

アメリカ教育改革における 校長職の役割変容に関する一考察

—校長の資質向上をめぐる改善動向の検討を通して—

日本学術振興会特別研究員 浜田 博文

1 アメリカ教育改革と校長の資質向上

(1) 本稿の意図とアメリカ教育改革における校長職の位置

本稿は、今日のアメリカにおける教育改革論と、そこで展開されている校長の資質向上をめぐる改善動向の検討を通して、アメリカ教育改革における校長職の位置と新たな役割について明らかにすることを意図するものである。

今日のアメリカ教育改革は、全米レベルの諸報告書が教育の危機的状況を強烈に訴えることを契機とし、各州政府がそれに応じて施策を具体化するという経緯を辿ってきた。つまり、連邦・州主導の改革を推進してきているといえよう⁽¹⁾。ところが今日、改革の具体的実施にあたって、単位学校レベルのイニシアティブの重要性が注目を浴びてきている。もとより、そのような単位学校の重要性への注目は、1980年代における連邦・州主導の教育改革展開とは別に、すでに70年代以来存在してきたが、今日においては、連邦・州主導の改革展開に連なる動向としてもそれを認めることができる。そしてさらに、単位学校の重要性への注目は、そこでの校長職のあり方への注目を導くものである。すなわち、校長職に求められる役割・機能の問い直しがなされてきているのである。それは、単位学校の重要性に関する次の3つの認識から捉えることができる。

第一は、教員の資質向上のための場あるいは基盤としての単位学校の重要性である。1960～70年代における教員の現職研修をめぐる論議と施策は、「職能

開発過程の中心に教員を置くこと、包括的・協働的な取り組みの要請、及び、一つの学校に焦点をあてることの重要性⁽²⁾に注目した試みであったが、それらは十分に成功したとはいえない状況にある。とくに研修プロセスの個性性は、単位学校内部における、教員間の「孤立 (isolation)」状況を生んでいるという⁽³⁾。こうした研修の孤立問題は、今日の教育改革においても論点とされ、教員間の相互援助体制の必要性などが論議されてきている⁽⁴⁾。このことは、すぐれた教員を校内の他の教員の指導教員として位置づける指導教員制 (master/mentor teacher program) の制度化動向にも反映しているといえよう⁽⁵⁾。

このように単位学校が注目されるなかで、そこでの校長職の役割・機能は、例えば、校内での研修活動を進めるにあたって、教員の中に、協働性、実地経験、継続的診断、反省といった雰囲気を作るものとして、注目されてきている⁽⁶⁾。また政策の面では、カリフォルニア州教職委員会 (California Commission on the Teaching Profession) による報告書『誰が我々の子どもを教育することになるのか? (Who Will Teach Our Children?)』(1985: 以下、『カリフォルニア報告』) は、「多くの教員は、進取的・協働的ではなく、同僚間の支援組織がほとんどない中で、自分の教室の中で孤立化している。職務時間の中で、孤立を解消して相互援助を増進するための時間が教員にもたらされなければならない」として、「校長は、学校の管理責任者として、教員のリーダーシップと専門的資質を開発・活用する責務を負うべきである」と述べている⁽⁷⁾。これらは、個々の学校を単位として教員間の協働的研修を進める場合、その先導役・リーダーとしての校長の役割発揮が重要なものとして位置づけられていることを示しているといえよう。

第二の点は、教育政策に関する意思決定の基礎的単位としての単位学校の重要性である。近年、学区教育行政と学校経営との関係に関して、「学校に基礎を置いた経営 (school-based management)」⁽⁸⁾という概念に基づいた論議がしばしばみられる。これは、「個々の学校を教育制度における基礎的な意思決定単位だとする考え方に由来する」⁽⁹⁾といわれ、そこでは、校長・教員・父母を含めた上での単位学校の自律的経営が奨励されている⁽¹⁰⁾。すなわち、従来、学区教育委員会・教育長のもとにあった意思決定の権限に関して、単位学校の自律性を拡大しようとするものである。

また、ここでは、「教員により多くの責任を分担させて、学校経営に対する協働的取り組みをすることが、唯一の解決法だ」⁽¹¹⁾といわれるように、単位学校

内の教員の経営参加とそのための責任分配が、学校経営に要請される。そのなかで校長職には、教員の多様な意思を調整しながら学校としての合意を形成し、協働化を図る調整者としての役割が要請されるのである。例えば『カリフォルニア報告』は、「州教育長は、校長の役割について規定する努力を続け、…中略…その規定が、学校経営のための協働的取り組みへの教員の参加と、その協働的取り組みのリーダー及び促進者としての校長の役割とを強調するよう、本委員会は強く促す」⁽¹²⁾と述べている。同報告書の中心的主張は、教員の経営参加を基盤とした単位学校の協働的経営にあるが、同時に校長職を、教員の意味表明を促し、それらを調整・集約していくリーダーとして位置づけているといえよう。

