

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 28 日現在

機関番号：31309

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：平成 22 年度～平成 24 年度

課題番号：22330217

研究課題名（和文）

専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究

研究課題名（英文）

Research on the Preparation, Employment, and Professional Development for Principal Based on the Professional Standards.

研究代表者

牛渡 淳（仙台白百合女子大学・人間学部教授）

研究者番号：30151856

研究成果の概要（和文）：①諸外国における校長の養成・研修システムと専門職基準について調査を行い、その制度と実態を明らかにした。②日本教育経営学会が作成した校長の専門職基準に照らして、わが国の教育委員会等における管理職研修の内容を調査し、その特色や改善点を明らかにし、教育委員会と共同で管理職研修プログラムを開発した。③大学院における管理職養成・研修プログラムの教授法開発に関して調査を行った。④校長の専門職基準に関する解説書を作成した。

研究成果の概要（英文）：We researched about the follow themes: ①The System of Preparation and Professional Development and the Professional Standards for Principals in Foreign Countries, ②The Characteristics of the Professional Development Program by the School Board of Education in Contrast with the Professional Standards in Japan, ③The Development of New Program for Principals in cooperation with the School Board, ④Research on the Teaching Method of Preparation Program for Principal in Professional School for Teacher Education.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
平成 22 年度	4,600,000	1,380,000	5,980,000
平成 23 年度	3,100,000	930,000	4,030,000
平成 24 年度	3,200,000	960,000	4,160,000
年度			
年度			
総計	10,900,000	3,270,000	14,170,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学校経営

### 1. 研究開始当初の背景

現在、規制緩和や地方分権の推進により、学校が従来以上に自律性を持って経営されることが求められ、そのために、校長の新たな役割とスクールリーダーとしての専門的な力量を大幅に向上させるための制度設計がもとめられている。しかし、こうした事態に対して、現在までのところ、十分な学問的・現実的な対応がなされていない。他方、

諸外国では、校長の専門性と力量の全体像を示した専門職基準（プロフェッショナル・スタンダード）が開発されている。例えば、アメリカでは、全国的な団体（ISLLC）が作成した校長の専門職基準は、全米の学校での校長養成プログラムや校長の採用・研修プログラムの質を保证する役割を果たしている。我が国においても、校長を専門職として位置づけ、その望ましい力量の基準（スタンダード）

を明確にし、それに基づいた養成・採用・研修プログラムを作成することが求められており、こうした要望に応じて、2009年には、日本教育経営学会が「校長の専門職基準（プロフェッショナル・スタンダード）」を開発した。

## 2. 研究の目的

本研究は、近年、自律性を拡大しつつある学校において、校長の力量向上が緊急の課題として認識されている現状を踏まえ、日本教育経営学会が学会としては我が国で初めて開発した「校長の専門職基準（プロフェッショナル・スタンダード）」に基づき、専門職としての校長にふさわしい養成・採用・研修プログラムを開発することを目的とする。

## 3. 研究の方法

以上のような目的を達成するために、本研究では、大きく分けて、三つのアプローチをとった。ひとつは、諸外国において、専門職基準がどのような内容を持ち、それらがどのように利用され活用されているかを明らかにすることである。その成果は、校長の専門職基準をわが国で活用する際のその性格や位置づけ、大学や教育委員会によるプログラムとの関連性等について検討する際の参考となることが期待された。第二は、日本教育経営学会が作成した校長の専門職基準そのものについて、その構造や内容をさらに詳細に明らかにし、分析することである。専門職基準そのものはきわめてシンプルな内容であるため、それを基にした養成プログラムを作成するためには、より詳細な内容の分析と構造化が必要であることがその背景としてあった。第三に、それらをもとにして、専門職基準に基づいた新しい校長の養成・採用・研修プログラムを開発することである。そこには、養成・研修のための教材開発や教育委員会等とのプログラムの共同開発などが含まれる。

