2(教育と教授のための法的基盤), ゼミナール3(個人の権利と職務上の権利, 勤務評定), ゼミナール4(学校と学校設置者, 職業教育の学校と教育上のパートナー), というものである<sup>22)</sup>。また, バイエレン州でも1984年から新任校長に対する研修を拡充する方策がとられている<sup>23)</sup>。そして, そこでの研修の方法が「日常実践の中から問題を抽出し, これらを講師と共に討論して解決する方向を採るという形式をとっている」<sup>24)</sup>というものであり, アメリカやイギリス同様, 職務の実際に基づいた研修の在り方が導入されているのである。

(3) まとめ-養成・研修改善にみる校長に  
求められる資質能力

以上, 校長の養成・研修に関する改革動向をみたきたが, その特色は学校の経営責任者としての校長の役割変化を背景とする経営訓練・研修の拡充という点にあるといえよう。養成・研修プログラムにおける学校運営, 組織, 教職員管理, カリキュラム経営などといった学校経営に関わる領域の拡充・強化, そして研修方法としての実務体験の導入, 職務の実際に基づいた研修という改善方策は, そうした動向を端的に示すものであろう。

こうした改善施策を通して, 今日の校長に求められている経営の実践場面に対応しうる実践的经营力(アメリカ)や実際の経営的職務に対応可能な資質能力(イギリス)というものを形成, 向上しようとしているといえよう。

校長を教師の延長としての優れた教育者から, 学校全体の統括者として, また教職員集団のリーダーとして, 学校や教師に課された教育責任を果たしていく上でのまさに経営責任者として位置づけ, その役割, 機能を達成するために専門的知識と経験に基づく実践的经营力量を形成・向上していくことが校長のリーダーシップ改善の焦点になっているといえるのではない

だろうか。

(北 神 正 行)

〔注〕

- 1) Bolam, R., The National Development Center for School Management Training, in Hoyle, E. (ed.), World Yearbook of Education 1986 : The Management of Schools, Kogan Page, 1986, p.255.
- 2) Poster, C., School Management Training in the United Kingdom, in Leitwood, K.A., et. al. (ed.), Preparing School Leaders for Educational Improvement, Croom Helm, 1987, pp.43-4
- 3) Bolam, op. cit., p.255
- 4) Cornett, L. M., The Preparation and Selection of School Principals, Southern Regional Education Board, 1983, p.8.
- 5) *ibid.*, p.8.
- 6) NASSP Consortium, Performance-Based Preparation of Principals : A Framework for Improvement, 1985, p.2.
- 7) *ibid.*, p.2.
- 8) Bogert, R. V. D., The Growth of Principals' Centers, NASSP Bulletin, vol. 71 No.495, January 1987, p.3.
- 9) Erlandson, R, S., Principals' Centers -Diversity Reflects Strength of Concept, NASSP Bulletin vol.71 No.495, January 1987, p.1.
- 10) Bolam, op. cit., p.257
- 11) *ibid.*, p.256
- 12) *ibid.*, p.256
- 13) Bailey, A.J., Support for School Management, Croom Helm, 1987, pp.14-5.
- 14) *ibid.*, p.10
- 15) DES, Teaching Quality, Cmnd. 8836, HMSO, 1983, Para.83.
- 16) NASSP Consortium, op. cit., pp.12-4.
- 17) Splawn, R. E., Secondary Principal Certification Requirement -A State-by-State Review, NASSP bulletin, Vol.71 No.503, December 1987, p.98.
- 18) Florida Statute 231.087
- 19) The Florida Council on Educational Management, Guidelines : For Preparing New Principals, March 21, 1985, p.4.
- 20) San Diego County Office of Education, Management Academy, Secondary School Administrator Academy.
- 21) 川野辺 敏編『ソビエトの教育改革』, 明治図書, 1985, 72頁。
- 22) 「バーデン・ビュルテンベルク州における校長のための管理ゼミナール (内容)」 'Führungsseminare für Schulleiter in Baden-Wurtemberg (Inhalte)' 1980.
- 23) 中留武昭「西ドイツにおけるセミナーの報告と西ドイツのスクール・リーダーの研修」(『学校改善に関する国際共同研究 日本チーム報告書』1986年3月)。
- 24) 同上, 221頁。

### III. 研究のまとめと今後の課題

以上、現在、各国で進められている教育改革における校長をめぐる改善施策について、役割変化、権限、資格・選考、養成・研修、という側面から検討し、校長に対してどのような資質やリーダーシップが求められているかを明らかにしようと試みてきた。最後に、これまでの検討を踏まえながら、全体のまとめをするとともに、今後の本研究の課題について触れておこう。

