
スクールリーダー（教育指導職）教育の質保証
—認識枠組と課題—

Quality Assurances of Education for School Leadership
Cognitive Framework and Issues

大阪教育大学教授 大脇 康弘

Professor, Osaka Kyoiku University (OKU)

Coordinator, the Research Group 2, ICUE

はじめに

・第二研究グループ（RG2）の課題

- ①スクールリーダー（教育指導職）教育の動向—校長に焦点化
- ②制度・政策・実態の総合的把握
- ③理論的枠組と布置

(a)東アジア諸地域のスクールリーダー教育の全般的動向

(b)各地域におけるスクールリーダー教育の特徴

(c)各大学における特色あるスクールリーダー教育の取り組み

・この報告のテーマ

スクールリーダー教育の動向を日本の事例を基に整理し、
それを理論的に考察し、論点を提示する。

1. 学校改革を担うスクールリーダー

(1)スクールリーダー（school leader 教育指導職）の定義

・「学校づくりの中核を担う教職員」（広義の定義）を採用

・校長・教頭（学校管理職）、主幹教諭・指導教諭、主要な主任を含む。

principal, vice-principal: **the management**

the deputy head teacher, advising teachers, a curriculum coordinator and others : **the middle management**

・トップリーダーとミドルリーダーが連携した学校マネジメントを構想

→ middle-up-down management (Nonaka and Takeuchi, 1995)

以下では、校長職を焦点化

(2) 学校改革と校長の役割変化

a. 学校の自律化政策の展開—組織マネジメントの強化

世界的な動向

- ・アメリカ School-Based Management(SBM)
- ・英国 Local Management of Schools(LMS)
- ・日本 学校の自律化政策（中央教育審議会答申 1998）

b. 教育改革を主導する複数の原理

X軸 権力配置：集権化—分権化 centralization-decentralization

Y軸 規制強度：統制化—自由化（規制緩和） control-deregulation

Z軸 政策展開：トップダウン—ボトムアップ top-down-bottom-up management

- ・理念としては、NPM 理論(New Public Management、新公共経営理論)
集権化・統制化から分権化・自由化への流れ
- ・「機会均等と過程」重視から「市場競争と成果」重視へと転換
- ・中央—地方—学校へと「トップダウン」的指示・指導
→ 学校の自律性は高まらない。
- ・学校と教育委員会の自律—支援関係は教育政策による誘導・指導
= 教育委員会による主導—従属関係が強化（政策的矛盾）
- ・学校の組織開発力（OD: organizational development)—
企画力、目標管理力の向上○、チーム力、教育力の強化×

(3) 学校管理職からスクールリーダーへの役割転換

スクールリーダーの登場 = 「学校改革を担う教育リーダー」

instructional leadership

- ・ビジョン vision + アカウンタビリティ accountability が鍵概念
(学校のビジョンを作り、アカウンタビリティを遂行する)
- ・組織マネジメントの手法を導入(business strategy)
PDCA(plan-do-check-action cycle)、目標管理法(MBO: management by object)、
顧客満足度重視 (CS: customer satisfaction)
- ・校長の権限強化は不十分（人事権、予算権、カリキュラム編成権）
- ・組織マネジメント学習は普及

- ・校長・教頭をはじめとするスクールリーダー養成が課題
組織的養成、計画的養成に取り組むかどうか不明
systematic training for school leaders

2. スクールリーダー教育の現状と改革動向

(1) スクールリーダーのキャリア形成

- ・ 全国の学校数 約 40,000 校、校長・教頭数 約 70,000 人
- ・ 教職経験 20 年 + α → 管理職への道
40 代後半で教頭へ、50 代半ばで校長へ（各 2 校 6 年間勤務が目安）
大都市圏（東京都、大阪府など）では若年化傾向・絶対的不足状況
地方の県ではこれまで通り年長者（「教員の上がり」）
- ・ → スクールリーダー養成が政策課題

(2) スクールリーダーを養成する道筋

a. OJT (on-the-job training) 職場内教育は不十分

- ・ 経験則による学校運営
- ・ 先輩校長が世話役となり、管理職候補に「声かけ」（要請、後押し）
「校長・教頭試験、指導主事試験」の受験指導（自生的選択）

b. Off-JT (off the job training) 校長・教頭研修

- 各都道府県および各市の教育センターで研修、
年間 3～5 日、10～15 時間程度実施、
研修内容・方法の改革 講義型、実践報告型 + グループ討議、ワークショップ型の
組み合わせ