## 4. 研究成果

第一に、諸外国の専門職基準の実態を明らかにすることができた。アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ等について調査を行った。また、現在、専門職基準を作成中の中国についても、その素案を検討した。例えば、アメリカでは、ISLLC が作成した基準（1996年作成。後に2008年に改訂）は、六つの柱からなるもので、校長を「教育的リーダー」と位置づけ、教育的力量と経営的力量をいずれも重要な専門性とみなしていた。この基準は、多くの州で、校長免許基準の根底に位置付けられており、大学院における校長養成プログラムの枠組みとして機能していた。すなわち、アメリカでは、校長の専門性の枠組み

として、校長養成・研修のベースとして位置付けられていたが、校長養成・研修プログラムを画一化するものではなく、その枠組みの中で、大学固有のプログラムの作成を可能にする自由度も持っているものであった。基準やスタンダードというもののとらえ方が、わが国で考えられているものよりも緩やかな性格のものであった。こうしたことは、今後、校長の専門職基準をわが国で普及させ、それに基づいたプログラムを作成する際に重要なポイントとなるであろう。さらに、アメリカでは、校長の専門職基準が、教育委員会、専門職団体、大学関係者等の、関係者による共同開発によって作成されている点が重要であった。これにより、その後、校長の専門職基準が関係者に容易に受け入れられていったからである。わが国では、校長の専門職基準は日本教育経営学会が単独で作成しているため、今後、改訂版の作成等において、より広い関係者との連携が必要となる。

第二に、日本教育経営学会が作成した校長の専門職基準について、その専門性と枠組みの内容を、より詳細に分析・解説し、構造化した上で、実際の研修プログラムを作成するための事例や参考資料等を合わせた『解説書』を作成した。もともと「校長の専門職基準」は、七つの基準と各4～5の項目からなるきわめてシンプルな内容であるため、それらをどのように解釈すべきか、また、それらの基準や小項目が、それぞれどのような内的関連性を持っているかについては明らかにされていなかった。そのため、教育委員会や大学院等でこの専門職基準をもとにして具体的な管理職用意・研修プログラムを作成するためには、専門職基準、すなわち、校長の専門性・力量の枠組みについての、より詳細な解説・分析・構造化が必要とされていた。さらに、基準に対応したプログラムの事例や教材等を示すことも要望されていた。こうしたことを背景・目的として、『解説書』を作成したのである。

『解説書』の内容は、基準1から7までについて、それぞれ、①基準の目的と内容説明、②小項目ごとの内容説明、③基準が求める校長の行動についての一覧表、④基準を具体化するプログラムの事例、の四つから成っている。特に、③の「校長の行動」については、七つの基準すべてに同じ四つの視点（テーマ）を設定し、それに対応させた一覧表を作成した。四つの視点（テーマ）とは、成功へのビジョン、児童生徒の学びと発達への焦点化、すべての関係者の参加、倫理的行動、である。いずれも、「教育のリーダー」であるという校長の在り方や仕事を規定する根本的な視点として設定したものである。

この『解説書』は、本科研の報告書で報告

すると共に、日本教育経営学会のホームページにも掲載しており、教育委員会や教職大学院で校長の養成・研修プログラムを作成する際に利用してもらうだけではなく、専門職基準の内容に関心のある現場教員や一般の人々に対しても、その基準の内容を理解する一助になることを期待している。

第三に、わが国の教育委員会や教職大学院における管理職養成プログラムを、専門職基準と照らし合わせて調査したことである。さらに、特色ある教育委員会のプログラムや教職大学院における管理職養成のための新しい教授法等についても明らかにし、今後の校長養成プログラム作成のために重要となる資料を提示した。

例えば、A 県では、長い間「校長研修」を実施せず、むしろ、「教頭研修」を「校長の養成」と位置づけて、教頭に対して数年にわたる長期的なスパンでの、きわめて充実した研修を実施していた。校長の専門職基準は、こうした「校長養成」プログラムを作成する際にもっとも役立つものと考えられる。また、大阪教育大学等でスクールリーダー教育に導入されていた「ケースメソッド」は、大学院における管理職養成のための教授法の中で、「リーダーとしての意思決定」訓練のためには、もっとも効果的な教授法の一つであった。

