

## 平成12年度修士論文レジュメ

井ノ畑, 東明

大竹, 晋吾

吉村, トモヨ

<https://doi.org/10.15017/798>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 6, pp.158-168, 2003-01-31. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)教育経営学研究室

バージョン :

権利関係 :

## 「危機管理に見る校長のリーダーシップ」 —小学校の「学級の荒れ」への予防と対応に関する研究—

井ノ畑 東明  
(平成13年3月修了)

### I. 目次

序章 問題の所在
はじめに
第1節 危機管理にみる校長のリーダーシップとは何か
第2節 研究目的と仮説
第3節 研究方法と内容構成
第1章 「危機管理」「学校の荒れ」に関する理論的考察
第1節 「学校の荒れ」の先行研究
第2節 学校の「危機管理」に関する先行研究
第2章 「学校の荒れ」に関わる校長へのアンケート結果分析
第3章 「学校の荒れ」に関わるアンケート結果
第4章 「学校のあれ」事例
第1節 担任の指導力に問題があると保護者が抗議を続ける事例（真っ最中）
第2節 担任の指導に立腹して、子どもが担任になぐりかかる事例（克服）
終章 結論及び今後の課題

### II. 概要

日本の学校は、世界でも冠たるものであった。特に小学校は日本の教育関係者だけでなく、外国の学者からも賞賛されていた。ところがここ数十年前頃から、学校教育を巡る様々な問題が表出し、社会問題化している。学校教育を巡る状況は、校内暴力、いじめ、薬物の乱用、ナイフ等による傷害事件等は言うに及ばず、施設・設備に関わる事故、学校給食での中毒事故等、枚挙に暇もないほどである。

学校は、現在まさに少しの油断もできない危機の中にあり、これらを克服し、安全に活気に満ちた教育環境を取戻すことは、緊急の課題である。そのためには、従来のように落ち着いた平常な状況を前提にした学校経営の手法だけでなく、危機管理の視点から見直す必要があるのではないかと考える。

この論文では、ここ数年来、急に登場してきた小学校の「学校の荒れ」に的を絞り、校長のリーダーシップが、その予防と対応にどのような形で発揮されているか、その実態と課題を探ろうとするものである。

序章では、「はじめに」の個所で問題の所在並びに「危機管理に見る校長のリーダーシップとは何か」を明確にし、更に「研究目的と仮説」とを「研究方法と内容構成」について述べている。

ここで、**危機管理**とは、「学校教育に関して生じ得る事件や事故そのものを防止し、あるいはその被害を最小限に食い止めるための措置（予防的措置）、及び生じてしまった事件や事故に対する善後策（事後措置）に関する経営行為」をいう。

次に、「**学級の荒れ**」とは「学級がうまく機能しない状況」をいう。即ち、「児童達が、教室内

で勝手な行動をし、教師の指導に従わず、授業が成立しない等、集団教育という学校の機能が成立しない学級の状況が一定期間継続し、学級担任による通常的手法では問題解決ができない状態に立ち至っている場合」をいう。

**研究目的** 小学校における「学級の荒れ」に焦点をあて、その予防（早期発見、早期対応）に向けて日頃からどのようなビジョンを持って、どのような取り組みをすれば、その被害を最小限に食い止められるのか、次に不幸にして、「学級の荒れ」が起きてしまった場合にはどのように考え、どのような対応をすれば、効果的な成果を生むのかを危機管理の視点から見た、校長のリーダーシップに探ろうとするものである。

**研究仮説** 校長が、学校経営の機軸を危機管理に置き、日頃から児童の状況や教師の指導状況を的確に把握し、リーダーシップを発揮し、全校あげて課題解決に取り組めば、「学級の荒れ」は未然に終わるであろう。校長が早期に解決策を示し、前面に立って組織的、計画的に取り組めば、「学級の荒れ」は、短期間に収まり、克服されるであろう。

**研究方法と内容構成** 先ず、第一に小学校の校長対象に題目に関わるアンケート作成・配布・回収・集約し、結果を分析考察する。福岡教育事務所管内の小学校調査対象校112校、内回答70校（回収率62.5%）、回収時期：平成12年11月5日から同年11月15日迄。

