

「校長に求められる資質能力と スクールマネジメントの在り方」への考察

沖田 悟 傳

(同志社大学免許資格課程センター)

Examination of the Qualities and Abilities Required of School Principals and How School Management Should Be Implemented

Noritsugu Okita

When we look at schools today, there are issues that are complex and diverse, including the problem of bullying, how to handle elementary, junior high, and high school students who refuse to go to school, how to handle complaints from parents and local residents, improvements in classes to achieve better academic performance, and how to effectively use ICT in various fields. It is now essential that the entire teaching staff work in a united manner under the leadership of the principal to tackle these problems.

In this study, we conducted a questionnaire survey of all public elementary and junior high schools in Kyoto Prefecture, with the exception of those in the city of Kyoto, in order to deepen our examination of the qualities and abilities required of school principals and how school management should be implemented from the standpoint of school management. The results of the questionnaire helped us elucidate matters such as what challenges schools are struggling with today, what kind of qualities and abilities are required of principals, and what kind of experience is effective in developing the qualities and abilities required of principals. In addition, we were able to obtain great suggestions for the future of the schools, including teachers making concerted efforts to solve problems with leadership from the principal, developing creative activities that look ahead to the next few years, creating an atmosphere where teachers and staff can actively participate in school management, and striving for planned and systematic human resource development. We hope that this study will help examine the image of school leaders and how management should be implemented in school education in the future.

Keywords: Qualities and abilities required of school principals, school leadership, school management, crisis management abilities

1 はじめに

21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す「知識基盤社会」(knowledge-based society)の時代であると言われて久しい。そういつた中、我が国ではグローバル化やIT技術の進展など、社会の急速な変化により、学校教育を取り巻く環境も大きく変化している。

今日の学校に目を向けると、新型コロナウイルスに係る様々な課題、いじめ問題や不登校児童生徒への対応、保護者や地域住民からのクレーム対応、さらには、豊かな人間性や社会性の育成、学力向上に向けた授業改善、様々な分野でのICTの効果的な活用など、課題は複雑かつ多岐に渡っている。今こそ、これらの課題解決に向けて、校長のリーダーシップのもと全教職員が一丸となって対応することが不可欠である。

本研究では、「今学校は、どのような課題に苦慮しているのか」「学校経営において、チーム学校として校長に求められる資質能力はどのようなものか」「校長自身が自身の姿を振り返ったとき、校長として求められる資質能力がどの程度身に付いていると自覚しているか」などについて、京都府内の公立小・中学校の校長を対象としてアンケート調査を行った。本稿では、今回のアンケート調査の回答をもとに、「校長に求められる資質能力とスクールマネジメントの在り方」をテーマとし、学校経営の視点から、スクールリーダー像について考察する。

2 アンケート調査の概要

(1) 調査方法

- ・京都府内の全公立小・中学校(京都市を除く)に依頼した。
- ・京都府教育委員会及び京都市町村教育委員会連合会⁽¹⁾事務局へ調査協力依頼を行った。

(2) 調査期間

2020年(令和2年)11月1日～12月4日

(3) 調査内容⁽²⁾

Q 1	: 校長自身のことについて2項目
Q 2	: 現任校の課題状況について4件法 ⁽³⁾ (「少ない」、「どちらかといえば少ない」、「どちらかといえ ば多い」、「多い」)
Q 3	: 現任校の教職員の様子等について4件法 (「まったくそう思わない」、「そう思わない」、「そう思う」、 「とてもそう思う」)
Q 4-①	: 校長の資質能力に関して、必要な資質能力だと考えているこ とについて一覧表から5項目選択
②	: 校長の資質能力に関して、現時点でどの程度身に付けている かについて4件法 (「まったく身に付けていない」、「あまり身に付けていない」、 「ある程度身に付けている」、「とても身に付けている」)
Q 5	: Q 4の資質能力を身に付けるためには、どのような経験が効 果的かについて4件法 (「まったくそう思わない」、「そう思わない」、「そう思う」、 「とてもそう思う」)