(3) 大学院におけるスクールリーダー育成

- ・ 教職大学院の創設 2013 年現在 25 大学院 総定員 815 人
professional school for teacher education (Master of Education)
創意工夫された実践の試行、定員割れ問題への対応
- ・ ミドルリーダーの教育 + 新人教員の養成（校長・教頭養成は対象外）
- ・ 「理論と実践の融合」を図るカリキュラム編成、事例研究、フィールドワークの導入
- ・ アカデミック教員と実務家教員の協同(TT team teaching)を基本
team teaching by researcher professor and practitioner professor
→ 管理職養成へ拡張

3. スクールリーダーの資格制度、専門職基準

(1) スクールリーダーの選考・任用制度

- a. 教育者校長 = 「教師の教師」 基層にある 1950 年代以降
- b. 管理者校長 = 教育法規による教員管理へ傾斜
 - ・ 校長・教頭試験、指導主事試験を課す 1970 年代
 - ・ 筆記試験（基礎問題と小論文） + 面接

c. マネジメント型校長＝学校改革を担う組織者 2000年代～

ビジョン形成、組織づくり、人材育成

・「民間人校長・教頭」制度の部分的導入

全国で100人前後、教員出身校長への「触媒役」を期待

学校組織特性をふまえたマネジメントは難しいとの評価、普及せず

(政治的判断による導入、政策評価を反映する必要)

(2) スクールリーダーの専門職基準

スクールリーダーシップの専門職養成の拠り所

・日本教育経営学会「校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量」公表（HP掲載）、英訳版の公表 2012年

・「教育活動の組織化をリードする校長像」の7つの基準

①学校の共有ビジョンの形成と具体化、②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、③教職員の職能成長を支える協力体制と風土づくり、④諸資源の効果的な活用、⑤家庭、地域社会との協働・連携、⑥倫理とリーダーシップ、⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

・目的 学校管理職の資格・養成・研修等に関係する人々に活用してもらう

・この専門職基準について、全国連合小学校長会（全連小）および全日本中学校長会（全日中）と協議

・専門職基準の活用を具体例を示す研修プログラムを開発し、報告書作成 2013年。

・アメリカの校長の専門職基準 ISLLC(1996) を参照して作成

(3) 教師教育改革に関する中教審答申の案

・中教審答申「教職生活全体を通じた教員の資質力量の総合的な向上方策について」2012.8.26.

・「学び続ける教師」を基本コンセプト

・免許状制度を三つに種別化—基礎、一般、専門免許状

専門免許状（学校経営）が明記、資格制度化は困難

管理職養成が政策課題に浮上、教職大学院の拡充策

4. スクールリーダー教育の認識枠組

(1) スクールリーダーの役割からする認識枠組

・論点1 学校組織構想—スクールリーダーの役割

X軸 組織原理：同僚性—階層性 collegiality - hierarchy

Y軸 役割：教育者—組織者 educator - organizer

改革動向 同僚性・教育者に基礎をおく「教育者校長」から

階層性・組織者に基礎をおく「組織リーダー校長」へ

・組織原理・役割の矛盾的均衡点をふまえた政策形成が要請される

(2) スクールリーダー教育からする認識枠組

・ 論点 2 養成原理とベクトル

X 軸 養成原理：自生的選択—計画的育成 spontaneous - planning

計画育成（シングルトラック—ダブルトラック）single-double track

Y 軸 育成能力：総合力—組織力 generality - speciality

改革動向 自生的選択・総合力「個別的選択」から

計画的育成・組織力「組織的養成」へ

- ・ 養成原理は組織的養成を基本にすべきだが、育成能力は一方に傾斜すべきではない
- ・ ダブルトラック構想：実践リーダーと組織リーダーという二つの道を措定し、段階的・組織的に育成

(3) 「理論知・実践知」からみた大学院におけるスクールリーダー育成

・ 論点 3 理論知と実践知

X 軸 知識：理論知—実践知 theoretical - practical knowledge

Y 軸 位置：総合職—専門職 generalist - professional

改革動向 指導力・専門職化を志向しているが、ベクトルは定まらず

- ・ 理論的な方向付け、実践的試行による実践のベクトル修正が必要不可欠

・ 「実践知」（経験知、体験、カンやコツ）

実践的知見・知恵。実践者の経験と実践感覚を整理したもの。

実践性・具体性を志向、特定の社会的文脈に規定。

・ 「理論知」（研究知、学術知、大学院知）

現象を説明し、予見する理論的命題と研究方法に関する知識技術。

体系性・実証性を志向、研究者集団の専門性に基づく。

表 1 理論知と実践知の関係

概念	実践知	理論知	理論知・実践知の対話
用語	現場特有の言葉	概念・認識枠組	両者の使い分け
	多義性、包括性	専門性、論理性	両者のジレンマ
知識	個別具体的	一般的抽象的	特殊と一般をつなぐ
	実践的知見・知恵	対象の説明、予測	
	経験の整理	定式化・体系性	
	暗黙知を含む	形式知	形式知と暗黙知をつなぐ
特徴	実践・改革志向	実証・普遍志向	臨床性・実践性重視
	属人的、主観的	論理的・客観的	論理的／主観的