第三は、教育改革実施の基礎的単位及び推進主体としての単位学校の重要性である。すでに、1970年代半ば頃から取り組まれてきた「効果的学校 (effective school)」あるいは「学校改善 (school improvement)」に関する諸研究は、個々の学校の組織特性等が改革実現への条件である、との論議を重ねてきた⁽¹³⁾。そして、政策上でも、1986年に全米州知事会 (The National Governors' Association) が公表した報告書『成果のとき (Time For Results)』(以下、『知事会報告』)は、「今や時は、第二の波を迎えている。すなわち我々は、学校教育のプロセスに関心を向けている。各学校及び生徒の生活の中で十分に遂行されるべき変革のために必要とされる諸条件に注目しているのである」として、「学校のリーダーシップ (school leadership)」を改革の第二の波の鍵を握る要素として位置づけている⁽¹⁴⁾。これらの論議は、「単位学校が教育改革のために最も適した単位 (the optimal unit) をもたらすようである」⁽¹⁵⁾との認識を示すものといえよう。

そして、一連の「効果的学校」研究は、「効果的学校」の条件の一つとして校長のリーダーシップが極めて重要であることを導き出してきた⁽¹⁶⁾。また、「学校改善」に関する国際的研究⁽¹⁷⁾の成果においても、「校内で校長を軸にしたリーダー行動が改善に向けて焦点化されている」ことが、「効果的学校」の属性の一つとして掲げられている⁽¹⁸⁾。さらに政策の面においても、単位学校における改革推進に際して、校長職はますますその重要性を認識されてきている。1988年4月に連邦教育省から公刊された『アメリカの教育 (American Education)』の中で、ベネット (Bennett, W.J.) 教育省長官は、「この3年間の間、私は非常に優れた多くの学校を訪れた。例外なく、そこには非常に優れた

校長がいた。優れた学校には優れた校長がいる」と述べ、今後なすべき事項の一つに、「優れた校長を得ること」を掲げている⁽¹⁹⁾。

これらの論議は、単位学校を基盤とした教育改革の推進に際して、改革推進者としての校長の行動の重要性を認識するものだといえよう。そして、そこで校長に要請されるリーダーシップの主要な中身は、教授上のリーダーシップ (instructional leadership) である。すなわち、当該学校の学力達成基準の設定、授業観察による教員の指導、あるいは子どもの規律維持に関する指導といった、教育活動の内容・方法に直接的に関わる事項についての適切な判断と指導・助言行為が求められているのである⁽²⁰⁾。例えば、教育の優秀性に対して際立った進歩を示したとして1982-83年に連邦教育省から表彰された152 (38州) の中等学校の校長に対して行った質問紙調査 (回答数111) では、あらかじめ設定された17項目の校長の仕事のうち、「教授上の指導助言 (instructional supervision)」が最も重要とされたという⁽²¹⁾。子どもの学力全体の向上をねらいとする今次教育改革において、各学校がそれぞれの学力水準を向上していく上で、校長によるリーダーシップの発揮が要請されているといえよう。

以上の点から、教育改革における単位学校の重要性が注目されてきた今日、そこでの諸施策の具体化・現実化に関して、校長職の果たすべき役割は、その成否を握る重要な位置に置かれていると捉えることができよう。

(2) 改革課題としての校長の資質向上

一方、1970年代以来、現実の校長職は次のような問題状況のもとに置かれていた。

その一つは、対教育行政における位置づけの低下である。アメリカにおける校長職は、「いわゆる学校機関の長としての性格以上に、むしろ行政官 (administrative officer) として規定されている」⁽²²⁾と言われるように、学区教育長の下部機関として、学区全体の教育行政に携わる行政官の一人という性格を有してきた。そして、地方教育政策は、教育長一校長一教員のタテのラインを通じて単位学校へ伝えられ、実施されてきた。つまり、地方教育政策の決定と、単位学校におけるそれらの具体化との間は、常に校長職を通じて連結されてきたのである。

ところが、1960~70年代の各地における教員団体と教育委員会との団体交渉協約締結は、教育委員会・教育長と教員団体との直接的交渉という形態での政

策決定手続きを開き、とくに70年代においては、その交渉の対象事項に、教育内容・方法に関する事項まで含まれることになった⁽²³⁾。教育政策決定手続きのこうした変化は、教育政策の決定・実施プロセスにおいて、校長を「諸交渉のなかでは忘れられた存在 (the forgotten men)」⁽²⁴⁾としてしまったと言われる。すなわち、校長職は、学校管理に携わる行政官としての位置の低下を余儀なくされ、自らの存在意義自体を揺るがされる状況に立たされていた。

