

現職教育における学校経営教育

帝京大学 亀井浩明

1. 学校経営についての現職研修充実の必要性の根拠

学校経営に関する現職研修は今後ますます重視すべきであると考え、その根拠として次の諸点をあげることができる。

- (1) 大学での学校経営についての学習は、現実の学校経営においてそのままでは有効ではない。主任・教頭・校長と職務が変わるにつれ、職能成長という観点からの実地に即しての研修がどうしても必要になる。
- (2) 今回の学習指導要領の改訂では、各学校ごとの教育課程の編成についての創意工夫が要求されている。その意味から、教育課程の経営という発想が重要になってきている。例えば、外部講師の任用等学校外の人的・物的な能力をいかに組織的に活用すべきか等も課題になってきており、このような時代の変化に応じた経営の在り方についての研修が必要である。
- (3) 生涯学習の時代を迎え、新しい発想に立った学校経営がなされなければならない。教育が学校の独占でなくなりつつある現在、従来の閉鎖的な学校の運営では、校長として職務が果たさなくなっている。このような状況において、校長には経営者としての感覚が必要になってきている。特に、学校改善のリーダーとしての研修の充実が期待される。
- (4) 組織の目的を効率よく達成し、それでいて、構成員のひとりひとりの人間性を発揮させることのできるような経営が、経営論として一般に重視されるようになってきている。学校という組織もこのような経営的観点から再検討することが求められている。
- (5) 学校は、内部の意見対立の激しい職場の一つということができる。しかし、世界が大きく変わろうとしている現在、旧来の意見の対立を克服して、教職員の共通理解を確立することは重要な課題である。
- (6) 従来、教師は教育の内容の専門家としてその技能を磨くことで責任を果たすことができた。しかし、現代の学校は社会全体の教育システムの一部を分担するサブ・システムとして、社会に開かれたものになることが必要である。同時に、教師ももっと社会に開かれたものになる必要がある。このような教師の役割の変化に伴う研修の充実が期待される。

2. 学校経営に関する現職研修の実態と評価（東京都の場合）

(1) 新任校長研修

① 都立教育研究所主催

ア. 目的 新任校長の学校経営に関する実践的問題解決能力の養成を目指す。

イ. 研修科目 東京都立教育研究所において8単位（半日を1単位とする）、宿泊5単位、課題論文2単位。

ウ. 研修方法例 事例研究法。「事例研究法は単に原理原則や概念を理解するのではなく、参加者が日常の問題場面で必要とされる判断力・洞察力や問題解決の能力等を高めることをねらいとして開発されたものである。」（「研修会運営メモ」による）

エ. 校長長期研修生 7名 学校運営全般について、1年間。

② 各区市町村教育委員会主催研修会

(2) 一般校長研修

① 東京都教育委員会主催の施策連絡会

年度当初、全校長を召集し東京都教育委員会委員長並びに教育長から、その年度の教育の基本的方針、施策の大綱について連絡する。

② 高等学校経営連絡会

特色ある学校づくりを目指し、都立高校長全員による研究協議を行い、学校経営や教育指導の改善・充実に資する。（1日）

③ 多摩地区教育推進委員会

④ 校長宿泊研修会（健全育成）

参加者、平成元年72名。「健全育成」・「中・高連携」という課題に対し、「短縮事例法」や「インシデント・プロセス・メソッド」による研修。

⑤ その他研修の機会

ア. 人事部管理主事の学校訪問 人事上の問題を中心に学校経営全般について指導助言。

イ. 区市町村教育委員会としての校長研修

校長を対象としての経営についての研修あるいは啓発の機会は多い。しかし、内容的にはなお検討すべきところが少なくない。その第一は、学校改革のリーダーとしての校長の研修の充実である。現在各学校の経営に期待されるのは、内外の教育改革の動向を踏まえ、地域や児童生徒の実態に即し学校改革を推進することであるが、このような観点からの研修がなお不十分である。