全国の教育委員会に対して実施したアンケート調査からは、校長の専門職基準のすべての項目と、現在教育委員会が実施している研修項目との対応関係が明らかとなった。そして、校長の専門職基準に挙げられている項目については、校長以前の段階での教頭、教務主任等の段階ですでに獲得されているものも多く、さらに、研修で獲得すべきものと、実務経験を通して獲得すべきものとに分かれていた。また、教育委員会の管理職研修においては、特に「危機管理」に関する研修が重視されていること、各都道府県によって、教頭と校長の役割分担や求められる専門性に若干の違いがあり、それが研修プログラムの内容にも反映されていることが明らかになった。今後、専門職基準に基づく養成・研修プログラムを作成する際には、こうした点を整理した上で取り組むべきことが明らかになった。この点に関連して、特に、「専門職基準」を「校長」の基準として考えるべきか、「(教頭を含む)管理職」の基準として考えるべきかという大きな問題点も浮上してきた。この点については、日本教育経営学会が専門職基準を作成する段階でも議論となった点でもあった。

今後、日本教育経営学会が専門職基準の改訂版を作成する時点で考慮すべき点となる。

第四に、日本教育経営学会の校長の専門職基準に準拠した『ケースメソッド事例集』を作成した。これは、校長の養成・研修において近年注目され始めている「ケースメソッド」(上記)を研修や授業に取り入れるために必要となる「事例」を新たに作成したものである。ケースメソッドは、学校経営に関わる様々なケース(事例)を参加者全員で読みながら、その問題にどう取り組み解決するかを共同で話し合っていくプロセスをとるものであり、そのための適切なケース(事例)が必要とされる。諸外国では、このケース(事例)を集めたものが多く開発され、教材として使用されているが、わが国では、本格的なケース集はこれからの課題となっていた。我々が作成した『ケースメソッド事例集』は、初めての本格的なケース集であると同時に、校長の専門職基準に基づく初めてのケースの開発として画期的なものであると自負している。

この事例集は、全部で 14 のケースを収録している。すべて、大学の研究者、大学院生、現職教員のチームによって作成されたもので、学校現場で起こるであろう典型的な学校経営上の問題を載せている。教育委員会での研修に使用したいとの打診もあり、反響が出ている。

第五に、教育委員会との連携の下に、校長の専門職基準を基にした、新しい管理職研修プログラムを開発した。こうした試みは、わが国では初めてのものと言える。具体的には、九州地区の F 県 A 町教育委員会との連携によって開発・実施したプログラムである。

全国的に管理職の質的向上が求められているが、一般に、教育委員会が実施する行政研修は、財政的・時間的な制約の下で行われているのが実情である。具体的には、年間数日という短期間で実施しなければならず、それだけに内容も精選しなければならないところが大部分である。A 町でも、事情は同様であったが、他方、近年、管理職候補者の人材育成が早急に求められる実態があり、さらに、研修に充てられる予算が削減傾向にあった。こうした中で、管理職の質的向上を強く求める A 町教育長と本科研メンバーとが話し合い、校長の専門職基準を活用した新しい管理職人材育成プログラムを開発することになった。

この新しい研修プログラムは、A 町の義務制学校の教頭・教務・研究主任を対象とすること、管理職向けの学校組織マネジメント研修を開発すること、管理職の役割期待を認識させること、今後のキャリア・イメージを持ちせるための事前研修であること、A 町の学校現場や地域課題の実情を踏まえた実践事例を扱うこと、学校データの積極活用と客観

化を行うこと、を前提として設定した上で、①「校長の専門職基準」を参照してA町の事例を題材としたケース教材を作成すること、②「専門職基準」の2の項目を中心に教育課程編成に関わる事例を扱うこと、③ケース教材を基盤にケースメソッドの指導法を実施すること、④教育課程編成に関わる学校現場の諸条件(人的・時間的)を実態に即して組み込むこと、を指導の条件として加えた。