もう一つは、学校内部における校長の職務が、非計画的・非主体的であるという実態である。例えば、サージョヴァンニ (Sergiovanni, T. J.) は、スプロウル (Sproul, L. S.) やミンツバーグ (Mintzberg, H.) らの調査結果に基づきながら、「偏狭的、口頭的、急変的で種々雑多 (local, verbal, choppy, and varied)」あるいは、「短時間、種々雑多、そして断片的 (brevity, variety, and fragmentation)」という表現を用いて校長の職務を特徴づけている⁽²⁵⁾。また、先の『知事会報告』(1986)の『リーダーシップ・経営部会編』では、校長の職務内容・実態に関する諸研究をレビューしながら、「彼らの毎日は、短時間で計画外の、口頭での他者との間のたくさんのやりとりによって形作られている。そしてそれらはしばしば、即時的な問題への対応である」⁽²⁶⁾などと指摘されている。

これらは、校長が、学校内部での“雑務”的なしごとと振り回され、主体性に基づく計画的な経営活動を展開し得ていないという問題を浮き彫りにしているといえよう。

以上のような校長職をめぐる問題状況は、それ自身の新たな存在意義の確立と職務内容の明確化を要請するものである。そして、先述の1980年代教育改革の諸論議における校長職の重要性認識は、上述の問題状況の克服という意味においても、校長職の新たな役割・機能の問い直しと、それに基づく資質水準の維持・向上を迫るものといえよう。すなわち、改革推進の鍵的位置にある校長職は、そこで求められる役割に耐え得る資質向上のための方策を必要としているのである。

校長職の資質水準を規定する要素は多様に存在する。例えば校長職に優秀な人材を引きつけ、向上意欲を高める待遇条件や昇進制度もその一つである。また、校長職全体にわたる資質の最低水準を維持・向上させる資格・選考制度、求められる資質内容の修得に直接的に関わる養成・研修の内容や形態もそれに含まれよう。校長の資質向上は、これら各々のあり方の改善を通して果たされ

るべきものである。とりわけ資格・選考制度、養成・研修の内容と形態は、校長に求められるべき資質内容をより直接的に規定するものだといえよう。

そして、現在アメリカでは、その資格・選考・養成・研修の各要素にわたる改善方策が、多くの州や学区、大学、そして校長自身の手によって進められつつある⁽²⁷⁾。それらの改善方策の動向と内容は、教育改革推進における校長職への諸要請と、校長職の課題を映し出すものだといえよう。

アメリカでは一般に各州が、自州の定める一定要件に基づいて、一般教員とは区別された校長の免許状を発行している⁽²⁸⁾。免許状の取得及び更新に関する要件は、州ごとに多様であるが、それらはおおよそ次のような共通点を持つ。すなわち、①教員免許状の所持、②一定期間の教授経験、③修士以上の学位取得、④大学院における一定単位取得、である⁽²⁹⁾。

これらの要件に基づいて、大学院の養成プログラムが開設される。そして、免許状取得者は各学区教育委員会による選考手続きを経て正式に校長として採用される。その後、大学院での単位取得や学区教育委員会主催の研修プログラム参加によって免許状を更新していく。したがって、①州によって定められた免許状取得要件の内容、②学区教育委員会で行われる選考の基準・手続き、③免許状の取得と更新のための大学院及び学区のプログラム(養成・研修)、の3点が、資格・選考・養成・研修に関する校長職の資質水準規定要因であるといえよう。

そして、今日の方策は、その各要因に関わって、(1)校長としての職務遂行能力を重視した資格要件と選考手続きの確立、(2)養成・研修における実践的内容と協働的形態の導入、という動向を示している。そこで以下では、これら2つの側面における改善の動向について検討し、今日の教育改革が校長職に対してどのような役割を期待しているのかについて考察していく。

2 職務遂行能力に基づいた資格・選考制度の展開

(1) 免許状取得要件における実務経験の付加

上述のように、校長の免許状取得要件は、一般に①教員免許状の所持、②一定期間の教授経験、③修士以上の学位取得、④大学院における一定単位取得、によって構成されている。これらのうち、①と②は、教員として子どもに直接

的指導を施す知識と経験を示すものであり、③と④は、教育行政や学校経営に関する理論や知識の修得を意味するものであるといえよう。

先の全米州知事会は、「ほとんどの州の現在の校長の資格要件は、変更される必要がある」⁽³⁰⁾と指摘し、資格制度の改善に関して、「資格証明は、能力を示したという成果に基づいてなされるべきである」「客観的な行動観察に基づく行動上のデータが用いられるべきである」「候補者は、監督下における実践経験をもつべきである」などの原則を提示している⁽³¹⁾。これらは、校長の実際の職務に携わる経験を免許取得要件のなかに取り入れ、そこでの行動内容の評価に基づいて免許状を発行すべきことを、示唆している。