第二に、アンケートⅠ「学級の荒れ」の背景要因の具体的な状況等（自由記述）の中から危機管理の立場から見て、課題性があると考えられる学校を選び、校長を対象に「聞き取り調査」を行い、事例検討をする。

第1章では、「危機管理」や「学級の荒れ」に関わる先行研究を主とする理論研究をした。筆者の知るところでは、「学級の荒れ」については多くの先行研究があるが、「危機管理」にみた校長のリーダーシップという「学校の荒れ」先行研究は、極めて少なかった。

第2章では、校長へのアンケートの結果を集約し、その傾向について分析した。アンケートは、ⅠからⅣまでの四項目からできている。

**第Ⅰ項**は、「学校の荒れ」の背景要因の中から最大のものを「学級担任の状況・学校の状況」、「子どもの生活・人間関係の変化」、「家庭・地域社会の教育力の低下」の四つに分け、構成要因の中から最大のものを一つだけ選択し、更に背景要因の具体的な状況を記述させた。それらを今後の聞き取り事例の調査候補として、特色の有無など課題性について調べた。更に、「学級の荒れ」に関わる経験の有無について調査した。実際の「学級の荒れ」についての苦い経験の有無が、その後の学級経営にどのような形で生かされて再発防止に役立っているかを是非知りたいと考えたからである。

**第Ⅱ項**は、日頃からの事故防止策や起きた時の対応についてである。先ず、管理職（校長・教頭）の日頃からの対応である。校内巡視や情報収集、学校便りの工夫、学年主任や学級担任への呼びかけ、どのような指導をしているか等を調べた。

次は、学年主任としての日頃からの対応である。「学年全体の連絡・調整や指導・助言、定期的な学年会の開催」、「役割分担の確認」、「学年共同経営の充実」、「学級担任の孤立化防止」、「学年の気になる子どもの状況や生徒指導状況の充実」等である。

更に「学級の荒れ」が起きた場合の管理職としての対応である。「的確な判断と具体的な指示」や「校長が前面に立ち、教室にも入り校内組織を十分活用する」、「担任の学級経営・授業の指導法等に具体的な指導・対応」、「子ども、保護者の相談窓口になり、担任への苦情を把握し、最後は『校長の責任』として処理していく」等について調査した。

その他、「学級担任として配慮するように指導している子どもへの対応」として、「学級経営の充実や、分かり易く楽しい授業展開の工夫」、「支持的風土の学級経営」「体罰の禁止やいじめ対策」等についても尋ねた。

最後に、「校長としての保護者への対応」である。「保護者への状況変化への柔軟な対応」、「相談は誠実かつ丁寧に受け止め誤解は早く解決」、「学校の秘密主義を打開、保護者との情報の

共有」、「学校・教師の過失はきちんと謝罪する」等に分けて調べた。

第Ⅲ項は、先ず、「学級の荒れ」が、特定の学校だけでなく、「どこの学校でも起こり得る」という世間一般の考え方と、「我が校の教職員の危機意識の程度」についての、校長としての見解を求めた。

Ⅲ-2「学級の荒れ」に関わる我が校での実際の取組状況である。

(1) 我が校での実際の取組状況では、「本年度経営の重点に掲げ、学年経営と学級経営の活性化」が53%と予想外に高く、次いで、「学年主任会等に資料を配布し、学年会で具体的な対応を検討」が26%これに続く。「我が校の場合を想定したマニュアルを作成し、それを基本にいつでも対応できる」は僅かに14%と予想外に低かった。ここは危機管理から見て、「これで大丈夫か」と懸念される数字ある。また、問題は「計画はあるが学校行事や研究発表会等でできていない」が7%あったという点である。教育現場の多忙さは十分理解できるが、問題が問題だけに早急な今後の取り組みが求められる。

(2) 「定期的な情報交流会の開催について」では「毎月の定例学年主任会等で、各学年の『気になる子』の実態や対応の交流」が47%と過半数を超え、「毎月学年主任からなる『いじめ対策委員会』や『日常指導委員会』での実施」が33%とこれに続く。更に、「各学期1回程度の生徒指導関係の校内発表会での実施」が20%弱と続く。

(3) 『学級の荒れ』の前兆に気づいた時の相談先については、「校長か教頭」が60%と際立ち、これに「同学年」の30%が続く。「教務主任」や「生活指導主事」は僅かであった。