こうして、平成24年9月から10月にかけて、「ケースメソッド」を中心とした管理職研修が実施された。こうした試みはわが国では初めての取り組みと言えるが、そのため、様々な課題も浮かび上がった。例えば、A町の実態に沿ったケースを使うと実際の自分の勤務内容を否定されたと感じる教員が多いことが明らかになり、「地域の実態に沿う研修」という前提で作られたケースを使うと「ケースメソッド」という教授法の優れた特質を発揮できなくなることがあることが明らかになった。ケースづくりの作り方、教材の在り方のむずかしさが浮かび上がった。さらに、「校長の専門職基準」2に示す内容項目に対して、受講者の教頭・教務主任・研究主任からは、「校長にならないければわからない」内容と「現在の職位の立場から考えられる」内容とがあるのではないかと指摘が出された。現在の行政研修は、一般的に、校長・教頭・主任になってから、その職に必要なものを学ぶタイプの研修であるが、そのため、将来の校長に向けた、あるいは、次のキャリアに向けた研修については違和感を持つ受講者が多かった。こうした中で、「校長の」専門職基準という名称が示されている基準そのものを使うことについては抵抗感があったと思われる。そのため、この研修会では、あえて「校長の」という言葉は使わず、それぞれの職位の立場から分析・考えるよう指導した。今後、校長の専門職基準に示した項目内容について研修を行う場合、教頭や主任等、研修を受ける受講者の職位に応じて項目内容を区別し、それぞれに対応してケース教材を作成しなければならないことが大きな課題として明らかとなった。

以上の5点の成果は、日本教育経営学会大会での発表、学会誌への掲載、三冊の報告書、という形で公表したが、加えて、これらの研究成果を広く普及したいと考え、その成果の一部を日本教育経営学会のホームページにも掲載している。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ・牛渡淳「校長の専門職基準(2009年版)の一部修正試案、『解説書』試案、及び、専門職基準に対応した『ケースメソッド事例集』について」、日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』、査読無し、第55号、2013年5月掲載予定。
- ・牛渡淳「校長の専門職基準を考える－国内外調査を基に－」、日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』、査読無し、第54号、2012年5月、pp.162-169。
- ・牛渡淳「校長の専門職基準－校長の養成・研修にどう生かすか－」、日本教育経営学会編『日本教育経営学会紀要』、査読無し、第53号、2011年5月、pp.182-189。

[学会発表] (計2件)

- ・牛渡淳(代表)、「校長の専門職基準(2009年版)の一部修正試案、『解説書』試案、及び、専門職基準に対応した『ケースメソッド事例集』について」、日本教育経営学会第52回大会、2012年6月10日。
- ・牛渡淳、(代表)、「校長の専門職基準を考える－国内外調査を基に－」、日本教育経営学会第51回大会、2011年6月5日。

[その他]

ホームページ等(3件)

- ・『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究(その2)』、科研費成果報告書、研究代表 牛渡淳、平成25年3月、全134頁。
- ・『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究(その1)』、科研成果中間報告書、研究代表 牛渡淳、平成24年3月、全233頁。
- ・『校長の専門職基準準拠 ケースメソッド事例集』、科研別冊報告書、研究代表 牛渡淳、平成24年3月、全138頁。
- ・日本教育経営学会ホームページ上に、研究成果の一部が掲載されている(『校長の専門職基準 解説書』他。)

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

牛渡淳 (USHIWATA JUN)

仙台白百合女子大学・人間学部教授

研究者番号：30151856

##### (2) 研究分担者

なし

##### (3) 連携研究者

坪井由美 (TSUBOI YOSHIMI)

愛知県立大学・教育福祉学部教授

研究者番号：50115664

北神正行 (KITAGAMI MASAYUKI)  
国士舘大学・体育学部教授  
研究者番号：80195247

元兼正浩 (MOTOKANE MASAHIRO)  
九州大学・人間環境学研究院准教授  
研究者番号：10263998

大竹晋吾 (OOTAKE SHINGO)  
福岡教育大学・教育学部准教授  
研究者番号：30380661

武井敦史 (TAKEI ATSUSHI)  
兵庫教育大学・学校教育学部准教授  
研究種番号：30322209

佐野享子 (SANO KYOKO)  
筑波大学・ビジネス科学研究科准教授  
研究者番号：10334020

佐藤博志 (SATO HIROSHI)  
岡山大学・教育学研究科准教授  
研究者番号：80323228

大脇康弘 (OWAKI YASUHIRO)  
大阪教育大学・教育学部教授  
研究者番号：60135762