では、具体的に実施されている改善動向はどのような内容であるか、その一例をフロリダ州の場合からみてみよう。

同州では、1983年にフロリダ州教育経営審議会（Florida Council on Educational Management）が設置され、そこで「優れた校長」の資質能力内容や行動指標が検討されたのち、1986年付けで校長の免許制度等が改められた⁽³²⁾。

従来の免許状の取得要件は、「3年間の教授経験」「修士以上の学位取得」「大学院での単位取得」という3つの要素から構成されるものであった⁽³³⁾。ところが、新しい制度では、正規の校長職に就くための免許状を取得するためには、「10ヶ月以上の校長職務の優れた遂行」「所定の職務能力評価システムにおける優れた成績」という要件が新たに付加された⁽³⁴⁾。すなわち、正規の校長職に就くための必須要件として、学校における経営者としての実務経験を課しているのである。

その要件を規定している教育委員会規則は、「フロリダ州の校長免許プログラムは、職務遂行能力に基づいた（performance-based）ものにすべきである」⁽³⁵⁾と記している。つまり、こうした免許状取得要件変更の基底には、教員としての経験や単なる知識はあくまでも校長としての基礎的資質であって、十分条件ではない、とする認識がある。学校現場での経営者としての職務のなかで、求められる行為を具体的に発現できることが、校長職の前提条件として求められているといえよう。

(2) 選考における基準・手続きの明確化と行動評価の導入

校長は学区教育委員会によって任命されるが、その選考基準と手続きは各学

区によって多様である。教員・行政官・父母の代表者から成る正式な雇用委員会などによる選考手続きが踏まれる場合もあるが、最終的には教育長の個人的面接に基づいて選考が行われる⁽³⁶⁾。そして、「しばしば、教育長と教育委員会が、最終面接の以前において志願者を選考してきた。校長の60%は教育長によって選ばれる」⁽³⁷⁾とも指摘され、校長選考のプロセスは、教育長の個人的な意向が反映され易いものとなっている。この点については、連邦政府レベルでも問題とされている。1987年6月に、連邦教育省教育研究改善局によって公表された『校長選考のための指針（Principal Selection Guide）』において、ベネット教育省長官が、「校長の選考は極めて重要な問題であり、運や偶然性に委ねられるべきものではない。本来の優秀さを無視して、えこひいきや政略、情実、個人的親密さを基にしてなされてはならないのである」⁽³⁸⁾と指摘している。これらは、校長選考の基準と手続きが客観性を欠いた不明確なものであるという実態を暗示するものだといえよう。

このような問題点を踏まえ、フロリダ州では州レベルにおける選考手続きの基準化が取り組まれている。1984年には教育経営審議会によって『各学区における校長・副校長の審査・選考・任用過程のための規準（Criteria for School District Screening, Selection, and Appointment Process for Principals and Assistant Principals）』が公表され、各学区の校長選考手続きにおいて考慮されるべき規準が提示された⁽³⁹⁾。そこには、優れた校長を獲得することにおける選考プロセスの意義づけ、選考手続きの客観性・一様性の必要、そしてその明確化（成文化）の必要などがあげられている。これら、連邦・州政府レベルの施策は、校長の選考主体である学区教育委員会に対して、優秀な校長を選考するための基準と手続きの確立・明確化を促すものであるといえる。

また、選考基準・手続きの内容について、全米州知事会は、「面接や筆記試験では、優れた校長に必要とされる性質のすべてを表すことはできない」と述べ、「選考基準を明確化する課業は、行動上のデータ（behavioral data）を用いた選考手続きの開発という課業と密接に結びついている」と指摘している⁽⁴⁰⁾。これは、校長選考手続きに、学校経営に関わる実際的な職務場面での具体的な行動という要素を取り入れる必要性を示唆するものである。そして、このような取り組みが、現実に、全米中等学校長協会（National Association of Secondary School Principals）によって推進されている。同協会は、校長の選考手続きのなかに、シミュレーションを用いた行動観察による評価を組み込むこと

を提唱し、そのための診断センター (assessment center)⁽⁴¹⁾を実施している。

そのプロセスは、例えば次のようなものである⁽⁴²⁾。校長の免許状を有する12名の候補者が、2日間、熟練した6名の評価者の観察のもとで、様々な実習とシミュレーションを行う。各評価者は、所定の基準⁽⁴³⁾に基づいてその評価を記述し、それらを総合した最終評価を下す。また、候補者はさらに記述によるレポートと個人的な審査を受ける。そして、それらの評価結果は候補者本人にフィードバックされる。したがって、これら一連のプロセスは、選考と同時に、校長職を志望する候補者にとっては、自己研修すべき内容の診断プロセスにもなっている。

全米州知事会はこのような試みについて、その最大の長所は、明確な基準に基づく行動上のデータの客観的評価にある、と評価している。そして、そのみへの依存に懸念を示して「診断センターは、学区が用いる校長選考手続きのうちのほんの一つの手段にすぎない」としながらも、校長職務の実際場面における行動観察の必要性を説いている⁽⁴⁴⁾。