・ 「理論知と実践知の対話」が基軸

- ・ 「理論の獲得と実践の対象化」→「実践の省察」を深める reflective learning

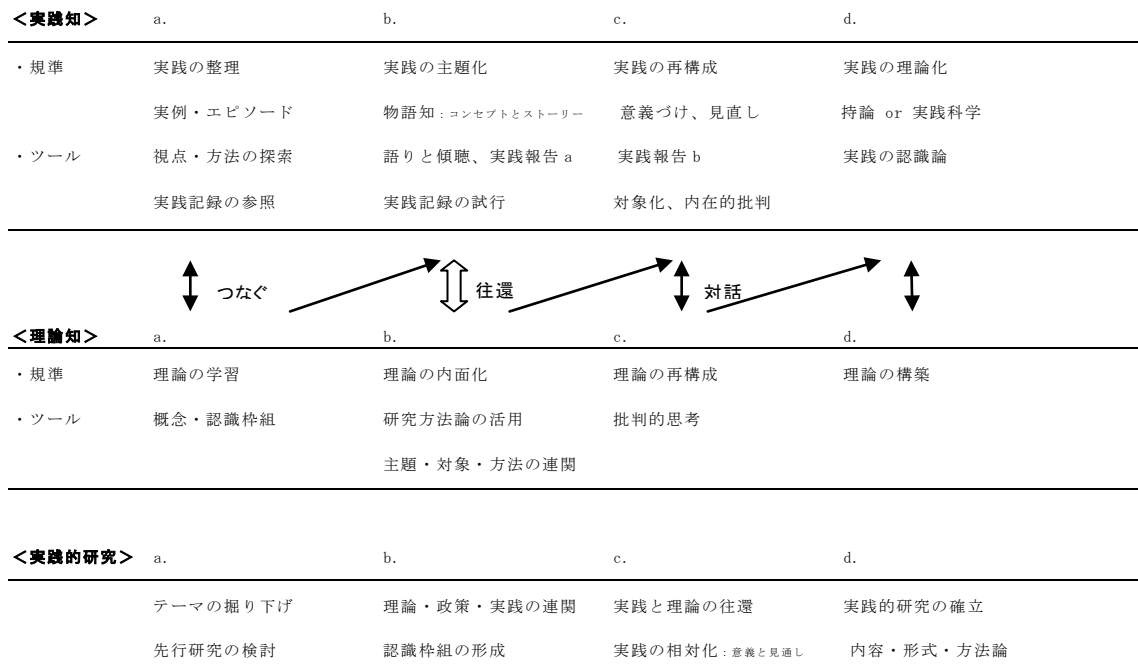


図 5 理論知と実践知の連関

5. 東アジアにおけるスクールリーダー教育の考察

- (1) 各地域の制度・政策・実態の全般的特徴
- (2) 各大学院における実践事例の特長
- (3) 認識枠組による布置状況

<参考文献>

1. Bernan, Beatriz Pont, *Improving School Leadership: Policy and Practice*, OECD Publishing, 2008. OECD 編著、有本昌弘監訳『スクールリーダーシップ—教職改革のための政策と実践』明石書店、2009年)
2. 小島 弘道、露口 健司、淵上 克義『スクールリーダーシップ』学文社、2011
3. 大脇康弘他「連載：学習するスクールリーダー」『月刊高校教育』2013年度
4. 大脇康弘・竹内伸一・佐野享子「連載：ケースメソッド研究事始め—新たなスクールリーダー育成法」『月刊高校教育』2011年度
5. 佐藤博志『オーストラリア学校経営改革の研究』東信堂、2009
6. 浜田博文『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社、2007
7. 松尾 睦『「経験学習」入門』ダイヤモンド社、2011年
8. 元兼正浩著『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい、2010年
9. 森 均『実践！校長マネジメント一人を育てる、学校を変える』学事出版、2010年
10. Eraut Michael, *Developing Professional Knowledge and Competence*, Routledge, 1994
11. Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995
12. Michael Fullan(ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational leadership*, Jossey-Bass Publishers, 2006

第8回東アジア教員養成国際コンソーシアム

8th International Consortium for Universities of Education(ICUE)