

平成 26 年 4 月 7 日

## 『学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性 に関する調査』について

国立教育政策研究所では、都道府県・政令指定都市における学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関して調査研究を行い、報告書を作成しました。

### 1. 調査研究の概要

全国の都道府県・政令指定都市教育委員会及び教育研究所・センターに対して、学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査研究を実施した。併せて、学校管理職育成の取組について大学等に対して行った聞き取り調査を実施した。尚、本調査報告は『教員養成等の改善に関する調査研究プロジェクト』（平成 25～26 年度、研究代表者：大杉昭英初等中等教育研究部長）の一部としてとりまとめたものである。

### 2. 調査結果の概要

①都道府県・政令指定都市教育委員会及び教育研究所・センターは、総合的には、学校管理職育成の現状に関して比較的肯定的な認識を有している一方で、「学校管理職を選考するまでのプロセス」（例えば、一定数の学校管理職候補者を確保するとともに、有望な学校管理職候補者を見極め、育成し学校管理職になる決意を促すプロセス）においては課題を感じている割合が高いことが明らかとなった。

②都道府県・政令指定都市教育研究所・センターと大学院との学校管理職育成のための連携は個人レベルのものにとどまり、組織的な連携のための交渉が未だ十分になされていないこと、今後の連携強化を求める都道府県・政令指定都市教育研究所・センターの多くは学校管理職育成のための研修プログラムの共同開発を望んでいることが明らかとなった。

③先駆的に学校管理職養成に取り組む大学院は、大学院における学校管理職養成に加えて、教育委員会と連携した公開講座による修了証の授与や大学院授業科目の一般教員への開放によるディプロマの授与、新任管理職研修の企画・実施など大学院入学者以外の比較的多くの教員を受講対象とした学校管理職養成の実績も有することが明らかとなった。

### 3. 今後の予定

各都道府県・政令指定都市教育委員会及び教育研究所・センター、私学関係団体、大学等に報告書を送付し、併せて本研究所ホームページ (<http://www.nier.go.jp/>) に掲載する。

(お問い合わせ)

国立教育政策研究所

初等中等教育研究部 総括研究官 藤原文雄

電話：03-6733-6961 (直通)

〔広報担当〕企画室 企画・広報係

電話：03-6733-6925 (直通)

## 本調査研究の研究成果の概要

本調査研究は学校管理職育成の現状と課題を明らかにするとともに、学校管理職育成における大学院活用の現実的な可能性について研究することが目的である。

本調査研究では、①学校管理職候補者の育成・確保、②学校管理職選考、③現職学校管理職の育成という全てのプロセスを学校管理職育成(広義)として表現する。また、大学院における学校管理職(候補者)を対象とする教育を学校管理職養成と表現することとする。

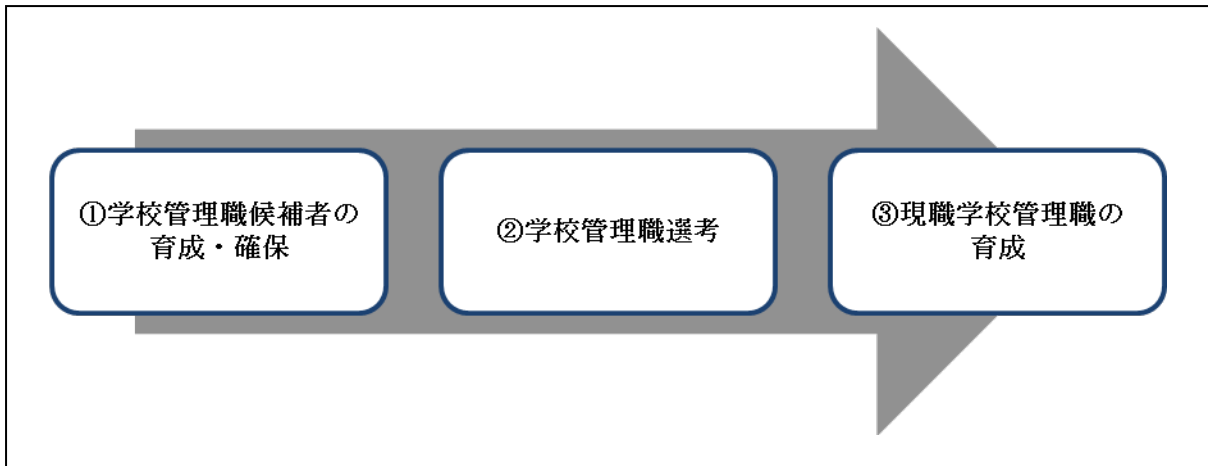


図1 学校管理職育成のプロセス

表1 学校管理職育成の3つのステージ

ステージ	具体的内容
① 学校管理職候補者の育成・確保	学校管理職を選考するまでのプロセス（例えば、一定数の学校管理職候補者を確保するとともに、有望な学校管理職候補者を見極め、育成し学校管理職になる決意を促すプロセス）
② 学校管理職選考	学校管理職の選考から着任までのプロセス（例えば、学校管理職選考を実施し、必要に応じて任用前研修を行い、任用予定者を決定し、任用予定者に対して着任前の研修を行うプロセス）
③ 現職学校管理職の育成	学校管理職着任後のプロセス（例えば、現職の学校管理職に対して研修などの手立てを活用して育成するプロセス）

本調査報告書は以下のような構成である。

- 第一章 教育委員会調査
- 第二章 教育研究所・センター調査
- 第三章 大学調査
- 第四章 聞き取り調査（私立学校、校長会・教頭会、民間人校長、統括校長）
- 第五章 諸外国における学校管理職育成