以上の選考をめぐる改善動向は、従来、曖昧性をなおざりにされてきた選考基準と手続きの明確化と、経営者としての職務の実際場面における具体的行動の評価をその手続きに導入しようとする方向性を示している。ここにも、学校現場における職務遂行能力を重視した改革動向をみることができよう。

3 実践的養成プログラムと協働的研修形態の導入

(1) 養成課程における実践的要素の導入

従来、校長の養成・研修においては、大学院のコースが重要な位置づけを得てきた。とりわけ養成プロセスでは、先の免許状取得要件にも示されていたとおり、大学院は重要な責務を担ってきたといえる。しかし、それらは、プログラムの体系性の欠如⁽⁴⁵⁾、実際の職務遂行と遊離した理論偏向性⁽⁴⁶⁾、といった問題を抱えていた。大学院が提供してきた養成プログラムの内容は、一般的な経営理論に焦点をあてており、「学生はそれを適用するための経験上の基盤を持っていないため、そのような理論の多くは有益ではなかった」⁽⁴⁷⁾という状況にあった。

以上の問題は、養成プログラムに、学校現場での経営実践の要素を付加しよ

うとする動きにつながっている。例えば、先述のように、免許状取得要件の中に、経営者としての実際経験の付加したフロリダ州では、免許状取得希望者に対して1年間のインターンシップを課している。同州のDade Countyでは、そのインターンシップの期間、学区が指名した指導校長 (mentor principal) と近隣の現職校長らから成る支援チームが、学校に配属された候補者の指導・援助・評価を行うという養成プログラムが組まれている⁽⁴⁸⁾。

これは、校長の養成について2つの意味での改革を示している。一つは、養成プログラムの内容に、長期にわたる学校現場での経営活動体験—— on-the-job training ——を取り入れること。そしてもう一つは、これまで大学院プログラムに依存してきた校長職養成に対する、学区教育行政と学校現場との連携による関与である。いずれも、学校現場での職務に直接対応し得る校長を養成しようとする意図によるものといえよう。

(2) 実践に基づいた協働的研修形態の導入

現職段階における校長の研修活動は、従来、必ずしも活発化していなかった。免許状更新要件として、ほとんどの州が、学区主催の研修または大学院コース履修を課していたが⁽⁴⁹⁾、校長は学区主催の研修に年間平均5日程度参加する、というのが実情であった⁽⁵⁰⁾。また、その内容は、様々なテーマの単発的なものであり、「校長は、研修活動の計画立案を援助されたり、校長どうしでお互いから何かを学び合う、といった機会をめったに持つことがない」⁽⁵¹⁾という状況であった。

一方、先に指摘したように、校長の職務実態は、非計画的で雑然としており、言わば校長は、日常的職務実践において不適応状況にあった。こうした状況下で、校長は、職務実践について、他の校長や理論家などとの間で相互に情報や意見を交流しあい、援助しあう機会を必要としていたといえよう。

以上の問題への対応の典型として、各地における校長センター (Principals' Center) の設立の動向を捉えることができる。校長センターは、1981年にハーバード大学に設立されたものが最初であるが、それ以後の数年間に100ヶ所以上に設立され⁽⁵²⁾、現在では、その全米ネットワーク (National Network of Principals' Centers) が組織されるに及んでいる⁽⁵³⁾。

ハーバード大学校長センター (The Principals' Center at Harvard University)⁽⁵⁴⁾では、校長18名、大学教員4名、議長 (校長) 1名から成る諮問委員会

(advisory board)での協議によって研修プログラムが企画・実施される⁽⁵⁵⁾。その内容や形態は多種多様であり、「校長は、実践家として、学習者として、これらの様々な形態に自分のスタイルを合わせる⁽⁵⁶⁾」とされている。つまり、校長自身のニーズに基づいて提供される多様なプログラムの中から、校長は自分に合うものを選択するのである。その内容は、記述や口頭によって相互に自分自身の実践上の問題を報告し、経験に基づいた実践的な知識を交換しあうことによって問題解決を図るという点に重点が置かれている⁽⁵⁷⁾。

1981年以後における校長センターの全米にわたる発展は、連邦・州政府の主導による教育改革と並行してはいたが、その契機はむしろ、校長自身の自己向上意欲にあった⁽⁵⁸⁾。そして、ハーバード大学校長センターの創設に携わり、現在諮問委員会のメンバーでもあるバース (Barth, R.)によれば、その基本理念は、「校長センターは校長を中心として (principal-centered) いなければならない⁽⁵⁹⁾」という考え方にある。つまり、研修の企画・実施・参加に主体的に取り組むのは校長自身であり、大学や行政はその協力者・援助者として位置づけられているのである。