【図1】スクールリーダーシップとスクールマネジメントに関する
アンケート調査

(4) 調査結果

- ・回収状況は、小学校が49.2% (98/199)、中学校が64.6% (62/96)であった。
- ・以下に示す図や結果は、小学校と中学校の結果を合わせて記載している。

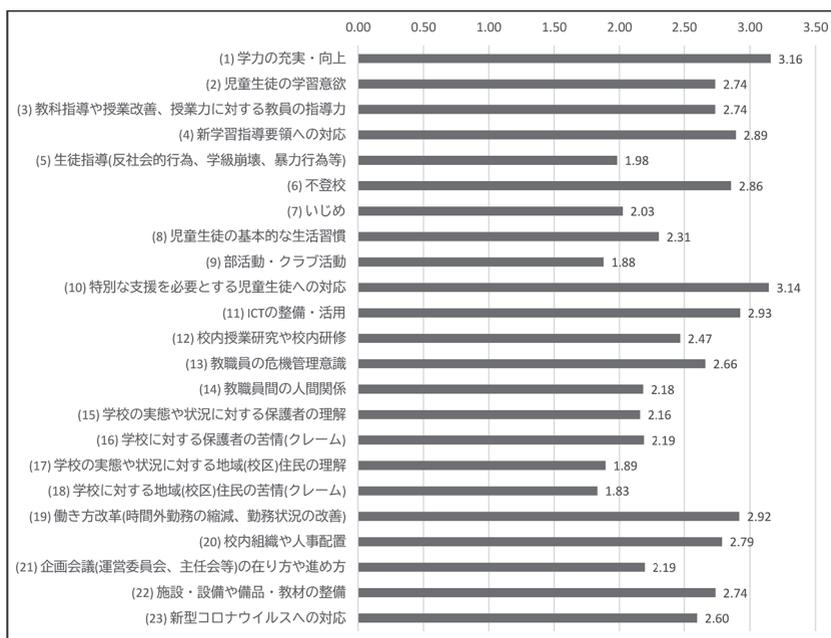
3 校長へのアンケート調査の結果

(1) 校長自身のことについて

現任校での学校経営における手応えに対して、「ほとんど感じていない」が2%、「あまり感じていない」が23%、「ある程度感じている」が68%、「大

いに感じている」が7%となっている。また、校長として仕事上に関するストレスに対して、「ほとんど感じていない」が6%、「あまり感じていない」が14%、「ある程度感じている」が56%、「大いに感じている」が24%となっている。