## 1. 都道府県・政令指定都市教育委員会の学校管理職育成に関する現状認識

都道府県ならびに政令指定都市で行われている学校管理職の育成の実態を把握するため、アンケート調査を実施した。調査用紙の送付機関は、全国の47都道府県と20政令指定都市の教育委員会である。調査は、2013年5月15日から2013年6月20日にかけて実施された。

回収率(表1-1-2参照)は、2013年9月6日時点において、都道府県が47自治体(100.0%)、政令指定都市が19自治体(95.0%)、全体としては、66自治体(98.5%)である。

本調査は、各都道府県・政令指定都市教育委員会の人事主管課長宛てに送付し、回答に際しては人事主管課長の立場での記入を依頼した。人事主管課は都道府県・政令指定都市毎に異なるが、本調査の回答をおこなった主な部署の名称は、教育委員会の教職員課であった。

表1-1-2 調査紙の送付数及び回収率

	送付機関数	回収自治体数	回収率
都道府県	47	47	100.0%
政令指定都市	20	19	95.0%
合計	67	66	98.5%

### (1) 学校管理職候補者育成において貢献している機関・団体

本研究では、都道府県・政令指定都市教育委員会に対して、学校管理職候補者の育成に貢献している機関・団体について質問した(教委調査票「II-2」)。非常に貢献している機関・団体は、都道府県・政令指定都市の研究所・センター、次いで、市区町村教育委員会、教育事務所、学校管理職候補者の在籍校の校長という結果であった。また、学校管理職候補者の育成・確保を図るために講じている手立てを質問したが、これらのアクターの間の情報共有を実施しているという指摘率が多かった。

### (2) 自治体によって異なる学校管理職に求める資質・能力

本研究では、都道府県・政令指定都市教育委員会に対して「特に重視する資質・能力」について質問した(教委調査票「II-1-1」)。その回答を「教育に関連する能力」、「地域連携に関連する能力」、「管理に関連する能力」、「経営に関連する能力」、「汎用能力」の5つに分類した。これらの能力のうち、「教育に関連する能力」を重視している自治体が最も多く(18自治体)、次いで多いのは、「汎用能力」を重視している自治体(10自治体)、「経営に関連する能力」を重視している自治体(9自治体)であった。

### (3) 10年程前と比較して学校管理職に特に求める資質・能力が変化した自治体は約4割

本研究では、都道府県・政令指定都市教育委員会に対して「特に重視する資質・能力」が10年程前と比較して変化したかどうか質問した(教委調査票「II-1-2」)。「3.わからない」と回答している18自治体を除く48自治体の内、約半数となる25自治体は「1.変化している」と回答した。

表2 特に求める資質・能力の変化

設問Ⅱ-1-2	自治体数	比率
1. 変化している	25	37.9%
2. 変化していない	23	34.8%
3. わからない	18	27.3%
合計	66	100.0%

また、上記の設問において、「1. 変化している」を選択した場合には、変化の内容（特に重視する資質・能力及び重視する順番を含む）の記述を求めた。その結果、10年間で変化したこととしては、①危機管理、②地域連携、③マネジメント、④人材育成が重視されるようになった。

#### （4）学校管理職育成に関する肯定的な現状認識

都道府県・政令指定都市教育委員会に対して、学校管理職育成の現状について「1. 課題が多い」、「2. どちらかといえば課題がある」、「3. どちらかといえば良い」、「4. 良い」の4件法で各ステージと総合的観点に関して質問した（教委調査票「Ⅱ-4-1」）。

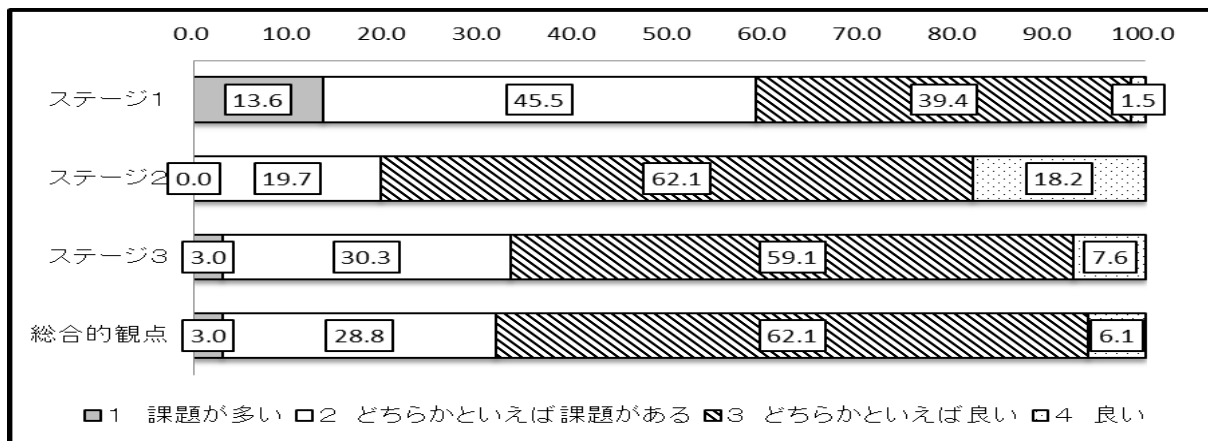


図2 学校管理職育成の現状の評価 (n=66)

その結果、総合的観点では、約7割の自治体が「3. どちらかといえば良い」、もしくは「4. 良い」と回答しており、都道府県・政令指定都市教育委員会は現状について肯定的に捉えていることがわかった。