(4) 『学級の荒れ』の主たる支援先では、「校長か教頭」が70%弱と突出し、次に「同学年」が20%弱、更に「プロジェクトチーム」が10%強と、これらに続く。

Ⅳではある全国紙の特集記事「学校崩壊」「専門家が語る『私の処方箋』」に載った佐藤学東大教育学部教授の記事を基に、筆者が7項目の視点から分割し、各々の佐藤教授の処方箋について、現場の校長からの率直な見方、考え方を求めた。

「専門家が語る『私の処方箋』」の設問例

(1) 学級崩壊（小学校高学年を中心とする）は、実は「学級王国」が子どもの現実とギャップが出てきて解体しつつあることを示している等の見解について。

(2) 40人学級、黒板とチョークと教科書で行う一斉授業は、時代遅れなので改めるべきであり、学校崩壊は日本の教室のあり方転回点で起きた問題だ、という見解について。

(3) 『学級崩壊』の学校の特徴に第一に、「校長が責任を取らずに担任に負わせてしまう（途中略）。校長が早い段階で前面に立ち、解決姿勢を示すべきだ」という見方について。

(4) 職員室が崩壊し、教師相互が互いに孤立し、悩みを共有しないという指摘と、「開かれた学級経営」の提言について。

(5) 学級担任制を改めて、学年担任制に変える提案について。

(6) 父母のボランティアを教室の中に参加して頂いたり、もっと数多く父母に授業公開をとという提案について。

(7) 「学級の荒れ」対策決め球として提案された、少数学級で共同作業中心の「学びの共同体」構想について。

第4章は、「学級の荒れ」の具体的な事例について、直接校長から聞き取り調査したものを2事例だけ取り上げ、経過並びに考察した。

第1節では、目下継続中(真っ盛り)のあれの事例である。校長のリーダーシップ発揮の状況や苦労が、事例の経過やその時々への対応等からよく分かる。

第2節では、子どもの教師の年齢(30歳台半ば)や学年(6学年)などの、第1事例と共通するところがあるが、教職経験の違い(女性教師であるが故に、二度に至る出産・産後休暇・育児休暇等のために実質的な教職歴相当の実務経験の不足)等性別や生活環境・教職歴などの違いから出てくる教

師としての個性や言葉の違い、保護者の教師に対する不信感の濃淡などが、微妙に影響して、学級の荒れにも様々な影を落としているのがわかる。校長がどのような形で前面に出て対応しておられるか。校長として指導制発揮のタイミング（先手先手か後手後手か）や指導内容の具体性の有無等が決めてではないかと考えられる。

校内人事の問題がある。この教師を苦勞させても育てたい。思いはよいが、校長に何が求められているのかが、問われるところである。

その学校では1日に2回ほど、管理職が校内巡視をしていたというのに、6年生の男の子たちが毎日のように、中休みと昼休みに特別棟の教室の窓から抜け出し、危険な非常口から屋上にのぼって、行き交う車に投石を繰り返したことに気づかず、大変な事故を起こした事例である。

さて、終章は、結論である。はじめに、最後のまとめを仮説との対比で行った。

研究仮説を基に、先ず「学級の荒れ」の予防策（早期発見、早期対応）に向けて、管理職としての日頃からどのような取り組みをしているかについては、「管理職が、毎日欠かさず校内巡視をし、状況把握に努めている」や「学校関係の新聞記事や情報を収集し、教師に伝えている」こと、「毎月の学校便りの中に危機管理の欄を設け、危機防止への声掛けを保護者にも呼びかけている」こと等、どの校長にも意識的な取り組みがなされていることがわかった。しかし、「学年会等に積極的に出席し、情報収集と指導・助言を実施している」ことについては、まだまだ不十分である学校が少なからずあることも事実であった。

具体的な事例の聞き取り調査から、アンケート等では、「毎日欠かさず校内巡視していると回答した管理職の中にも、校内巡視の場所に校内の死角に当たる場所での子どもの状況を、見回り忘れ、大変な事故に繋がりがねない事例が見られた。