(2) 現任校の課題状況



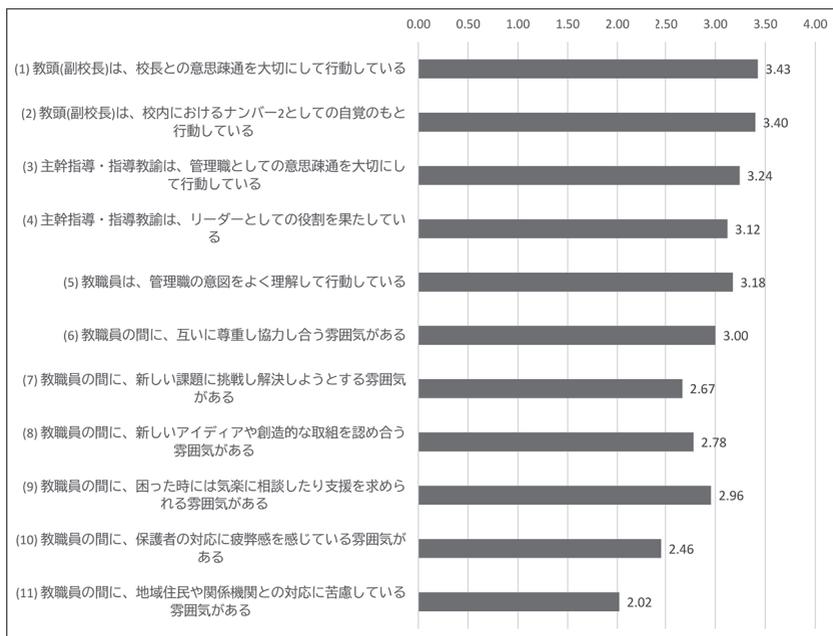
【図2】 現任校の課題状況

現任校の課題状況について、最も値が高かったのは、(1) 学力の充実・向上で3.16ポイント、以下、(10) 特別な支援を必要とする児童生徒への対応が3.14ポイント、(11) ICTの活用が2.93ポイント、(19) 働き方改革(時間外勤務の縮減、勤務状況の改善)が2.92ポイント、(4) 新学習指導要領への対応が2.89ポイントとなっている。

一方、最も値が低かったのは、(18) 学校に対する地域(住民)の苦情(ク

レーム)で1.83ポイント、以下、(9)部活動・クラブ活動が1.88ポイント、(17)学校の実態や状況に対する地域(校区)住民の理解が1.89ポイント、(5)生徒指導(反社会的行為、学級崩壊、暴力行為等)が1.98ポイント、(7)いじめが2.03ポイントとなっている。

(3) 現任校の教職員の様子

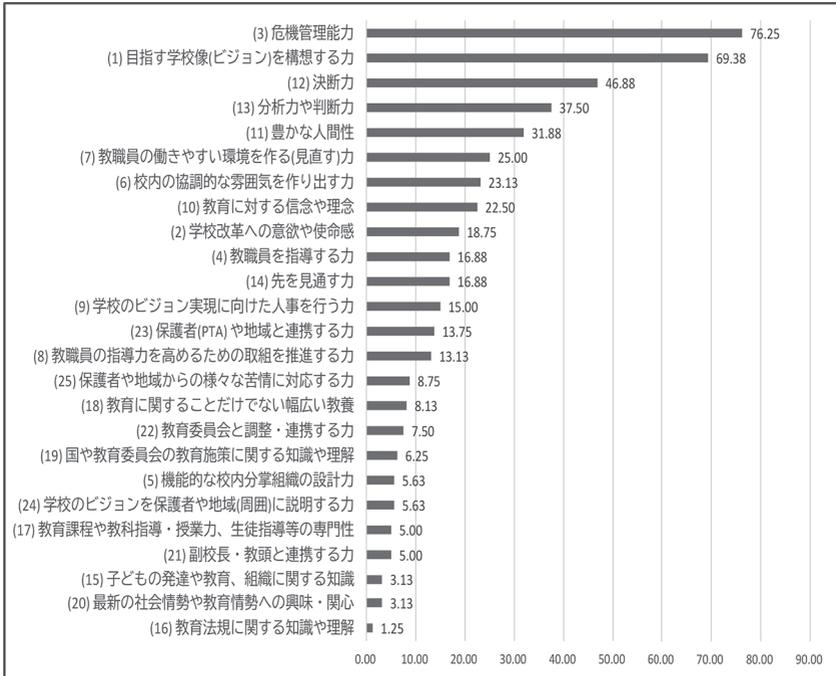


【図3】 現任校の教職員の様子

現任校の教職員の様子について、最も値が高かったのは、(1)教頭(副校長)は、校長との意思疎通を大切に行動しているで3.43ポイント、以下、(2)教頭(副校長)は、校内におけるナンバー2としての自覚のもとに行動しているが3.40ポイント、(3)主幹教諭・指導教諭は、管理職との意思疎通を大切に行動しているが3.24ポイント、(5)教職員は、管理職の意図をよく理解して行動しているが3.18ポイントとなっている。

(4) 校長として必要な資質能力

アンケートでは、校長として必要な資質能力について、一人当たり、【図4】に示した全25項目の中から5項目選択してもらった。【図4】は、選択した校長の割合が高い項目順に並べたものである（値は％）。