#### （5）課題が多いと認識されている「学校管理職候補者の育成・確保」のステージ

しかし、（4）の結果をステージ毎に見ると、都道府県・政令指定都市教育委員会は「学校管理職候補者の育成・確保」のステージに関しては、約6割が「1. 課題が多い」、もしくは「2. どちらかといえば課題がある」と評価している。このステージに関して直面している課題について自由記述を求めたが、①女性学校管理職の数をどう増やすのか、②学校管理職の需給バランスにどう対処するのか、③いかに若手の教職員に学校管理職の魅力を感じさせ、資質・能力の向上を図るのかなどの課題が指摘されている（教委調査票「Ⅱ-4-2」）。

以上のような都道府県・政令指定都市教育委員会の課題認識を踏まえれば、中期キャリアの教員がマネジメントという機能の重要性や醍醐味を理解し、教師としてのキャリア選択の一つとして学校管理職というキャリアを選択するよう促進する学校管理職養成プログラムを提供することにより大学院は課題解決を支援することが可能であると考えられる。また、学校管理職養成プログラムを修得した修了生が実際に学校管理職として優れた取組を行い、また、学校管理職養成プログラムに引き続き参画することによって、初期キャリアや中期キャリアの教員が学校管理職の魅力を感じるようになるという好循環が期待される。

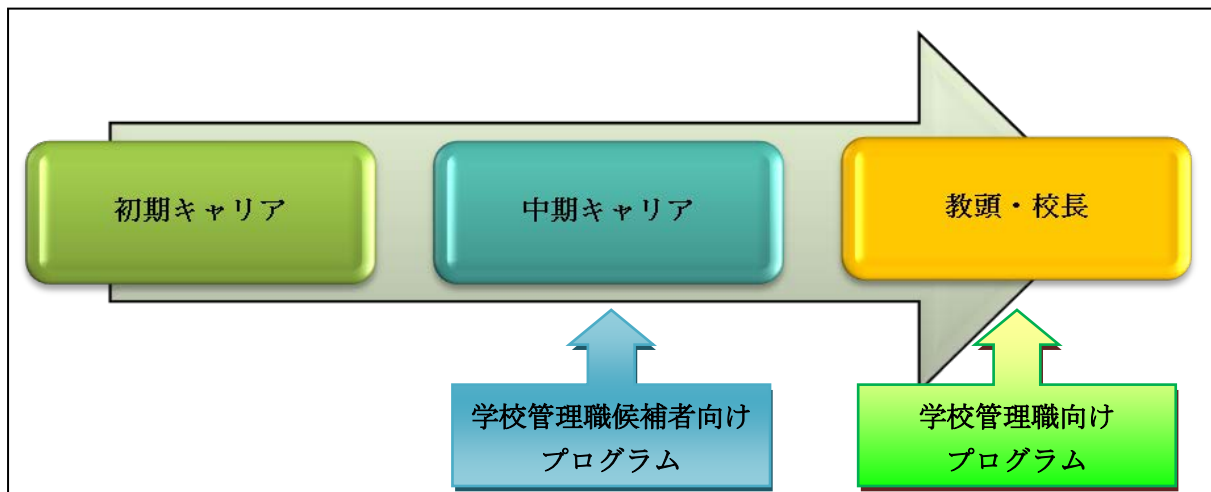


図3 教員のキャリア選択を促す学校管理職養成プログラム

#### (6) 「現状維持で良い」という意見が多い学校管理職育成における大学院派遣者数

都道府県・政令指定都市教育委員会に、学校管理職育成における大学院派遣者数についての今後の在り方について、「1. 増やしたい」、「2. 現状維持で良い」、「3. 減らしたい」の3件法で質問した結果、回答のあった自治体（42自治体）のうち、増やしたいと回答した自治体は9自治体（約21%）であり、ほとんどの自治体は、現状維持で良いと回答した（教委調査票「Ⅲ－2－1」）。

#### (7) 「派遣のための条件整備」が大学院派遣の際の課題

学校管理職育成という観点で大学院等に派遣する際に直面している課題は、①「地元で学校管理職養成のコースがない」、②「派遣者の費用負担の大きさ」、③「研修等定数の削減」という派遣のための条件整備に関わるものであった（教委調査票「Ⅲ－1－3」）。これらの課題が克服されれば、学校管理職育成における大学院派遣者数の今後の在り方について、「1. 増やしたい」という自治体が増加する可能性がある。

#### (8) 未だ少ない自治体による地元の国立大学の教員養成系大学・学部等に対する要望・交渉

「貴教育委員会が学校管理職任用・育成という観点で大学院派遣を行う場合、プログラムの内容の充実などについて地元の国立大学の教員養成系大学・学部等に要望・交渉したことはあるのか否か」という質問（教委調査票「Ⅲ－1－4」）を行った結果、要望・交渉を行ったのは、わずか6自治体であった。

表3 地元の国立大学に対する交渉の有無

設問Ⅲ-1-4	自治体数	比率
1. 要望・交渉したことがある	6	13.0%
2. 要望・交渉したことがない	40	87.0%
合計	46	100.0%

(無回答 20自治体)

### (9) 大学院に求められるもの

「学校管理職養成を行う大学院として、どのような大学院が高い評価に値するか」について記述を求めた(教委調査票「Ⅲ-2-3」)。この結果は、①教育委員会が求める資質・能力を身につけさせてくれる大学院、②理論と実践の往還による実践的能力が身につく大学院、③修学に際しての条件が工夫された大学院に分類できた。①に関しては、例えば、危機管理や法規のことを学べる大学院の評価や法規演習や組織マネジメントを学べる大学院に対する期待がある。②に関しては、教育委員会や、学校管理職実務家、研究者の協働による実践的能力が修得できる大学院に対する期待がある。③に関しては、例えば、土日に講座が開かれている、長期休業期間に講義がある大学院など現職の教員が学校に勤務しながらも通える大学院に対する期待があり、多様な形態の学校管理職プログラムの実施の工夫を支援する施策が必要である。