先に指摘したように、今日の教育改革のなかで、学校は教育問題の解決に向けて自らすばやく問題を感知し、解決していく能力（自己革新能力）を発揮することを求められている。それによって、自らに課された教育責任を十全に果たしていくことが求められているのである。そうした状況のなかで、校長には個々の学校の実態や課題を的確に捉え、様々な意見を調整しながら、教職員や父母の協力を形成していく組織創造者（学校変革のリーダー）としての役割と能力が期待されているのである。

これまでみてきた各国での校長職をめぐる改善動向には、例えば「独裁者から経営責任者へ」や「実践的経営力を兼ね備えた校長へ」といったことに見られるように、校長の経営責任者としての役割変化ないし役割期待を背景に、改善のメスが入れられようとしている。そこでは、従来、校長に求められてきた優れた教師という教育指導上の資質力量から、教師に対する指導力、学校全体を統括、運営する経営力といった資質力量の形成、向上が目指されているのである。しかも、そうした資質力量が実際の職務、行動のなかで確実に発揮できる校長が目指されているのである。校長の資格・選考をめぐっての実践的経営力の確実な証明とその水準確保への要請としての基準の明確化という方策、また養成・研修をめぐっての専門的知識と経験に基づく“実践的経営力”の形成・向上を目的とする実務経験重視のプログラム改善、さらに校長の権限の明確化による自律的に学校を運営していく経営者としての責任の付与、といった具体的な改善施策は、そうした校長に求められる新

たな資質やリーダーシップを形成、向上するために採られた方策であるといえよう。そして、こうした校長職をめぐる改善を通して、変化に柔軟にかつ敏速に対応し、その課題を達成する学校の自己革新能力を高めようとしているのである。そして、そうした改善を通して、今日の教育改革の中で求められている教育の「質」の向上を図ろうとしているのである。それはまた、「学校に基礎を置いた経営（School-based management）」への着目による、学校の自己革新を通じた教育改革の推進方策であるともいえるのではないだろうか。

確かに、各国によって校長が置かれている状況やその問題とされている点には相違があり、その改善動向を一様にとらえることはできないが、少なくとも今日の教育改革のなかで、学校をトータルに改善していく必要性がうたわれ、そのためのひとつの重要な改善点として校長職をめぐる改善施策が上記のような側面から講じられようとしていることは指摘することができよう。とりわけ、学校の組織・運営の在り方を学校文化や風土、教職員とのコミュニケーション、学校関係諸機関・父母との協力体制、などの諸側面から捉え直し、学校が自らの問題や課題を的確に把握し、その解決のための方策を考察し、実施することができる力を身に付けていくために、校長の経営責任者としての自覚と専門的知識と経験に裏打ちされた実践的経営力の形成・向上が求められているといえるのではないだろうか。

今後は、そうした各国での改善動向の分析をさらに進め、校長に求められるまたは期待されているリーダーシップの中身とそれを形成・向上するための条件ないし方策等について、一層詳細な検討を加えていきたいと考えている。と同時に、学校改善や効果的な学校等に関する研究についての分析等を通して、校長のリーダーシップや学校の自己革新を分析していくための理論的な枠組みを検討し、実際に学校が抱えている問題を解決していくための校長のリーダーシップの在り方や条件、課題等について研究を進めていく予定である。

(北 神 正 行)

(本稿は、1988年6月4日、日本教育経営学会  
第28回大会での口頭発表した内容をもとに作成  
したものである。)



## A Study on the Self-Renewal of School and Principal's Leadership

Masayuki Kitagami

Noriaki Mizumoto

Hiroshi Akutsu

Hirofumi Hamada

In recent educational reform in some countries, the focus is on the School as the prime unit of change in the educational system.

There has been a major shift in the style of educational change efforts from the large-scale centralised attempts at educational reform to the present emphasis on school focused strategies. The prime goal is the induction of a capacity for self-renewal within the school.

There are a number of reasons for this shift. Of course, some are more specific factors to national contingencies than others, but there are common factors such as economic recession.

These educational reform have create a number of new expectations for the task of the principal.

The purpose of this paper is to examine the characteristics and strategies of these school improvement efforts and the shift of principal's role and works.

The flamework to the analysis are

- (1) the characteristics of the role shift of principals.
- (2) the procedures for the selection and appointment of principals.
- (3) professional development of principals.

The contents of this paper are as follows:

- I . The School and principal in recent educational reform
  1. The position of the school in recent educational reform
  2. The principal as the crucial point of the school management
- II . Improvement efforts on the principal in some countries
  1. The shift of the principal's role
  2. Qualification and selection of principals
  3. Preperation and training programs for principal
- III. Conclusion