次に、「不幸にして、『学級の荒れ』が起きた場合、校長は早期に解決策を示し、前面に立って組織的、計画的に取り組むことにより、『学級の荒れ』を最小限に収める」ことについては、先ず「的確な判断と具体的な指示で、危機管理の重要性を他の教師に知らせ(子どもや保護者への具体的な対応も)る」ことや、「校長が前面に立ち、教室にも入り、校内組織を十分に活用する」こと、更に「担任の学級経営・授業等の指導法について相談に乗りながら、具体的指導・対応していく」こと、さいごに「子ども、保護者の相談窓口になり、担任への苦情を把握し、最後は、『校長の責任』として処理していく」等に、ほとんどの校長が「かなり」や「ほぼ」の違いこそあれ、「できている」と答え、「していない」は、ほぼ皆無であった。

#### 残された今後の課題

アンケート調査に重点をかけすぎ、聞き取り調査が少なすぎたことである。聞き取り調査の事例を収集し、アンケート調査の限界を補いたいと考えている。

最後に指導教官の中留武明教授には大変お世話になりました。心から御礼申し上げます。

## アメリカの学校管理職養成システムに関する研究 —1980年代以降の教育専門職団体における制度改革を中心として—

大竹 晋吾  
(平成13年度3月修了)

### I. 目次

序章	本研究の課題と方法
第1節	問題の所在
第2節	本研究の位置づけ
第3節	研究の方法
第1章	1980年代の教育改革の進展と養成システムへの影響
第1節	教職の「専門職化」と養成システムの課題
第2節	「効果的学校」の要求と学校管理職の養成の課題
第3節	校長のリーダーシップの重要性と学校管理職養成システムの課題
第2章	学校管理職養成システムの改革と動向
第1節	学校管理職養成における専門職団体の活動
第2節	UCEA(教育経営大学協会)の活動と影響
第3節	NPBEA(全米政策委員会)の創設と活動
第4節	州政府主導の学校管理職免許基準の開発動向
第5節	学校管理職養成システムの考察
第3章	学校管理職養成システムと現時的課題
第1節	ISLLCの基準を下にした専門職能力開発(SBPD)の進展
第2節	州における取り組み—イリノイ州の取り組みを事例として—
第3節	専門職基準の制度化と学校管理職養成システム
終章	本研究の成果と課題

### II. 概要

#### ○序章 問題の所在

本研究の問題の所在を指摘し、研究の方法を示す。

アメリカの初・中等学校管理職(school administrator)のリーダーシップが、学校組織(school organization)や学校文化(school culture)の変革に寄与し、生徒の学習の達成度(achievement)に影響を与える実証的研究の蓄積は、学校管理職養成が教育経営学・行政学の主要な研究テーマとされる理由である。学校管理職のリーダーシップは、効果的な学校(effective school)を経営する能力として既に理論化され、わが国にも同様の研究の進展がみられる。

しかし、アメリカの学校現場は、リーダーシップ研究の成果と同程度に、学校管理職養成に対して、大学院段階を中心とした養成プログラムの効果性には懐疑的であった。それは、中核とされる知識技術の解明とその理論研究の進展が、プログラムの理論的抽象化を招き、必ずしも学校管理職に必要とされる能力開発プログラムとして関係性がはかられていないとする批判である。

上記の批判に対して、1980年代後半からの学校管理職養成に関わる専門職団体は、その知識技術(knowledge base)の再考と継続的に能力を発揮できる効果的な養成・研修システムの研究開発に関与してきた。学校管理職養成システムは、その効果性と継続的な能力保障の観点から、知識技術の基準化と、養成・研修期間の高度化・長期化をはかることで応えようとしている。

本研究は、アメリカの学校管理職の効果的な養成・研修システム確立の主要因を分析する上で、これらの研究開発に関与したとされる教育専門職団体の動向に目を向けた。その際に、1980年代後半から、全米的な学校管理職養成システムの確立に向けた、各教職専門職団体の相互連携事業を基盤とする活動に着目し、その後1990年代半ばからの養成・研修におけるプログラム(知識・技術)の基準化、方法論、資格・免許基準の統一化の方向性を分析した。