## 2. 都道府県・政令指定都市教育研究所・センターの学校管理職育成のための研修に関する現状認識

都道府県ならびに政令指定都市で行われている学校管理職育成のための研修の実態を把握するため、アンケート調査を実施した。調査用紙の送付機関は、全国の47都道府県と20政令指定都市の教育研究所・センターであり、機関の長宛てに送付した。調査は、2013年5月から2013年6月にかけて実施された。2013年9月9日時点で、回収率(表2-1-1参照)は、都道府県が44自治体(93.6%)、政令指定都市が17自治体(85.0%)、全体としては、61自治体(91.0%)である。

本調査における学校管理職育成のための研修とは、特に断りのない限り、主催は、教育委員会、教育事務所、教育研究所・教育センターのいずれであるかを問わず、教育委員会として実施している全ての研修を指すものとして調査を行った。つまり、主催者を問わず、教育委員会で実施している全ての学校管理職育成のための研修が対象となる。このため、教育研究所・センターは、必要に応じて本庁等に問合せをすることが求められる調査となっている。

このため、本調査では、本庁との距離が近く、それぞれの自治体の学校管理職育成のための研修を総覧しやすい立場にある、センター内部で学校管理職育成のための研修を所掌している部課長に回答を依頼した。

表2-1-1 調査紙の送付数及び回収率

	送付機関数	回収自治体数	回収率
都道府県	47	44	93.6%
政令指定都市	20	17	85.0%
合計	67	61	91.0%

### (1) 学校管理職育成のための研修に関する肯定的な現状認識

教育研究所・センターに対して、学校管理職育成のための研修の現状についてそれぞれのステージと総合的観点の4つについて「1. 課題が多い」、「2. どちらかといえば課題がある」、「3. どちらかといえば良い」、「4. 良い」、「9. 実施していない」の5件法で質問した（センター調査票「Ⅲ-1」）。なお、以下の分析では「9. 実施していない」を除いている。

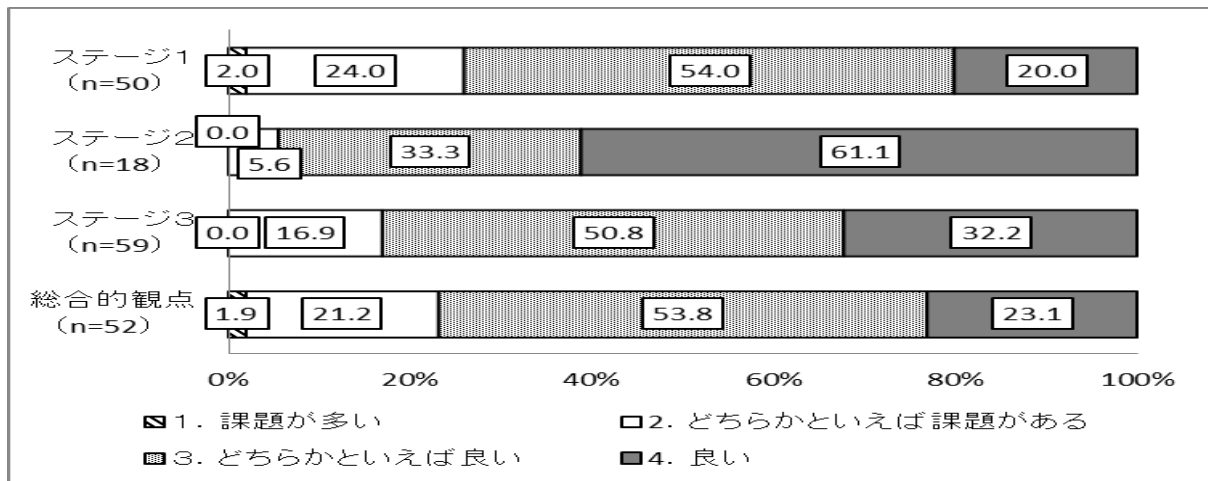


図4 学校管理職育成の現状の評価

その結果、総合的観点では、約8割の自治体が「3. どちらかといえば良い」、もしくは「4. 良い」と回答しており、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターは現状について肯定的に捉えていることがわかった。また、最も課題を感じているのは、「学校管理職候補者の育成・確保」のステージである。都道府県・政令指定都市教育研究所・センターも、都道府県・政令指定都市教育委員会と同様に「学校管理職候補者の育成・確保」のステージに課題を感じており、大学院活用はこのステージが有効である。

### (2) 「学校管理職候補者の育成・確保」のステージにおける多様な工夫

都道府県・政令指定都市教育研究所・センターのうち約8割が「学校管理職候補者の育成・確保」のステージに関わって、学校管理職育成のための研修（例えば、中堅教員研修やマネジメント研修等）を実施しており、様々な工夫をしていることがわかった（センター調査票「Ⅱ-3-4」）。例えば、「修了者には、推薦区分として教育管理職選考の第一次選考を免除している」という【人事行政との連動】、「年間8回の共通研修と、9～2月の個別実践研修を実施し、理論と実践の往還を意図したインターバル型研修を構築している。中間報告書・最終報告書の2回の報告書を作成・印刷・配付することで、課題や成果の明確化、共有化を図っている」という【カリキュラムの工夫】、「eラーニングを取り入れ、センターでの研修日数を2日とし、現場教員が研修に参加しやすくしている」という【受講を促進する工夫】、「学校マネジメント実践研究は、地元の大学と県教育委員会との連携事業の一環として、大学院の授業を教員研修に位置付けて実施している」という【大学院との連携】などである。