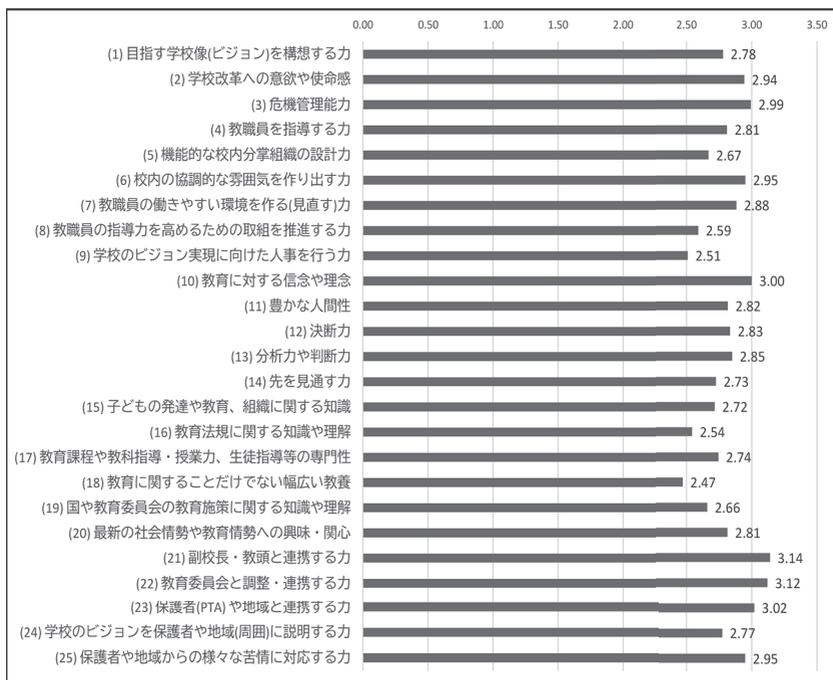


【図4】校長にとって必要な資質能力

校長として必要な資質能力として提示された25項目に対して、選択した校長の割合が最も多かった項目は、(3) 危機管理能力で76.25%、以下、(1) 目指す学校像(ビジョン)を構想する力が69.38%、(12) 決断力が46.88%、(13) 分析力や判断力が37.50%、(11) 豊かな人間性が31.88%となっている。一方、選択した校長の割合が最も少なかった項目は、(16) 教育法規に関する知識や理解で1.25%、以下、(15) 子どもの発達や教育、組織に関する知

識が3.13%、(20) 最新の社会情勢や教育情勢への興味・感心が3.13%、(17) 教育課程や教科指導・授業力、生徒指導等の専門性が5.00%、(21) 副校長・教頭と連携する力が5.00%となっている。