### ○第1章

1980年代のアメリカの教育改革の中で、連邦から叫ばれた初等・中等学校の生徒の「学力水準の向上」という危機的状況は、州政府・大学・教員組合との連携によって提出された諸勧告において、教員の質的向上と教職の「専門職化」を目指し、大学院段階の教育学修士(M.A)・博士号(Ed.D)を取得要件を中心とした養成システムの施策がなされた。これら教育専門職団体との連携事業において、相互研究協力を下にした教員養成システムの改変が進み、教育改革の上(州レベル)からの提言に対し、学校の質的な成果を明確なものとするSBM下における「効果的な学校」の導入が学校現場からの求めによりなされ、同様に校長のリーダーシップ、学校経営の責任性に応じられる、学校管理職養成の課題が急速に浮上し始めた。ここに学校管理職養成に関連する教育専門職団体が相互に協力し、新たな養成システムの確立が求められた。

### ○第2章

学校管理職養成システムの改革は、専門職団体を中心に開始され(NCEE)、大学側の研究(UCEA)や、後に州政府主導の開発(NPBEA)が行われた。当初は、学校管理職に対する「専門性」(知識・技術)の問い直しから、養成システムの見直しとしての大学院段階の養成を含めた効果的な養成・研修制度の見直しが計られた。

しかし、この効果的養成・研修システム州教育長協議会(CCSSO)により専門職基準(professional standards)の州間互換学校管理職免許(ISLLC)の確立によって、学校管理職養成は大きく変化しつつあり、従来の州の専管事項であった学校管理職の資格・免許基準及びその制度は、全米レベルにおける州教育長協議会主導の統一的基準の導入により、多様な管理職養成プログラムから統一化を目指し、州における大学のプログラムも統一化が進展していた。また、一部の州において、専門職の力量保障としての資格認定試験(SLLA)として、高度化した問題解決型的能力評価手法が進展していた。

これらに対してUCEA(Forsyth, 1999)などの批判にもあるように、専門職基準として制度化される知識技術「専門性」の捉え方は、基準化される事への懐疑的な視点も見受けられる。

### ○第3章

第2章の専門職団体の全米レベルの学校管理職養成システム影響とその進展についてのべ、また州レベルの学校管理職養成システムに対しどの程度の影響を与えたかを、イリノイ州の事例を用いて検討した。

専門職基準を下に、自らの実践活動の報告を求めるポートフォリオを用いた研修制度(SPBD)は、学校管理職の研修期間を長期化することにより、能力保障を継続化させたものを開発している。

イリノイ州の事例においては、学校管理職の資格・免許基準は大きく影響を受けたもの

として、特に職場を学習組織として捉えるSLLAの導入により、学校管理職免許状の取得要件のなかに組み込まれていた。州内のイリノイ大学大学院(Illinois University / Department of Administration and Finance)では、ISLLCの専門職基準の導入が影響を与え、インターン・シップの実施には、ISLLCの専門職基準が運用されている。

#### 本研究の成果と課題

以上に展開した議論をふまえ、本研究の成果と今後の課題について検討した。

公教育の国家的目標に据えられた生徒の「学力向上」という命題と教員の「質的向上」、それに伴う「専門職化」論の方向性、学校現場からの改革によるSBM下における学校改善(school improvement)と効果的学校(effective school)の導入は、教育専門職団体を中心とした学校管理職の効果的な養成・研修システムの開発という流れを生み出した。

大学・大学院における学校管理職養成システムは、1980年代からの教育改革の進展によって「専門職」養成の機関として開発・研究を継続しつつ、体系化された知識技術(knowledge base)を形成し、またそれと併せた、学校現場との協力を通じて行われてきたより実践型の養成システム(SLLAやポートフォリオの導入)など、実践により近接した養成過程を学校管理職の力量保障として図ろうとしている。

一方で、州教育長協議会のISLLC-Standards「専門職基準(professional standards)」の開発は、学校管理職の明確な専門性(基準性)を基に、前述の実践現場における能力開発として、その能力に対する責任性(accountability)の力量保証を確保する、全米レベルでの効果的な養成・研修システムを高度化・長期化する方向を打ち出している。

アメリカの学校管理職養成は、特に大学院段階における専門職養成の発展と「専門職化」を達成する上での、社会的・経済的地位を確立する高度専門職養成機関として、結果、州主導の専門職基準の導入による学校管理職養成の知識技術を、能力保障の観点から細部にわたる能力評価・管理システムの制度化しようとしていると考えられる。