### (3) 学校管理職育成のための研修に関する課題

「教育委員会における学校管理職育成のための研修の現状において、課題として捉えられているもの」を、重要性の高いものから順に3つ尋ねた（センター調査票「Ⅲ-2」）。

結果としては、①前提となるもの、②研修で身に付ける資質・能力、③プログラムの質保障、④外部要因（外部との調整）において課題があることがわかった。

①前提となるものとしては、外的条件としての人の数の問題、つまり、世代交代による人の少なさ、また、管理職へのモチベーションの低下や校長の多忙化が挙げられる。②研修で身に付ける資質・能力については、危機管理、マネジメント、教職員管理（メンタルヘルス含む）、OJTなどについて身につけさせるための研修の推進が課題として挙げられていた。③プログラムの質の保障については、研修自体の質保障、研修の評価、カリキュラムの体系化、モチベーションが高まるカリキュラムの必要性といった内容の工夫が挙げられていた。④外部要因としては、外部調整・連携や、市町村教育委員会との連絡、コスト面（予算・時間）、マンパワー力量等が挙げられた。

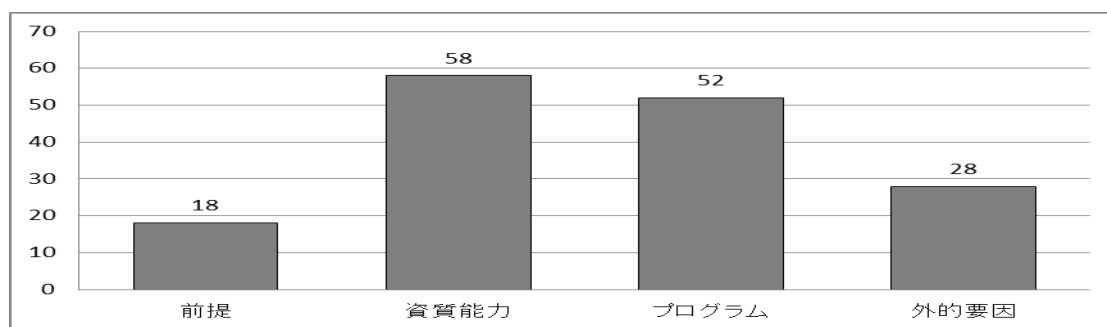


図5 研修の課題

これらの課題を解決する上で、大学院が支援できる事は多いと思われる。②に関しては、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターが研修で身に付ける資質・能力と考えている内容を最新の研究知に基づいて教えることで課題解決を支援することが可能である。

③に関しては、大学院が学校管理職研修に関与することで質の高度化を図ることが可能である。都道府県・政令指定都市教育研究所・センターが実施している学校管理職研修は工夫されてはいるものの、センター等の指導主事の在職年数が数年ということもあり、深い根拠やエビデンスに基づいた構造化された研修にはなっていないのが実情である。現在も存在する都道府県・政令指定都市教育研究所・センター主催の研修に大学院が関与し高度化することによって、学校管理職育成のプログラムの質の向上を図るという選択肢がある。

学校管理職の任用に際して、学校管理職養成のプログラムの修得を義務づけることを仮に想定すれば、教職大学院などにおける学校管理職養成のプログラムの修得とともに、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターと大学院が協力する形で運営される学校管理職養成のプログラムの修得もルートの一つとして検討すべきである。

#### （４）学校管理職候補者が複数年かけて学びを積み上げる仕組みとしての単位蓄積制度

学校現場を離れづらい学校管理職候補者が複数年かけて学びを積み上げる仕組みとして、単位蓄積制度が考えられる。そうした工夫の一つとして、京都府教育委員会の単位制履修制度がある。教職員個々の意欲を大切に、ライフステージに応じた研修を計画的・継続的に受講できる単位制履修制度（受講履歴が蓄積される仕組み）を活用して、この教育委員会では、管理職等選考資格として、特定の講座を指定しそれらの中から選択して講座を履修することを義務づけている。

これまで述べたように学校管理職育成という観点での大学院活用の一つの課題は学校管理職としての資質を有する優秀な中堅教員の修学の実現性である。こうした単位蓄積制度はそうした課題の解決策の一つであると考えられる。



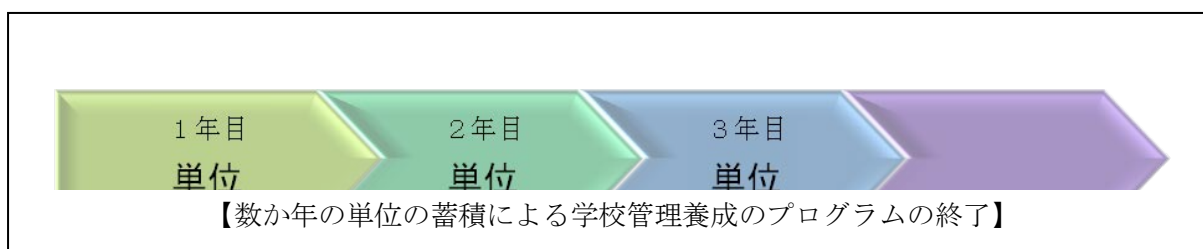


図6 単位蓄積制度

#### (5) 「緊密な連携」が少ない自治体と大学との連携

都道府県・政令指定都市教育研究所・センターにおける学校管理職育成のための研修の企画や実施において、連携している大学（大学院・学部を含む）の数と連携の質について質問した（センター調査票「IV-1-1」）。どのレベルであれ、学校管理職育成のための研修の企画や実施において、連携している大学があると回答した自治体は、39であり、全体の63.9%であった。具体的な連携事例は延べ件数で96件であった。そのうち、約8割は「レベル1」であり、いわば「個人的な連携」というレベルである。最も、「レベル2」以上の取り組みも生まれており、より「緊密な連携」が始まっていることを指摘することができる。