(3) 新任教頭研修

① 都立教育研究所主催

ア. 目的 校長と同じ。

イ. 研修科目 東京都立教育研究所において10単位，課題論文2単位。

② 区市町村教育委員会主催

(4) 一般教頭研修

① 都立教育研究所においては，教頭を対象とした研修は特に行っていない。

② 都教育庁指導部主催の都立学校教頭研究協議会

2日間。趣旨 都民の期待に応える都立学校を創造するため，教頭全員による研究協議を行い，学校運営や教育指導の改善と充実に資する。

③ 各区市町村教育委員会主催

例えば，中野区においては，経営に関する教頭研修会を年間11回（内宿泊2回）を行っている。教頭はあくまでも校長への準備期間という感じが強く，学校においては管理職としての教頭独自の役割という意識が乏しい。したがって，研修の内容も校長への準備教育という色彩が濃い。しかし，学校が近代的な組織体として脱皮をするためには，教頭も各学校における重要な管理職として独自の位置付けをすることが必要である。研修も教頭独自の経営についての内容が用意されなければならない。

(5) 主任の研修

① 都立教育研究所では，対象を主任に限定しての研修は行っていない。次のような研修がおよそこれに該当する。

特別講座 学校における教育情報の収集・整理・活用に関する研究。教育課題，進路指導，生活指導に関する研修。

② 区市町村教育委員会では，独自に主任対象の研修を行っている。ただ，経営的観点からの主任の役割についての研修は少ない。しかし，学校が組織体として十分機能するためには，成員の共通理解の確立を図っていくことが必要で，主任の役割についての経営的観点からの研修を充実することが期待される。

(6) 一般教諭の研修

特別活動の一環としての学級経営の研修，あるいは中堅教諭等を対象にした教育課題等についての研修を実施する程度のことであって，学校経営について一般教諭対象の本格的研修はほとんど行われていない。

(7) その他の研修

① 文部省主催教職員等中央研修講座

校長・教頭・指導主事・中堅教員等に学校の管理運営・学習指導などの諸問題について、それぞれの職務に必要な研修を行い、その識見を高め、指導力の向上を図る。

② 多摩地区教育推進委員会

多摩地区における学校教育の一層の充実を図るため、市町村教育委員会及び各学校から委員30名を委嘱し、調査研究を行い、研究成果を報告書にまとめ関係者に配布する。

③ 区市町村教育委員会主催研修会（中野区の平成二年度の例）

ア. 校長 1泊2日の宿泊研修，主題，「人間性を豊かにする教育の推進と学校経営」。研究発表会，1日。

イ. 教頭 年間11日の研修会（その内宿泊2回）。主題，「人間性を豊かにする教育の推進とその基本的課題」等。

ウ. その他

a. 教務主任研修会

b. 生活指導主任研修会

c. 学校経営研修会 校長，教頭，教諭を対象に，当面する教育課題について研修。

d. 教育課題研修会 人権尊重教育，障害児教育等について研修。

④ 校長会・教頭会独自の研修・研究協議

⑤ その他研修に準ずるような機会と方法

ア. 指導室の学校訪問

イ. 通知・通達

3. 反省点

昭和63年「東京都公立学校教員研修体系検討委員会第二次報告書」には、次のように述べられている。「学校教育における管理，運営の重要性に鑑み，校長，教頭等の管理職が自己の職責を一層自覚するとともに，学校の組織，運営，管理及び学校事務，財務等に関する職務を適切に遂行できるよう管理職研修を拡充し，研修内容，方法の改善を図る必要がある。」このような，管理職研修充実の方向はいわば当然のことと考えることができるが，現状，次のような問題点が指摘できるであろう。

- (1) 経営という観点からの本格的研修が少ない。
- (2) 理論的な研修が実際の学校経営に必ずしも有効でない。
- (3) 適切な講師が得にくい。教育委員会の指導体制も十分とは言い難い。
- (4) 教頭独自の学校経営上の課題についての研修不十分。

- (5) 主任・一般教諭の経営についての啓発が不十分。
- (6) 生涯学習の観点からの学校経営についての研修が不十分。
- (7) 教育改革と学校改革との関係に着眼した研修が不十分。
- (8) 方法も単に講義を聞くだけでなく、もっと実践的な研修方法の開発が期待される。
- (9) 危機管理の観点からの研修もされているが、さらに充実することが期待される。

4. 今後充実すべき研修課題

(1) 教育改革の動向と各学校の課題との関係

学校における日常的な課題解決に役に立つ研修を研修参加者は求めている。現状、それぞれ優秀な講師から、現代の教育の動向等について有意義な講演を聞き、啓発されることが多いが、そこで得た知識・理解と現実との格差が大きく、校長としての実際の経営力になりえないうらみがある。この点について更に工夫すべきである。