アメリカの学校管理職養成から、我が国の学校管理職養成システムに与える示唆は、学校管理職養成システムの確立の要点を前提に述べると、アメリカの学校管理職養成システムには、「教職」の「専門職化」の動向と、学校管理職の裁量権限の拡大・意思決定機関としてのSBMの導入に伴い、求められた専門性の再編により、大学院段階の拡充へとつながった経緯がある。しかし、わが国においても大学院のみでの学校管理職養成では、その能力保障を十分に果たしきれないと考えた。

現段階では、アメリカの学校管理職養成システム研究においても、より重視されているのは、実践的な問題解決能力と学校現場におけるインターンシップの拡充である。高度専門職業人養成機関としての大学院の制度化では、その効果を十分に保障できず、学校現場との相互協力関係による研修制度の方途が求められる状況である。能力の高い学校管理職によるリーダーシップ、管理・運営の知識技術の要求は、両国における共通の課題であることから、養成システムとしての能力評価や力量保障の観点は、わが国においても有用性の高い知見である。わが国においても効果的な学校管理職の養成・研修システムの確立は、体系化された「知識技術」(知識体系)の確立とその基準化、採用試験、能力評価・管理システム、力量保障期間の設定に関する解明が急務の課題であると考察した。

ただし、本論においては、アメリカの学校管理職研究を専門職団体における全米レベルの進展においたため、各州レベル・大学院プログラムの事例について、その進展の度合い、州・学区の地域間格差、その制度化の進展に対して、量的・質的分析とともに十分な検討ができていないことは今後の課題である。わが国における学校管理職養成システムは、知識技術、効果的な養成・研修のプロセスにおける実証的研究の蓄積が十分になされていない状況にある。この点、州・大学院・各種研修センターなどの実践現場における現状を詳細に分析することにより、学校管理職の効果的な養成・研修システムの開発を研究したい。

【参考文献】

- 中留武昭(1996)『学校指導者の役割と力量形成の改革』東洋館出版社.
- 八尾坂修(1999)『アメリカ合衆国教員免許状の研究』風間書房.
- 中留武昭(1994)「「学校に基礎をおいた経営」(SBM)の評価」、『アメリカの学校評価に関する理論的・実証的研究』、第一法規出版株式会社、348-351頁.
- Forsyth, P.B.(1999) The Work of UCEA. In J. Murphy. & Patrick B. Forsyth. *Educational Administration: A Decade Reform*.71-92.CA: Corwin.
- Council of Chief State School Officers(1996), Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards for School Leaders, CCSSO, Washington, DC.

## 教師の学校経営の力量形成過程に関する研究

吉村 トモヨ  
(平成13年3月修了)

### I. 目次

- 序章
- 第1章 学校経営者の経営行動と力量形成についてのライフコース分析枠
  - 第1節 学校経営者に期待される経営行動と力量
  - 第2節 ライフコース分析について
- 第2章 フィールド調査をもとに力量形成に関する校長のライフコース事例分析
  - 第1節 ライフステージの分類
  - 第2節 対象者の時代背景
  - 第3節 ライフコースにおける転機
  - 第4節 力量形成の要因
  - 第5節 校長へのインタビュー
    - 1 質問とライフステージの対応及びインタビュー結果の要点
    - 2 インタビューの実際
  - 第6節 校長のライフコース事例分析
    - (1) 個人的、社会的、歴史的な時間
    - (2) 教育実践上の経験
    - (3) 力量形成の転機の要因
    - (4) 校長の管理者・教育者としての側面
    - (5) まとめ
- 第3章 校長・元校長の体験談をベースにした力量形成の分析
  - 第1節 体験談の中での転機の要因分析
  - 第2節 ライフコースにおける転機による力量形成
  - 第3節 ライフステージ別にみた転機の要因
  - 第4節 指導者としての校長の力量
- 終章 まとめと展望