(5) 校長として必要な資質能力がどの程度身に付けているか

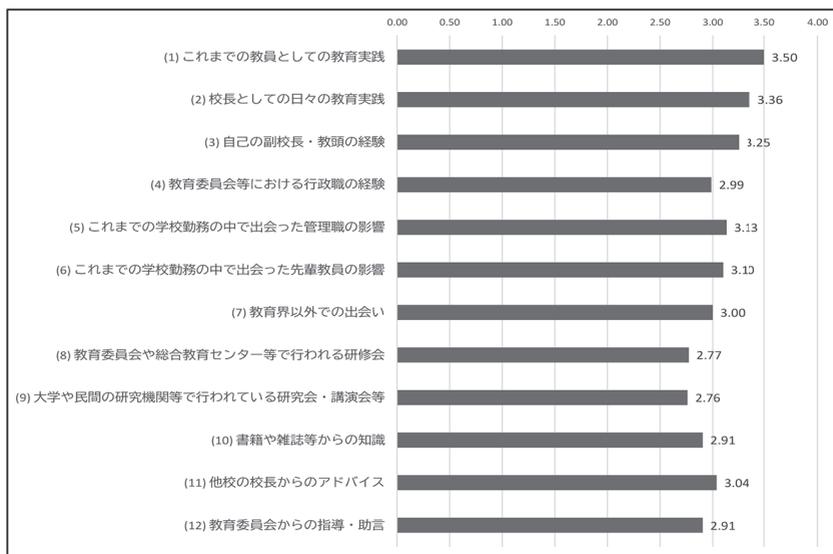


【図5】校長として必要な資質能力がどの程度身に付けているか

校長自身が、【図4】で示した必要な資質能力を最も身に付けていると答えているのは、(21) 副校長・教頭と連携する力で3.14ポイント、以下、(22) 教育委員会と調整・連携する力が3.12ポイント、(23) 保護者(PTA)や地域と連携する力が3.02ポイント、(10) 教育に対する信念や理念が3.00ポイント、(3) 危機管理能力が2.99ポイントとなっている。一方、最も身に付けていないと答えているのは、(18) 教育に関することだけでない幅広い教

養で2.47ポイント、以下、(9)学校のビジョン実現に向けた人事を行う力が2.51ポイント、(16)教育法規に関する知識や理解が2.54ポイント、(8)教職員の指導力を高めるための取組を推進する力が2.59ポイント、(19)国や教育委員会の教育施策に関する知識や理解が2.66ポイントとなっている。

(6) 校長として必要な資質能力を身に付けるには、どのような経験が効果的か



【図6】校長として必要な資質能力を身に付けるには、どのような経験が効果的か

校長自身が、【図4】で示した必要な資質能力を身に付けるには、最も効果的な経験だと答えているのは、(1)これまでの教員としての教育実践で3.50ポイント、以下、(2)校長としての日々の実践が3.36ポイント、(3)自己の副校長・教頭の経験となっている。一方、値が低いのは、(9)大学や民間の研究機関等で行われている研究会・講演会等で2.76ポイント、(8)教育委員会や総合教育センター等で行われる研修会で2.77ポイントとなっている。

4 考察

(1) 校長自身のことについて

校長自身、現任校での学校経営における手応えに対して、「ある程度感じている」と「大いに感じている」を合わせると75%の校長が手応えを感じながら学校経営に当たっていることが分かる。一方、手応えをほとんど感じていないと回答した校長が2%いた。私たちは、このことを深刻に受け止めるとともに、教育委員会などが中心となって、メンタルヘルスの取組や心のケアなどの支援が必要であろう。また、校長として仕事上に関するストレスに対して、「ある程度感じている」と「大いに感じている」を合わせると80%の校長が何らかのストレスを感じていることが分かる。校種別にみると、ストレスを感じている割合が小学校では73%、中学校では59%となっており、小学校の方が14ポイント高くなっている。子どもへの対応において、小学校の方がより細かく丁寧な配慮が求められるからであろうと推察される。

(2) 現任校の課題状況

京都府内の公立小・中学校では、これまでから学力向上を最大の課題と認識し、様々な取組が行われてきた。その結果、授業改善が進み学力向上が顕著な学校も何校も見られるようになった。しかし、アンケート結果を見ると、今なお多くの学校が、「学力の充実・向上」を最大の課題と捉えていることが分かる。次に多かったのが、「特別な支援を必要とする児童生徒への対応」である。今学校では、インクルーシブ教育が導入され、児童生徒一人一人の状況や発達段階などを考慮しつつ、教育的ニーズのある子どもに対して「合理的配慮」のもと丁寧な対応が行われている。共生社会の実現に向けて大切な取り組みであるが、環境整備などに苦慮している学校も見受けられ、学校と教育委員会との一層の連携・協力が必要である。この2つの課題の他にも、「ICTの活用」や「働き方改革」、「新学習指導要領への対応」が上位となっており、今まさに学校現場において喫緊の課題と考えられているものである。なお、「部活動・クラブ活動」であるが、中学校だけに限っても2.16ポイントとなっており、それほど大きな課題だと捉えられていないことが分かる。スクールマネジメントや学校改善に当たっては、何よりも自校の状況把握・