(2) 生涯学習社会の在るべき学校論

学校内の経営に力点をどうしても置きがちである。教育経営という、地域も包含した幅の広い経営についての研修の充実が期待される。

特に、生涯学習社会の到来を迎え、従来の学校経営観では通用しない時代になってきている。例えば、学校経営に地域住民や保護者を参加させるようなシステムをいかに整備していくか、その際の学校の公教育としての責任の在り方、あるいは、地域住民や保護者の学校経営参加の方法等についてもっと突っ込んだ研修をすることが必要である。

(3) 意思決定の在り方を中心とした学校経営論

組織論においては、意思決定（decision making）の重要性が強調されている。危機において組織は、採用可能ないくつかの方途を評価してどの方途をとるべきかを決定しなくてはならない。現在、学校においても、危機に直面する場面が多くなってきている。この際、組織としての意思決定の在り方についての研修が充実されなければならない。

(4) 法規

なまじっかの法規の知識は現実の学校経営において決して有効でなく、長年の経験で正しいと考えることを主張する方が職員に対して説得力がある、と考える校長や教頭は少なくない。

しかし、教育の民主化という趣旨から教育における法律主義の原則が採用されているのであり、もっと法的な面についての理解を深める研修が期待される。特に、教育行政と学校経営の関係、例えば、管理運営規則と学校経営との関係等についての研修などの充実が期待される。

(5) 教育課程の編成・実施についての経営的視点

世界的に、school based curriculum developmentの重要性が強調されている現在、各学校の特色ある教育課程編成についての、学校経営の視点からの研修の充実が期待される。

(6) 全員参加の組織編成

組織論としては、リーダーの強烈的な指導力と構成メンバー全員の参加意欲との調和が重要だと強調されている。この方向は、学校経営でも重要である。

このような組織論を正面から取り上げた研修が不十分である。今後幅広い講師の選定などの工夫も必要になる。

(7) 生徒指導の経営

児童生徒の生活について、学校全体として組織的に指導することが必要である。また、学校の内部だけでなく、保護者・地域住民・教育関係諸機関等とのネットワークを整備することも必要になってきている。このような観点からの生徒指導の経営についての研修の充実が期待される。

(8) 情報化

情報化社会の本格的到来を迎え、学校経営も情報という観点から再検討することが求められるようになってきている。

CMIのような発想も必要であるし、また、学校をインテリジェント化し地域の教育情報のセンター的機能を持たせることも期待される。教育活動の充実という観点から各種の教育情報の管理についても、管理者として十分意識しなければならない。情報公開の動きにどのように対処すべきか等も問題である。いずれにしても、情報についての研修の充実が期待される。

(9) 施設・設備の整備

オープン・エデュケーションの考え方もしだいに広がりつつある。このような観点に立てば、施設・設備をどのように有効に活用していくかも学校経営の重要な課題である。

特に、コンピュータの活用が緊急の課題になってきている現在、いかに設備・施設を整備するかは重要な研修課題である。

5. 今後充実すべき研修の方法

(1) 教育委員会と校長会・教頭会の研究協議会

経営についての協議には、教育委員会の方針の徹底を図るという側面と教育委員会と学校の双方が率直な意見の交換を行ってよりよい方向を探るといった側面との両面がある。特に、各地

域ごとに特色のある教育活動を創出することが要求されている現在、このような意見交換の機会
は研修という意味からも重要である。

(2) 学校訪問

学校経営の充実という観点から、指導主事の学校訪問の充実が図られなければならない。単に
指導法の改善というよりは、経営的視点からの教育課程の編成・実施についての指導助言が指導
主事に期待されるのであるが、現状、このような期待におおくの指導主事は応え切れていないと
言わざるをえないであろう。

指導主事の研修の充実を図りつつ、学校経営に関する学校訪問を充実すべきである。

(3) 地域住民・保護者等との合同研修会

教育が、学校・教師の独占物ではなくなりつつある。このような、時代的变化に対応し、学校
経営についても、地域住民・保護者と教師が一諸に考えることが必要になってきている。研修も
関係者合同で実施することが有効であろう。

(4) 大学での学校経営講座の公開

生涯学習時代を迎え、大学の機能を社会にいかに関放するかも大きな課題になってきている。

現に一部の大学で公開特別講座を試み成果をあげつつあるが、参加についてなお十分体制が整っ
ていないし、また、受講したことの資格の取り扱いなども確定していない。この点について研究
し、大学での研修の機会を拡充する必要がある。