### II. 概要

経済の高度成長期から 高校進学率90%を超え、バブルの崩壊 価値観の多様化 学校教育の制度疲労 不登校児童の増加 青少年による凶悪犯罪の多発など。今日ほど 教師の資質・能力の問題が大きく論じられ、校長の学校経営力量が、期待され、要請されるときはないと思われる。この研究は、この変動期にある校長のライフコースの事例研究および、校長・元校長の体験談をみることにより、その管理的行為と指導助言行為といった学校指導者、教育実践者としての力量が、どこで どのようにして作られ、経営力量が形成されていくのかを追求していくものである。仮説として①力量形成には その時々指導者との巡り合いによる影響が強い。指導者の存在がある。②指導的立場の人物との出会いがあれば、力量の形成に良い結果が期待できる。③教師を指導できる

得意分野があること。④学校経営力量の形成には、教頭の職務時代が通過段階として大きな意味を持つ重要な位置を占める。⑤社会的風潮に流されない教育的理念（信念）があること（これでいいんだという方向性）を挙げている。

調査方法と分析の方法は、ケーススタディと体験談による内容分析を行う。校長の経営行動の経営と性格は、その校長の資質力量によって特色づけられるといえる。校長職につくまでにたどったその教師のライフコースを辿ることで経営行動と資質力量の形成過程をとらえることが出来ると考える。そこで、どの時期、どんな役割・地位で経営行動と資質力量を身につけたかを明らかにすることによって、校長職のための経営力量形成の過程を知る手がかりとした。ライフコース分析の枠組みは、山崎準二氏のライフコース研究分析枠組みの考えをもとにしていく。

調査対象者は、研究発表会、サークルにおける定期的な学習会や夏季研修会などの中心的存在となり、新しい教育実践について後進の若い教師に研修の場を提供しつつけている校長を例として取り上げることにして、その校長がどのように力量を形成していったのかを辿ってみることにした。また、他の事例として書籍の中から教師の力量形成の上で転機となった事柄の表れているものを選ぶことにした。ここでは、体験的校長学をとりあげることにした。

本論文の構成は、第一章で、変動する社会にあって転換をせまられている学校改善期に於ける学校指導者、経営者としての校長へ期待されることと、ライフコース分析についての詳細について幾つかの先行研究をもとに規定する。第二章では、インタビューによるケーススタディ。第三章では、書籍の中の体験談をもとにライフステージにおける転機となった要因についてみていき、終章でまとめと展望となっている。

《第一章》 この転換期における教育に対応していくには、学校自らが自己革新能力を培い学校の自律的経営の基盤を 主体的、制度的な意味においても強めることである。資質力量からみる新たな校長像としては、確固とした教育理念や理想、教職員からの信頼、自信を持って職務を決断できる力量、教職員の持ち味を生かす力量、子どもの心情を理解し子どもの立場で考える力量、学校運営場面での行動レベルで発揮される管理能力、資質力量が求められている。教員は、教育の現状や問題について専門的な知識を持ち、それを教員に伝えていこうとする姿勢を校長に期待している。教員は、個々の個性を伸長できる校長を強く望んでいる。そのような校長も 教員としての人生を送って来ているし、その経験の延長上に 教員として優れたものとして校長はある。そこで、その資質力量は、どのようにしてつけてきたのかを ライフコースの分析枠組みをもとに辿って考察することにした。

《第二章》 論文においては、福岡県において公立小学校の校長職にあるH校長のライフコースについてフィールド調査を行い、学校経営の力量形成の過程に関する研究を行う。H校長の教師としての歩みに即しながら、力量形成上それぞれの時期に象徴的な事柄を提示し、そのライフステージとライフコース全体を描いていく。大学入学までの被教育体験時代の時期から管理職期までを七つのライフステージに分類して分析する。（1）大学入学までの被教育体験時代の時期（2）教育大学での養成教育期（3）教師として歩み始めた新任期（4）福岡県へ転勤した時期（5）教師としての力量と自信の獲得期 兵庫大学大学院で学んだ時期（6）福岡県教育委員会研究主事としての力量獲得期（7）教頭、校長としての管理職期

H校長は、戦後のベビーブームに誕生し、東京オリンピック開催、日本の高度経済成長期、都市化、核家族化の進行、消費を美徳とした時代に育った。大学入学は、師範学校時代から教育大学へと先生方が入れ変わった頃であり、F県の教員募集数激減、就職難の時期に卒業している。