表4 連携のレベル別の大学との連携の現状

連携のレベル	指摘件数	割合
レベル1 教育研究所・センター主催の学校管理職育成のための研修に当該大学の教員等が派遣依頼等の手続により、個人として講師やアドバイザーとしてよく（毎年継続して研修講師を務めたり、年に数回研修講師を務めたりする場合）参加する	77	80.2%
レベル2 教育研究所・センター主催の学校管理職育成のための研修を大学に委託したり、協定や組織からの推薦等に基づき講師やアドバイザーを派遣してもらったりする	5	5.2%
レベル3 大学との間で、教育研究所・センター主催の学校管理職育成のための研修や大学教育（大学院含む）について協議や調整を行う（例えば、センター主催講座に教職大学院生の参加を許可したり、中堅教員研修で教職大学院生の研究や学習成果を活用したりすること）	7	7.3%
レベル4 学校管理職育成のための研修又は大学教育プログラム等を大学と共同開発する	3	3.1%
その他	4	4.2%
合計	96	100%

#### (6) 「連携を増やしたい」という希望を持つ自治体は3分の1

今後の都道府県・政令指定都市教育研究所・センターにおける学校管理職育成のための研修の企画・実施について、大学との関係をどのように考えているのかを「1. 連携を増やしたい」、「2. 現状維持でよい」、「3. 連携を減らしたい」の3件法で質問した（センター調査票「IV-2-1」）。結果は、約3分の2の自治体において「現状維持でよい」とし、残りの3分の1の自治体においては、「連携を増やしたい」という結果であった。

### (7) 「連携を増やしたい」と回答した自治体が望むプログラム共同開発

「連携を増やしたい」と回答した都道府県・政令指定都市教育研究所・センターにどのような連携を望むか質問（センター調査票「IV-2-2」）したところ、「ケースメソッドを活用した研修講座プログラムを共同開発してくれる大学院」、「県の施策や学校の現状を十分に理解した上で、学校管理職育成のためのプログラムと一緒に開発したり、講師を派遣してくれたりする大学」というように学校管理職育成のための研修プログラム共同開発を望む声が多かった。

### (8) 未だ少ない自治体による地元の国立大学の教員養成系大学・学部等に対する要望・交渉

都道府県・政令指定都市教育研究所・センターに地元の国立大学の教員養成系大学・学部等に対する要望・交渉の有無について質問した（センター調査票「IV-1-7」）。回答した都道府県・政令指定都市教育研究所・センターのうち、「1. 要望・交渉をしたことがある」と答えた自治体は、わずか1割にすぎず、大学院への要望・交渉はあまりなされていないことが示された。

表5 大学への要望・交渉状況

IV-1-7	自治体数	比率
1. 要望・交渉はしたことがある	8	14.3%
2. 要望・交渉はしたことがない	48	85.7%
合計	56	100.0%

\*5自治体においては、無回答であった。

### (9) 大学と連携を図る上での課題としての体制の未整備

「教育研究所・センターにおける学校管理職育成のための研修の企画や実施に関して大学と連携する際に、直面している課題」（センター調査票「IV-1-6」）について尋ねた。結果は、大きく、体制未整備、人選等に対する課題の2つに分類できた。

#### 【体制未整備】

- \* 大学側の連携に関する意識レベル、連携内容やそのプログラム、大学側の研究にどの程度束縛されるか等の情報が不足しているため、大学との連携に関する十分な検討が行われていない。
- \* 大学と連携する際の組織や体制(企画委員会、協定等)が十分整備されていない。

#### 【人選等】

- \* 大学の教授等の仕事が忙しく、講師依頼する場合の日程調整が難しい。
- \* 講師派遣に伴う旅費や報償費の関係で、希望する講師を招聘できないことがある。

## 3. 学校管理職養成に実績を有する大学院の聞き取り調査

### (1) 学校管理職養成の構造

今回の訪問調査の対象大学院はいずれも、大学院教育以外に、教育委員会と連携した大学院が関与する学校管理職養成プログラムを展開している。今日の日本の学校管理職養成の仕組みは、以下の構造で把握することが可能である。つまり、①教育現場や教育行政現場が有する知を修得する教育委員会による学校管理職育成、そして、②その教育委員会と大学院が連携する学校管理職養成プログラム、③限られた数の教員を対象として、研究知を修得し実践知を再構成する大学

院における学校管理職養成である。①は、学校管理職育成の基本的な在り方であり、「ベーシックプログラム」と言えるものである。②は、教育委員会と大学院が連携するという意味で「連携プログラム」、③は、研究知の提供を主にするという意味で「アカデミックプログラム」と表現できるものである。