課題認識が不可欠である。その点、アンケートの結果を見ると、京都府内の小・中学校の校長は、「自校の課題について、客観的な視野でしっかりと把握できている」と推察できる。

（３）現任校の教職員の様子

校長と教頭（副校長）や主幹教諭・指導教諭、教職員とのそれぞれの関係性を調査した結果、校長から見ても高い評価となっている。近年、教育関係者から「教職員相互の関係が、以前と比べて希薄になってきた」という声を聞くことがあったが、京都府内の小・中学校では、人間関係や職場環境が比較的うまく構築されていると言えよう。ただし、教職員全体の雰囲気を見たとき、「新しい課題に挑戦すること」や「新しいアイデアや創造的な取り組みを認め合うこと」に対する評価が低い。目の前の課題に対応することだけに神経やエネルギーを注ぐのではなく、校長のリーダーシップのもと、先の見通しを持って創造的な活動に前向きな学校づくりに取り組むことが必要と考えられる。

（４）校長として必要な資質能力

今日本中が、新型コロナウイルスの影響によって、多くの行動制限が課せられている。学校においても例外ではなく、国から示されているガイドライン⁽⁴⁾やマニュアル⁽⁵⁾にしたがい、「3つの密（密閉・密集・密接）」を避けることを基本に、マスクの適切な着用、こまめな換気、手洗いなどを中心に適切な感染対策が行われている。学校は、児童生徒にとって安全・安心な学びの場でなければならない。そういった意味からも、校長は、子ども達の生命と健康を守るべく、常に危機管理の意識を持って学校経営に当たる必要がある。

校長職が教頭職や教諭職と決定的に異なる点は、自分自身の理想とする学校像を実現できることである。その意味からも、校長として目指す学校像（ビジョン）を構想する力は不可欠であるとともに、目指す学校像を実現するための分析力や判断力、決断力も当然必要な資質能力と言える。

(5) 校長として必要な資質能力がどの程度身に付けているか

改めて、【図4】において重要な資質能力だとされた上位5項目に対して、校長自身がどの程度身につけているかを見ていると、(3) 危機管理能力が2.99ポイント、(1) 目指す学校像(ビジョン)を構想する力が2.78ポイント、(12) 決断力が2.83ポイント、(13) 分析力や判断力が2.85ポイント、(11) 豊かな人間性が2.82ポイントとなっており、全25項目の平均値が2.81ポイントであることを勘案すると、この5つの資質能力は重要だとしつつも、十分に身に付いていないと認識していることが分かる。特に、「教育法規に関する知識や理解」や「国や教育委員会の教育施策に関する知識や理解」の値が低いことが気になる。学校で発生する様々な事故や事件、トラブルなどに対して適切に判断・対応するためには、教育法規に関する知識や理解は不可欠である。また、学校づくりに向けて、常に文部科学省や教育委員会の教育施策に対してもっと注意を払うべきであろうと考える。

(6) 校長として必要な資質能力を身に付けるには、どのような経験が効果的か

校長として必要な資質能力を身に付けるためには、多くの校長が、自身のこれまでの経験や教育実践が最も効果的だと回答してる。しかし、新たな教育課題への対応や教育ビジョンの構築には、新しい知識や手法を身に付ける必要がある。校長自身のマネジメント力の向上のために、教育委員会や大学などが実施する研究会や研修会に積極的に参加し、教育的識見を高めることが大切だと考える。

5 おわりに

教育とは、学校だけで完結する活動ではなく、近年では、高校や大学を卒業し社会人となっても学び続けることが求められている。まさに、教育と社会は密接な関係を保ちながら、それぞれの分野において役割を果たしている。

今回、校長に求められる資質能力について、学校経営の視点で考察したが、より効果的な教育活動を展開するためには、①様々な課題に対して校長を中心として教職員が一丸となって課題解決に努めること、②常に数年先を見据