以上のような研修をめぐる動向は、その内容・形態・運営の各側面における改善志向を示している。内容については、校長の日常的職務に関連した事項を積極的に取り込むこと、形態としては、大学教員や他の校長と相互交流的・協働的に研修を進めること、そして、研修運営に関しては、大学・行政を支援者として捉え、校長を主体とすることを求めている。学校経営の実践に携わる校長は、自分自身の経営実践を見つめ、それを通じての問題意識や向上意欲を基盤とした研修を求めている。そのような校長自身の主体的取り組みを支援する意味での役割が、大学・行政に要請されてきている。それが、校長センターの設立というかたちをとって集約・具現化されているといえよう。

4 校長職への役割期待と今後の課題

これまでみてきたように、校長の資質向上をめぐる、免許状取得要件、選考基準と手続き、及び養成・研修の内容と形態に関する改善方策が現在採られてきている。従来の校長の資質向上システムは、州が規定する免許状取得・更新要件に基づいて各大学・学区がそれぞれのプログラムを開設するという、言ってみれば資格制度依存の様相であった。ところが今日の改善動向は、校長の

養成一選考一研修という一連のプロセスを踏まえ、大学、行政、そして校長自身が連携することによってそれを改変・拡充していく志向を示しているといえよう。そして、そこで校長職に求められているものは、個々の学校内部における職務遂行能力である。

先述のように、校長職は対教育行政と学校内部の職務に関する問題に直面し、その存在意義を揺るがされていた。それまで「学区行政官」としての性格を色濃くしていた校長職は、その存在意義と役割の問い直しに迫られてきていた。そして、上述の改善動向からみると、それは単位学校内部での役割期待に向けられている。

先にもあげたバースは、「学校内部におけるリーダーシップの共有 (shared leadership within a school)」の重要性を指摘して、「私は学校を、リーダーの共同体 (a community of leaders) と捉えている。すなわち、生徒、父母、教員、及び校長のすべてがなんらかのかたちで、なんらかの場合に、学校のリーダーになることを保障することを真の使命とする場である」と述べ⁽⁶⁰⁾、また、「学校のリーダーシップは、敵対を協働に変える校長、個別または協力によって学校の福利に責任を果たす教員、そして我が子に対する基本的な関心を建設的行動に変える父母から生じるものだ⁽⁶¹⁾」とも述べている。これは、かつての「学区行政官」としての性格⁽⁶²⁾から、学校内部の意思調整を図り、子どもに対する教育活動の内容により密接に関わりながら教員間の協働活動をリードする、単位学校のリーダーとしての性格へと転換することを、校長職に要請するものだといえよう。

校長職に対する、単位学校内部のリーダー及び調整者としての役割の要請は、学校内教員集団と校長との関係の問い直しを必要とするものである。すなわち、今後の教育改革推進において、学校経営における校長職の役割・機能の確立と、教員の役割・機能の拡充とがどのように調整されるべきかが問われなければならない。教員に対する諸施策を踏まえた上での、両者の関係論の問い直しが、検討課題として残されている。

〔注〕

- (1) Pipho, C., "States Move Reform Closer to Reality," *Phi Delta Kappan*, December 1986, pp. K1-K8.
- (2) Wideen, M. F., "Perspectives on Staff Development," in Wideen, M. F. and

- Andrews, I. (eds.), *Staff Development for School Improvement: A Focus on the Teacher*, The Falmer Press, 1987, p. 7.
- (3) Ibid., pp. 9-10.
- (4) 例えば, California Commission on the Teaching Profession, *Who Will Teach Our Children?: A Strategy for Improving California's Schools*, 1985, pp. 31-32.
- (5) 今日の教員の資質向上に関する施策については, 浜田博文「アメリカ教育改革における教員施策の動向と課題」『筑波大学教育学系論集』第13巻2号, 1989年3月, を参照。
- (6) Fullan, M. G., "Implementing the Implementation Plan." in Wideen, M. F. and Andrews, I. (eds.), op. cit., pp. 215-216.
- (7) California Commission on the Teaching Profession, op. cit., p. 32.
- (8) 1982年にERIC (Educational Resources Information Center) の検索語として登録されている。
- (9) Guthrie, J. W., "School-Based Management: The Next Needed Education Reform," *Phi Delta Kappan*, December 1986, p. 306.
- (10) Ibid., p. 306.
- (11) California Commission on the Teaching Profession, op. cit., p. 33.
- (12) Ibid., p. 32.
- (13) 阿久津浩「アメリカにおける学校の組織変革の視点と方法——学校の組織開発 (Organizational Development) モデルを中心に——」『筑波大学教育学系論集』第12巻1号, 1987年10月, pp. 51-63.
- (14) The National Governors' Association, *Time For Results: The Governors' 1991 Report on Education*, 1986, p. 51.
- (15) Neale, D. C., Bailey, W. J. and Ross, B. E., *Strategies for School Improvement: Cooperative Planning and Organization Development*, Allyn and Bacon, Inc., 1981, p. 23.
- (16) Odden, A., "School Effectiveness, Backward Mapping, and State Education Policies," in Lane, J. J. and Walberg, H. J. (eds.), *Effective School Leadership: Policy and Process*, McCutchan Publishing Corporation, 1987, p. 37.
- (17) 1982~86年に, OECD-CERI の主催のもと, 14ヶ国の参加によって International School Improvement Project (ISIP) が行われた (中留武昭「学校改善 (ISIP)」日本教育経営学会編『講座日本の教育経営第10巻』教育経営ハンドブック』ぎょうせい, 1987年, pp. 66-68.)。
- (18) 中留武昭「学校改善と行財政の課題」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年