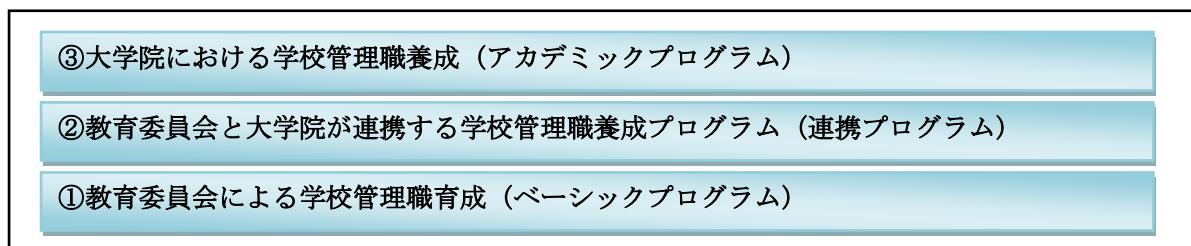


図 7 学校管理職養成の三層構造

## (2) 教育委員会と大学院が連携する「連携プログラム」の例

教育委員会と大学院が連携する学校管理職養成プログラムの概略は以下のとおりである。それぞれ、主催等やプログラムの概要は異なるものの、教育委員会と大学院が協力して学校管理職養成プログラムを企画・実施しているという点は共通している。既に述べたように、大学院との今後の連携強化を希望する教育研究所・センターはプログラム共同開発を求めているが、以下はそれらの先進事例と言えるものである。

表 6 大学院が関与する学校管理職養成プログラム

大学名	プログラム名	主催等	プログラムの特徴
大阪教育大学	スクールリーダー・フォーラム	大阪府・大阪市教育局と連携した「学びの場」(フォーラム)。	学校づくりの実践例を学校・教育行政、大学が一堂に会して検討。
九州大学	学校管理職マネジメント短期プログラム)	公開講座として開講。修了者には九州大学総長名義の修了証が授与。福岡県・福岡市・北九州市教育委員会等と連携。	夏休みの間に 5 日間にわたって実施。
京都教育大学	学校経営改善講座	大学院の授業科目として開講し、受講生は科目等履修生として登録し、審査に合格すれば「学校経営改善講座修了証」(ディプロマ)が授与。	学校経営改善講座と学校経営改善演習・事例研究の 2 科目 4 単位の構成。土曜日に開講。
鳴門教育大学	高知県・高知市新任学校管理職研修	高知県・高知市の教頭昇進後の 3 か年の行政研修の企画・運営に鳴門教育大学が関与。	鳴門教育大学教職大学院における授業内容と同様の内容構成を有する。高知市においては 3 年間で理論の修得→活用という流れ

兵庫教育大学	学校管理職・教育 行政職特別研修	兵庫県教育委員会と連携した 新任教頭・指導主事研修。	5月～6月の平日5日間にわたって実施。
--------	---------------------	-------------------------------	---------------------

#### 4. 諸外国における学校管理職育成

##### (1) 諸外国における学校管理職育成への注目の高まり

今日、グローバル化の下で、各国政府では教育の質に影響を与える要因として、「教員の質」と並んで「リーダーシップの質」への注目が高まっている。2008年にはOECDにおいて学校管理職に求められる専門性や資質能力、そして学校管理職の養成や研修等に関する国際的な調査研究が行われ、報告書が発表された。その他にも、学校管理職の養成や研修の在り方については、2000年代初頭から様々な国際比較研究が実施されている。諸外国においてはこれらの成果を踏まえ、校長等のトップリーダーに加えてミドル層、更に事務長（School Business Manager）も含めた学校管理職（School Leader）に求められる資質能力の開発研究に着手し、学校管理職の育成等に関する制度改革が実施されている。