H校長は、0市で就職し教員人生をスタート。新任期に授業の在り方について多くの考えを学び、目標となるモデルを発見し、授業の実際に学び、触発され、力量をつけていったことを窺い知ることができる。

新任時代の0市の日教組教研での野名龍二氏の作文指導による教育実践の変化から、斉藤喜博氏の授業に関する考え、青木幹勇氏の視写論・音読論、兵庫大学大学院での長谷川孝士氏の国語教育

史に学び、それにくわえ教育大学以来の恩師、浜本純逸氏の国語教育に強い影響を受け、自己の教育実践を確立していった。F県T小学校長立花脩氏の職員を大事にした学校経営におけるリーダーシップに影響を受けた。

教師として歩みはじめて学校経営にいたるまでの力量形成過程をそれぞれの段階において辿っていく中で、長期にわたって直接的な指導と影響を受ける大学の教官との出会い、新任教師時代における力量のある先輩教師との出会い、大学時代の仲間との継続的な学習会、著名な優れた指導者との出会い、教師としての自信と指導者としての力量を形成していく上で意味のあった内地留学、研究主事、教頭、校長という学校経営に関する実務の実践。それらは、H校長の生涯にわたる力量形成過程においての重要な転機であることが分かる。そして、そのそれぞれが、力量形成に良い結果をもたらしている。一人の教師の成長過程は一事例であっても 教師がどのように教師としての力量を形成していくかについての過程を掴むという点で意義ある研究はできたと思う。また、教員養成大学の意義や現場研修についても示唆をあたえる事例となった

《第三章》 校長・元校長の体験談の中から、自己のライフコースにおける「転機」の契機が表れているものに着目し、本研究の仮説に挙げている五点を視点にして分析し、力量形成について考察した。仮説を①②出会い③専門性④教頭時代⑤教育理念とみて、体験談を分類・分析した。それを、ライフステージ毎に振り分けて考察すると その人の人生の中で転機をもたらす人々との出会いが見られた。

《まとめと展望》 転機をもたらす人々との出会いは、被教育時代であったり 教員養成時代であったり、新任教員の時代であったりと比較的早い時代に転機の契機が訪れ印象づけられており、それが長期にわたり心の中に温められているか もしくは継続して指導助言を受けているということが言える。そういったライフステージにおける出会いによる転機の契機を重ねながら、教員としての自己研修をかさね、専門性を備え、次第に指導者としての力量を獲得し、さらに校長としての経営力量を培っていった。

H校長は、「物語を読むことで、生きることの美しさをつかんでほしかった。」と、新任期に言っていた。それから、十数年たって校長となっても楽しみ読書によっていろんな人生を知ってほしいと取り組んでいる。体験談でも教育理念に関わる教育観は早い時期に持ち、それを心に温めていたということがわかる。また、H校長は、「先生たちを守ることが、校長の大きな力量だ。」と言っていた。教師を守ることは、育てることであり、教師を育てることは、子どもが育つことにつながる。子どもが育つことは、校長としての夢が育つことにつながると考えられる。H校長は、「校長は、夢を持つことだ、夢をどうやって実現するかといったことが校長の大きな力量だ。」と言われた。先生たちを守ること。新しい教育、揺れ動く価値観の中、校長の経営力量にも普遍的なものがある。何時の世にも変わらない不易で本質的な校長と教員の関係を見いだすことができた。教員は研修によって成長する。

今度のフィールド調査で 教頭の職位は、経営力量を形成する上で重要な位置を占めているということについては、その狭めたステージについてもう少しつこんだ事例研究をしてはどうかという課題意識をもった。また、校長の民間人任用や校長の免許制度についても意識調査をする価値があるのではないかと思った。

### 〈主な参考文献〉

- (1) 中留武昭編著「学校文化を創る校長のリーダーシップ」 エイデル研究所1998
- (2) 山崎 準二「教師のライフコース研究—その分析枠組みの提起—」『静岡大学教育学部第』43号1993, 3
- (3) 岸本幸次郎・久高善行編「教師の力量」 ぎょうせい1986
- (4) 稲垣忠彦他「教師のライフコース…昭和史を教師として生きて」東京出版
- (5) 小島弘道他「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研究」(その4)平成3, 5年 筑波大学