- 報・11) 教育改革と行政課題』教育開発研究所, 1985年9月, p. 71.
- (19) Bennett, W. J., *American Education: Making It Work*, U. S. Government Printing Office, 1988, p. 43.
- (20) Murphy, C., "Effective Principals: Knowledge, Talent, Spirit of Inquiry," *Research Brief*, Far West Laboratory, May 1983, p. 5.
- (21) Mangieri, J. N. and Arnn, J. W., "Excellent Schools: The Leadership Functions of Principals," *American Education*, Vol. 21, No. 3, 1986, pp. 8-10.
- (22) 永岡順「アメリカ初等学校経営の組織機能の動向」『国立教育研究所紀要』第63集, 1968年9月, p. 17.
- (23) この点については, 太田晴雄「アメリカにおける教員組合と公教育統治——教員団体交渉の考察を中心として——」日本比較教育学会編『比較教育14』東信堂, 1988年7月, pp. 64-75を参照。
- (24) Jacobson, P. B., Logsdon, J. D. and Wiegman, R. R., *The Principalship: New Perspectives*, Prentice-Hall, 1973, p. 25.
- (25) Sergiovanni, T. J., "Administrative Work, Roles, and Tasks," in Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S. and Thurston, P. W., *Educational Governance and Administration 2nd Edition*, Prentice-Hall, 1987, pp. 174-175.
- (26) The National Governors' Association, *Time For Results: Task Force on Leadership and Management*, 1986, p. 14.
- (27) 1984年現在, 51州・特別区のうち, 校長の資質向上に関わる改善施策が, 提案・検討中のところが16, 規定・承認済のところは22であった (Department of Education, *The Nation Responds: Recent Efforts to Improve Education*, 1984, pp. 144-146.)。
- (28) ミシガン州以外のすべての州が校長の免許状を発行している (Splawn, R. E., "Secondary Principal Certification Requirements—A State-by-State Review," *NASSP Bulletin*, December 1987, pp. 89-98.)。
- (29) Ibid., p. 89.
- (30) The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 58.
- (31) Ibid., pp. 58-59.
- (32) Florida State Board of Education Rules 6A-4.081, 4.082, 4.083, 4.084, and 4.085.
- 新免許制は, 「教育的リーダーシップ (Educational Leadership)」[「学校長 (School Principal)」[「専門職学校長 (Professional School Principal)」] の3段階になっている。それぞれの取得要件は, 図のように整理できる。詳細については, 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」『筑波大学教育学系論集』第13巻1号, 1988年10月, 83-117頁, を参照。

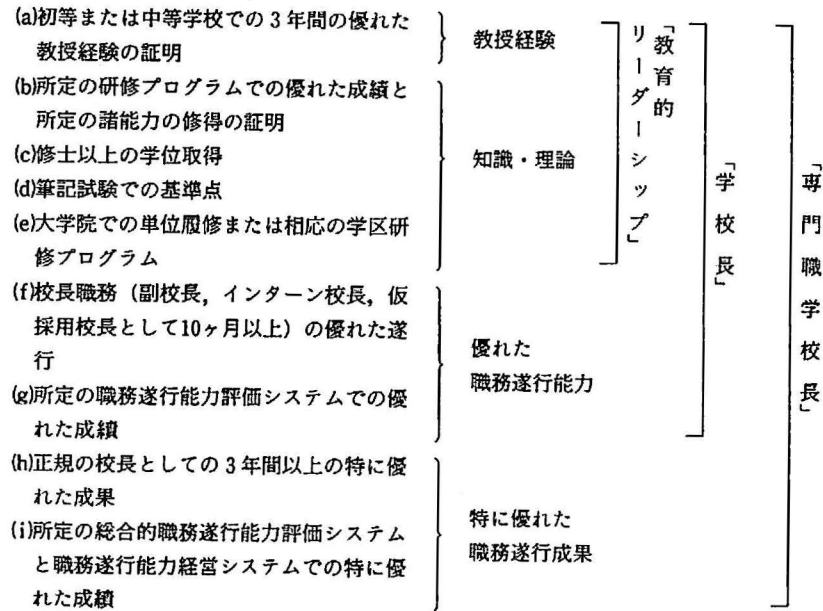


図 フロリダ州における校長免許状の種類, 取得要件, 及び それぞれに求められる資質内容

(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。)