えた創造的な活動を展開すること、③働き方改革のもと教職員が意欲的に学校経営に参画できる雰囲気を作ること、④ミドルリーダーをはじめ、計画的・系統的な人材育成に努めること、が求められていると考える。

京都府内の公立小・中学校において、この数年間で約8割の校長が定年退職を迎える。これまで培ってきた教育活動を維持し、さらに発展させるためにも、校長自らがスクールマネジメントの視点を大切にされた学校経営が求められており、本稿がその契機となれば幸いである。

参考文献・註

- (1) 通称「地教委連」。現在加入している教育委員会は、京都市を除いて、市町が22（乙訓教育局管内3市、山城教育局管内9市、南丹教育局管内3市町、中丹教育局管内3市、丹後教育局管内4市町）、広域連合が1（山城教育局管内）、中学校組合が1（丹後教育局管内）の合計24教育委員会となっている。
- (2) アンケートの調査項目に係り、下記を参考にした。
 - ・研究代表者 大杉昭英（国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長）、「学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書」（国立教育政策研究所 2017年3月、129-142頁（「校長の資質能力と職能成長に関する調査」（2016年11月 国立教育政策研究所））
 - ・中澤美明、田中幹也、高橋裕司、平山道大、大井結厘子（北海道立教育研究所）、「学校管理職に求められる資質・能力を育成する研修の在り方」（北海道立教育研究所 2017年度 研究紀要）
 - ・研究代表者 浜田博文（筑波大学）、「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」（筑波大学教育学系論集 第45巻第1号、2020年10月、43-68頁）
- (3) アンケートへの回答の際、4つの選択肢を設けて調査することを4件法という。Q2においては、「少ない」「どちらかといえば少ない」「どちらかといえば多い」「多い」の4つの選択肢を設け、「少ない」が1ポイント、「どちらかといえば少ない」が2ポイント、「どちらかといえば多い」が3ポイント、「多い」が4ポイントとしている。Q2の結果を集計した【図2】は、全回答者のポイントの平均値を示している。以下、Q3、Q4-

②、Q5についても、各選択肢の並んでいる順に、1ポイント、2ポイント、3ポイント、4ポイントとしている。また、【図3】、【図5】、【図6】も同様に、全回答者のポイントの平均値を示している。

- (4) 「新型コロナウイルス感染症に対応した持続的な学校運営のためのガイドライン」(2020年6月5日事務次官通知、2022年4月1日改訂)
- (5) 「学校における新型コロナウイルス感染症に関する衛生管理マニュアル」～学校の新しい生活様式～(2022.4.1 Ver.8)

要約

今日の学校に目を向けると、いじめ問題や不登校児童生徒への対応、保護者や地域住民からのクレーム対応、さらには、学力向上に向けた授業改善、様々な分野でのICTの効果的な活用など、課題は複雑かつ多岐に渡っている。今こそ、これらの課題解決に向けて、校長のリーダーシップのもと全教職員が一丸となって対応することが不可欠である。

本研究では、学校経営の視点から「校長に求められる資質能力とスクールマネジメントの在り方」への考察を深めるため、京都市を除く京都府内の全公立小・中学校を対象に、アンケート調査を実施した。アンケートの結果から「学校は今、どのような課題に苦慮しているのか」「校長として必要な資質能力はどのようなことか」「校長として必要な資質能力を身に付けるには、どのような経験が効果的か」などについて明確になった。また、これからの学校の在り方として、校長を中心として教職員が一丸となって課題解決に努めること、数年先を見据えた創造的な活動を展開すること、教職員が意欲的に学校経営に参画できる雰囲気を作ること、計画的・系統的な人材育成に努めることなど、大きな示唆を得ることができた。本研究が、今後の学校教育におけるスクールリーダー像やスクールマネジメントの在り方を考える一助となれば幸いである。

キーワード：校長として必要な資質能力、スクールリーダーシップ、スクールマネジメント、危機管理能力