日本においても、こうした国際的な学校管理職育成への注目の高まりを視野に入れた施策の推進が必要である。

##### (2) 諸外国における学校管理職育成の取組

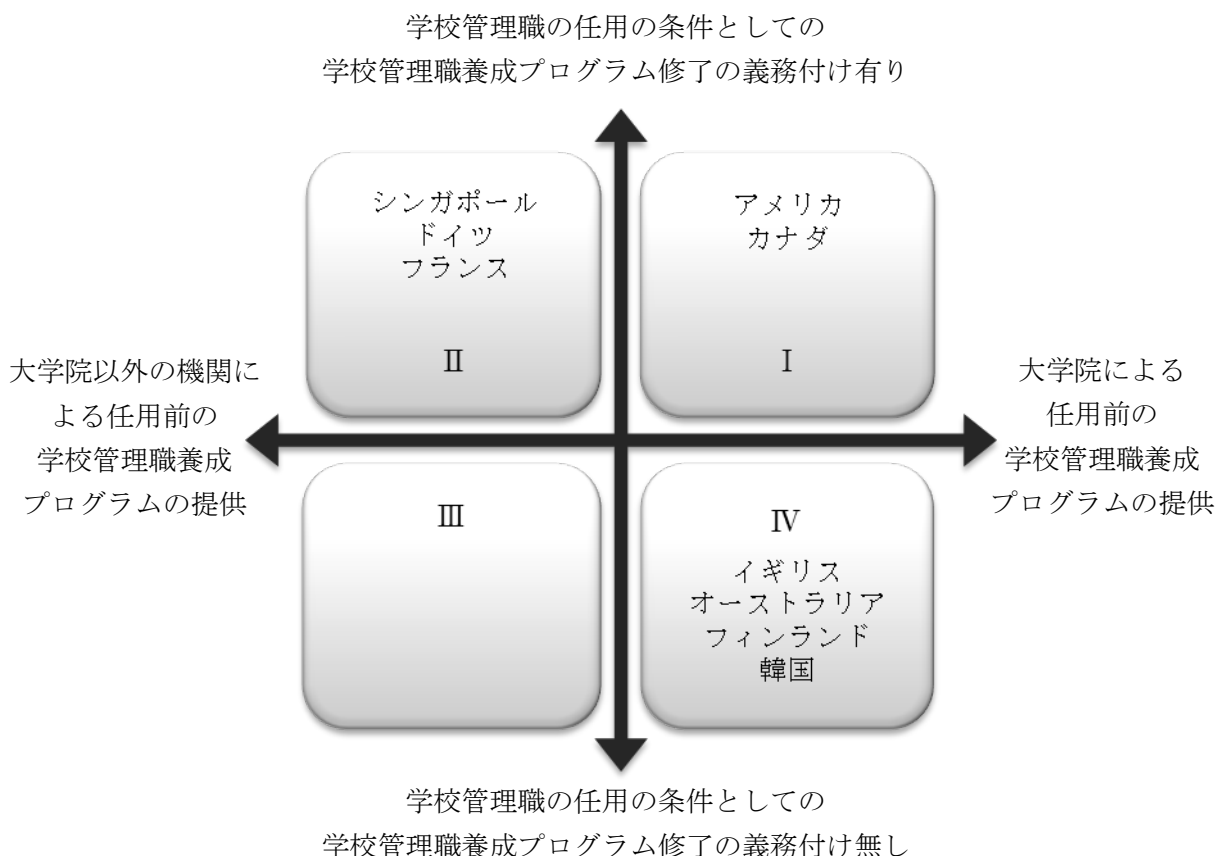


図8 諸外国における学校管理職育成の取組

本調査研究では、先導的に学校管理職の育成に関する制度改革に取り組んでいるアメリカ（マサチューセッツ州）、カナダ（オンタリオ州）、イギリス（イングランド）、シンガポール、オーストラリア（ビクトリア州）、フィンランド、ドイツ（ノルトライン・ヴェストファーレン州）、フランス、韓国を対象として、①学校管理職の任用の条件としての学校管理職養成プログラム修了の義務付けの有無、②大学院による任用前の学校管理職養成プログラムの提供の有無という観点で整理した。（※連邦制の国においては自治体により制度は多様である。）

《第Ⅰ象限》は、学校管理職の任用の条件として学校管理職養成プログラム修了の義務付けがなされており、大学院が任用前の学校管理職養成プログラムの提供の中心に位置する国である。アメリカ、カナダがこの象限に位置する。

《第Ⅱ象限》は、学校管理職の任用の条件として学校管理職養成プログラム修了の義務付けがなされており、大学院ではなく国の機関が任用前の学校管理職養成プログラムの提供の中心に位置する国である。シンガポール、ドイツ、フランスがこの象限に位置する。シンガポールでは、国立教育研究所（National Institute of Education, NIE ※位置づけとしては大学所属）が、ドイツでは県（州の下位組織）が、フランスでは中等学校に関しては *École supérieure de l'éducation nationale* (ESEN) が提供している。

《第Ⅳ象限》は、学校管理職の任用の条件として学校管理職養成プログラム修了の義務付けがなされていないものの、大学院により任用前の学校管理職養成プログラムが提供されている国である。イギリス、オーストラリア、フィンランド、韓国がこの象限に位置する。なお、イギリスでは、国の機関である国立リーダーシップカレッジ（National College for Teaching and Leadership）が学校管理職養成プログラムの認証を行っている。

先導的に学校管理職の養成に関する制度改革に取り組んでいる諸外国においては、大学院による任用前の学校管理職養成プログラムの提供とは異なり、国の機関による直接的な学校管理職養成プログラムの提供がなされている国もあり、学校管理職の高度化に際しては、国立教育政策研究所、独立行政法人 教員研修センターの果たすべき役割の検討を含めて多様な政策的選択肢の検討が必要である。

## 終わりに—今後の学校管理職育成における大学院活用の可能性と国の機関の役割—

これまで述べてきたように、都道府県・政令指定都市教育委員会、そして、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターも学校管理職育成の現状に関して肯定的な現状認識を持っている。

しかし、両者とも、「学校管理職候補者の育成・確保」のステージに課題を認識しており、このステージにおいて大学院活用の可能性は大いにある。

既に紹介しているとおり、学校管理職養成に実績を有する大学院においては、大学院教育以外に、教育委員会と連携した大学院が関与する学校管理職養成プログラムを展開しているという実績もあり、多様な形態での大学院における学校管理職養成を促進する施策を推進すべきである。

現状では、都道府県・政令指定都市教育委員会においては、学校管理職育成における大学院派遣者数は「現状維持で良い」という意見が多い。また、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターにおいても、学校管理職育成のための研修の企画・実施について「連携を増やしたい」という希望を持つ自治体は3分の1に留まっている。

こうした学校管理職育成における大学院との関わりの現状維持を支持する意見の根底には、条件整備の在り方と共に、都道府県・政令指定都市教育委員会、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターと大学院との間のコミュニケーション不足が考えられる。都道府県・政令指定都市

教育委員会、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターともに、地元の国立大学の教員養成系大学・学部等に対する要望・交渉はほとんどなされていない。しかし、要望・交渉を行った限られた自治体においては、その内容が実現したというケースが多い。お互いの「壁（ボーダー）」を越境するクロス・ボーダーの活性化を促進する施策を推進することが必要である。

同時に、「学校管理職養成に大学院が関与することの固有の良さ」についての調査研究を推進することが求められる。都道府県・政令指定都市教育委員会、そして、都道府県・政令指定都市教育研究所・センターが実施している学校管理職育成の「限界」並びに既存の在り方に大学院が付加できる「付加価値」についての政策研究の推進が不可欠である。

今日、各国政府において教育の質に影響を与える要因として、「教員の質」と並んで「リーダーシップの質」に関心が集まっている。諸外国においては校長等のトップリーダーに加えてミドル層、更に事務長（**School Business Manager**）も含めた学校管理職（**School Leader**）に求められる資質能力の開発研究に着手し、学校管理職の養成等に関する制度改革が実施されている。

多様な選択肢を検討しつつ、世界的な動向を踏まえて、日本においても学校管理職の高度化を図るため学校管理職育成のための大学院活用のための施策を推進すべきである。