- ③ Ibid., 6A-4.008.
- ④ Ibid., 6A-4.0083.
- ⑤ Ibid., 6A-4.0081.
- ⑥ National Association of Secondary School Principals, *Performance-Based Preparation of Principals: A Framework for Improvement*, 1985, p. 2.
- ⑦ Cornett, L. M., *The Preparation and Selection of School Principals*, Southern Regional Education Board, 1983, p. 7.
- ⑧ U. S. Department of Education, *Principal Selection Guide*, 1987, p. iii.
- ⑨ Florida Council on Educational Management, *Criteria for School District*

Screening, Selection, and Appointment Process for Principals and Assistant Principals, September 22, 1984, pp. 4-8.

- ⑩ The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 52.
- ⑪ 同協会によると, 診断センターとは, 「シミュレーション手法を用いながら, 経営上の職務に関する広範な技能を確認し測定するためのプロセスである(場所ではない)」(National Association of Secondary School Principals, op. cit., p. 32.)
- ⑫ The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 54.
- ⑬ 次の12の次元(dimensions)から成る。問題分析(problem analysis), 判断力(judgment), 組織構成力(organizational ability), 決断力(decisiveness), リーダーシップ(leadership), 感受性(sensitivity), 関心の幅(range of interests), 個人的動機づけ(personal motivation), 教育上の価値観(educational values), 緊張への耐性(stress tolerance), 口頭による伝達技能(oral communication skill), 記述による伝達技能(written communication skill) (Cornett, L. M., op. cit., p. 7.)
- ⑭ The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 54.
- ⑮ National Association of Secondary School Principals, op. cit., p. 2.
- ⑯ Cornett, L. M., op. cit., p. 8.
- ⑰ The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 47.
- ⑱ Dade County Public Schools, *Executive Training Program for Principal Interns 1988-1989*.
- ⑲ Splawn, R. E., op. cit., p. 94.
- ⑳ Cornett, L. M., op. cit., p. 10.
- ㉑ The National Governors' Association, op. cit., (26), p. 49.
- ㉒ Bogert, R., "The Growth of Principals' Centers," *NASSP Bulletin*, January 1987, p. 3.
- ㉓ 現在の加盟数は102。州政府や学区教育委員会の設立によるアカデミー(Academy)なども含まれているが, 多くの場合, その活動は, 大学・教育委員会・専門職団体・校長などの協同運営となっている(National Network of Principals' Centers, *National Directory of Principals' Centers*, 1988.)
- ㉔ 任意の会員制で, 1986-87年度の会員は537名(*The Principals' Center 1986-1987 Year-End Report*, p. 1.)。年会費は現在\$125(1988-1989 Membership Information)。
- ㉕ Barth, R. S., "Principal Centered Professional Development," *Theory Into Practice*, Vol. 25, No. 3, Summer 1986, p. 157. 尚, 諮問委員会では, (a)校長がさらに知りたいと思っている問題やテーマなどについての掘り起こし, (b)各テーマに関

する疑問点の明確化, (c)コンサルタント・大学教授・校長などのなかから, 活用可能な人的資源の確認, がなされる (Ibid., pp. 157-158)。

56 Ibid., p. 159.

57 Ibid., p. 159. 尚, プログラム内容の一端については, 青木薫「教育経営における大学の役割」日本教育経営学会編『〈講座日本の教育経営第6巻〉教育経営と指導者の役割』ぎょうせい, 1987年, pp. 357-362, を参照。

58 全米ネットワークのプロジェクト・アドミニストレイターのアッカーマン (Ackerman, R.) は, 筆者のインタビューに答えて, 「校長センターの発展は, 1983年の "A Nation at Risk" の影響を受けてのものではない」と述べている (1988年7月14日, ハーバード大学校長センターで)。

59 Barth, R. S., op. cit., p. 157.

60 Barth, R. S., "Principals, Teachers, and School Leadership," *Phi Delta Kappan*, May 1988, pp. 639-640.

61 Barth, R. S., *The Principal and the Profession of Teaching*, prepared for the California Commission on the Teaching Profession, April 1985, p. 14.

62 「伝統的に組織された学区では, 管理者集団における校長の役割は, “トップの経営者の意思が下へ流れ, 統合された情報が上へ流れる際に通る上戸” としての限られたものであった」といわれる (Wilhelm, P. M., "The Administrative team, A Simple Concept to Facilitate Problem Solving," *NASSP Bulletin*, January 1984, p. 27.)。