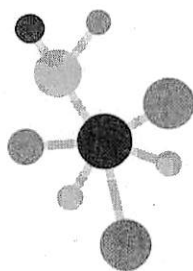


これからの 管理職養成、 選考・登用、 研修を考える



第4回

「校長」は何のため？



筑波大学教授／
日本教育経営学会会長

浜田 博文

「整理シ所属教員ヲ監督スヘシ」と定められ、「校務」の概念も登場した。戦後の学校教育法と大差ない内容で校長の職務が規定されていたという事実は、その制度的役割の普遍的性質を物語る。

こうした学校制度の発展過程は、教育内容の共通性・統一性を高める条件整備（教科についての全国的規定や検定教科書制度など）や教員養成の国家的制度化とその内容についての管理の強化とも連動していた。

このように、就学率の上昇は学校規模の拡大（児童数、学級数、職員数、施設・設備等）を促し、国家的な制度整備は学校で行われるべき業務の複雑化をもたらした。そのことによつて、児童の教育に従事する教員とは異なる、管理・運営に従事すべき校長職は各学校に不可欠の存在とされた。

ただし、その役割を単純化して表現するならば、「国家ノ事務」である教育を法令に従つて実現する管理・監督であった。

管理すべき対象に基づく 職務把握で十分か？

戦後、国民主権を掲げた日本国憲法に基づいて、日本の学校制度の理念は180度転換された。子ども一人ひとりの教育を受ける権

校長職の成立背景からみた役割

日本の近代学校制度の歴史は、1872（明治5）年の「学制」頒布に始まる。以後、所定年齢のすべての子どもが学校へ通つて共通の教育を受けるといふ制度の整備が、国家によつて取り組まれることになった。

現代では想像しにくいのが、当初、小学校の就学率は伸び悩み、毎日通学する子どもの割

合が50%を超えるのは明治30年代に入つてからだと言われる。

しかし、産業構造の劇的な変化等を背景として、小学校就学率は明治末に98%に達した。今われわれがごく自然に想起する「学年」や「学級」という仕組みは、このような就学率上昇の過程で、経済的・教育的な効率性と効果性を追求する必要からつくられたものである。

当初の学校は、一部屋に多様な年齢児が集まり、各自のペースで学ぶという形態であったが、1891（明治24）年、「一人の教員が一つの教室で同時に教える一団の同年齢児童」が「学級」として制度化され、3学級以上の学校には学校長を置くとされた。

このとき、校長の職務は、「学校長ハ校務

利を保障するため、教育は地方自治の本旨に基づいて行われるべきものという考え方が今では定着している。

ただし、法制度の次元だけで校長の職務や役割を考えるだけでは、そのような学校教育の理念につながる具体的な内容は見えにくい。

校長の職務については、校長が管理・監督すべき対象を分類して、①教育課程の管理、②教職員、児童・生徒の管理、③施設・設備の管理、④事務の管理、⑤組織運営の管理などと説明されることが多い。学校内部におけるそれらの実態が関係法令の規定に即して整えられているかどうか。

今日の学校が、戦前よりもはるかに高度で影響力の大きな国家システムとして築き上げられた制度であることを考慮すれば、「しっかり管理されるべき対象」を一つひとつ遺漏なく把握して管理することの重要性はいまでもない。

過去20年ほどの間の学校を取り巻く現実を考慮するなら、保護者・地域等への説明責任を意識してこれらの管理業務をいっそう慎重に遂行することが必要であろう。加えて、大規模自然災害の脅威や学校内外における児童・生徒の保健安全に対する社会的関心の高まりは、いわゆる危機管理への注目度を高め

ている。

これらは総じて、教育行政システムの末端に位置づけられた学校という機関が、適時・適切な業務を所定のルール等に基づいて行っている状況を維持するための管理業務だといえよう。だが、そこにとどまっていると、リーダーシップの発揮にはつながりにくい。

「学校の自律性」確立に向けたリーダーシップ

以上のような校長の職務（役割）の捉え方に、「静態的で物足りない」と感じている読者は少なくないだろう。

「教育改革実践家」を自称するある人は、「管理」ではなく「マネジメント」を」と説き、また別の人は「マネジメント」ではなく「リーダーシップ」を」と主張する。どちらも印象論的でわかりにくいのが、共通する重要ポイントは、個別学校の自律性に最大の重点を置くということである。

併せて不可欠な視点は、学校経営はすべて、教授・学習活動の質的改善へと収束されるべきものだということである。

近年、中教審の政策文書をはじめとするさまざまなところで唱えられる「校長のリーダーシップ」の発揮は、それらに結びつけて理

解される必要がある。

本連載の執筆メンバーが深く関与している日本教育経営学会が策定した「校長の専門職基準」は、このことを踏まえて、管理すべき対象に基づいて校長の役割を捉える考え方からの脱却を図った(http://jasea.sakurane.jp/teigen/2012_sennonshokukijun_index.html)。

そして、児童・生徒が学ぶという学校の最も核心的部分に焦点を当てて学校組織および校長職務を捉え直そうとしたのである（日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」花書院、2015年を参照）。

「校長は何のため？」という問いの答は、「教育課程の管理」でも「教職員の管理」でもなく、「あらゆる児童・生徒の学習の質を高める学校組織をつくるため」である。したがって、求められるべき校長像は「教育活動の組織化をリードする」と表現された。そこにつながる校長の具体的な役割として、七つの事項が構造的に配列された。

現代における校長の役割は、これらの相互の接合を意識しながら、組織機能を児童・生徒の学習へ収束させるべく行動するという、きわめて創造的で動態的な性質のものと理解すべきである。