

2022年11月 2日

中央教育審議会
「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会
部会長 渡邊光一郎 殿

日本教育経営学会理事会
日本教育経営学会会長 木岡一明

『中間まとめ』に対する意見書

当学会は、教育経営に関する専門的研究者で構成される、日本学術会議の協力学術研究団体の一つです（2022年11月1日現在、会員数は590名）。

2021年3月12日付けで文部科学大臣から中央教育審議会に「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について諮問され、その審議を担ってこられた貴特別部会が本年10月5日付けで「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の構築～（中間まとめ）」を公表されました。

その内容には、これからの日本の学校経営や校長職の在り方に重大な影響を及ぼす事項が含まれております。そのため、専門学会の立場から、下記の事項について再吟味をお願いいたしたく、意見を申し述べます。

－記－

1. 「校長職」の全体性・代表性について

貴部会が本年6月27日付けでまとめられた「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について（審議経過報告）（素案）」では、「『校長』に求められる資質能力について、教職の延長線上のキャリアステージというだけではなく、『校長』という別の職であることを再認識することが重要」とのご指摘がありました。しかるに、『中間まとめ』では、「校長職」がいかなる職であるのかについて、「校長に求められる基本的な役割は、大別して、学校経営方針の提示、組織づくり及び学校外とのコミュニケーションの3つに整理される」との役割規定が相当するものと読み取れます。

しかし、何を根拠にこれらの役割を特筆されたのでしょうか。確かに、コミュニティ・スクールでは、学校運営協議会において校長が学校経営方針を提示して承認を求めることが法定されていますが、他の2項目は、校長に限らず、学校組織を構成するすべての教職員が担う役割です。だからこそ、学校組織マネジメントがすべての教職員の重要な研修事項

に位置づけられてきたのではなかったでしょうか（文部科学省『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）』平成17年）。校長に対して求めるべき役割は、学校経営方針に留まらず効果的な教育課程の編成・実施、それによる学修保障についての責任主体であるというのが、少なくとも当学会での一般的理解です。

加えて、少子化や大量退職の煽りを受けて学校の内部資源が縮小されていく中、学修保障に有益な外部資源を探索し、獲得していく働きにも期待が高まっているところであり、それゆえに校長に大きく期待されているのは、コミュニケーションという戦術的側面だけでなく、戦略的に地域の将来を看とり、必要な資源の確保や獲得、生成について構想し、それを実現していく牽引者（エンジン）となることでしょう。当然に、その働きは、学校内に留まるものではなく、校区からさらに外へと拡張していくものと考えられます。

結局、「校務をつかさどる」校長は、学校におけるすべての諸活動を統べる位置にあり、自らの直接的行為によるだけでなく、間接的な行為についても責任と役割を負っており、学校教育の全体性・代表性を担うところに、設置の本意があるのであり、上記3つに集約・大別されてしまうのは校長職を矮小化・閉塞化していると言わねばなりません。

2. 校長に求められる資質・能力について

『中間まとめ』では、上記の役割規定を承ける流れで、「これらの基本的な役割を果たす上で、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、これからの時代においては、特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる」とされています。

ここで挙げられているアセスメントやファシリテーションは、先に挙げられている「マネジメント能力」といかなる関係にあるのでしょうか。記述された文脈では、前者に「加えて」とあるように別物と位置づけられていると読み取れます。しかし、教育経営学に留まらず一般経営学においては、リーダーシップやモラルの向上、経営評価が重要な課題として論じられてきました。その見解に基づけば、アセスメントは評価の一部でしかなく、人々のやる気（モラル）を高め行動を喚起していくことはリーダーシップの重要な働きであり、いずれも「マネジメント能力」の枝葉の問題です。ところが、『中間まとめ』での記述は、「マネジメント能力」という幹とアセスメントやファシリテーションというスキル（枝葉）を同列に並べ、しかも後者を「特に」というかたちで強調することによって、校長が備えるべき能力の構造的な理解を阻むものとなっています。むしろ「研修履歴をもとにした受講奨励」場面に引きつけた短絡的な結論ではないかと疑わせます。この点は、再考されるべきであり、校長が備えるべき能力構造を整理すべきだと言わねばなりません。

本学会では、2006年6月に「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」（2004年6月設置）によって作成された『スクールリーダー専門職基準』（案）とそれに対する会員から

の様々な意見等を踏まえて下案を作り、2009年6月6日付けで『校長の専門職基準〔2009年版〕求められる校長像とその力量』で公表しました。その後も、校長会等の専門団体や会員からのヒアリングを重ね、別添資料にお示ししているように、2012年に一部修正版を公表しました。実に8年もの年月をかけて、「校長」に求められる資質・能力を構造的に抽出・整理したものであり、本学会における熟考の成果です。ぜひ、再考の参照フレームとしてご提起いたします。

3. 所属職員への受講奨励について

『中間まとめ』では、「教育公務員特例法の改正により、新たに、研修等に関する記録を活用した資質の向上に関する仕組みが導入されたが、校長は、指導助言者である教育委員会の服務監督の下、実質的な指導助言者としての役割を担い、一義的な責任を負うことになる。」と記述され、その上で「受講奨励は、法律上、指導助言者である教育委員会が行うこととされている。しかし、実際上は、その直接の指揮監督に服し、所属職員の日常の服務監督を行う校長が、適切な権限の委任の下で、副校長・教頭などの他の学校管理職とも役割分担しつつ実施することになる。ただし、当該学校の規模や状況に応じて、適切な権限の委任の下で、主幹教諭など学校管理職以外の者に対して、受講奨励の一部を担わせることも可能である。」とされています。

一般に教員の研修は、「研修履歴を活用した対話に基づく受講奨励に関するガイドライン」（令和4年8月 文部科学省）において示された「i）研修実施者が実施する研修 ii）大学院修学休業により履修した大学院の課程等 iii）任命権者が開設した免許法認定講習及び認定通信教育による単位の修得」や「職務研修として行われる市町村教育委員会等が実施する研修等」「学校現場で日常的な学びとして行われる一定の校内研修・研究等」「教師が自主的に参加する研修等」のみならず、教職員間での対話やOJTによって展開されています。これらすべてを記録するには相当の手間を有するものであり、上記ガイドラインの趣旨を逸脱すると考えられます。したがって、実際に記録された研修履歴で、対象職員の総体の学びを校長が把握仕切るとは考えられません。むしろ、当該職員の日常に接している同僚職員こそ、校長に比して実際的な研修ニーズや研修シーズを把握しうる位置にいると考えられます。それがゆえに本学会では、法的責任論とは次元を異にして同僚性に着目した研究が行われてきました。

したがって、「当該学校の規模や状況に応じて、適切な権限の委任の下で、主幹教諭など学校管理職以外の者に対して、受講奨励の一部を担わせること」を、「可能である」という二次的位置づけではなく、効果的な学校経営の実際に照らすならば、それを基礎・基本にしたマネジメントシステムを前提に受講奨励の仕組みを提起されるべきであると言わねばなりません。

以上