

平成20年度～平成22年度 科学研究費基盤研究（c）課題番号20530738
研究課題名 「大学と教育委員会の協働による校長人事・養成システムの構築に関する実証的研究」
(研究代表者 九州大学大学院准教授元兼正浩)

科学研究費研究成果報告書

緒 言 校長人事システムをめぐる実証的研究の到達点と課題

元兼正浩 (1)

第1章 校長・教頭等任用制度の実態調査

楊 川 (5)

第2章 福岡県教育委員会の人事管理主事の異動パターン分析

－1994～2007年間の異動データをもとに－

雪丸武彦 (22)

第3章 校長の専門職基準 [2009年版] に関する校長の語りの分析

－「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に焦点を当てて－

金子研太・清水良彦・畠中大路 (42)

第4章 テキストマイニングを用いた校長人事分析の試み

－新任校長の認識に焦点をあてて－

畠中大路 (53)

第5章 福岡市・北九州市における小学校校長人事の現状

－年齢・性別データの分析を通して－

金子研太 (61)

第6章 大学における校長職養成について

－ハーバード大学プリンシバルセンターの事例－

山下顕史 (66)

第7章 中国校長研修の体制整備と動向

吳会利・李昱輝 (72)

第8章 韓国における大学と教育行政との連携による校長人事・養成システム

李惠敬・元兼正浩 (87)

結 語 大学と教育委員会の協働による校長人事制度構築の課題

元兼正浩 (93)

資 料 校長・教頭等任用制度に関する調査（調査票）

九州大学大学院 人間環境学研究院（教育学部門）

教育法制論研究室

2011年3月

緒言 校長人事システムをめぐる実証的研究の到達点と課題

校長人事という営為それ自体は校長職が成立した時点からすでにはじまっていたと推察できるが、それが学術研究の対象として認知されるまでにはかなりの時間を要してきた。この分野での代表的著作物に、荒井文昭氏による大著『教育管理職人事と教育政治－だれが校長人事を決めてきたのか』（2007年、大月書店）がある。これは北海道大学への学位請求論文をベースにして執筆されたものであり、それまでブラックボックスとされてきた校長人事を東京都における公立中学校の膨大な人事データを積み重ねることによってそのメカニズムの解明を試みた労作である。

この学術書を貫く大きな問いは著書の副題にも示されているように「だれが校長人事を決めてきたのか」という問題関心であり、研究対象としてフォーカスされた教育管理職の人事制度を「だれが決めているのか」（*who governs?*）という教育政治学研究の視角から明らかにしようとしている点にその最大の特徴があった。

引用すれば「本研究は、教育をめぐる、紛争をともなう集合的な意志決定を『教育政治』（*educational politics*）としてとらえ、この紛争の舞台としての教育管理職人事決定過程に注目しながら、この決定をだれがおこなっているのか（*who governs?*）を、調査によって明らかにしようとするものである」という問題設定の立て方自体が、従来の「調査による教育管理職人事制度研究」とはたしかに一線を画するものとなっている。

校長人事それ自体がきわめて政治的な営みであり、それゆえ従来は学術研究の対象外に追いやられるきらいのあったところを逆手に教育政治学的関心からアプローチをしている点が独創的である。ただ、かつて筆者が同書の書評⁽¹⁾で指摘した通り、いくつかの課題を有している。繰り返しになるが、以下にその一部を再掲載しておきたい。

いくつかの課題のうちの一つは、研究方法論上の限界性についてであった。本研究は、膨大な人事異動結果からデータベースを作成し、教育管理職人事制度の運用実態をパターン化して、一定のルールを導き出し、そのルールの主導権をだれが握っているか明らかにすることで「だれが校長人事を決めてきたのか」という問い合わせに応える図式となっている。

こうした研究方法は、筆者が日本教育行政学会年報19号「校長人事異動の実証的研究－福岡県公立高等学校を事例として－」で1990年代前半にすでに展開してきた手法であり、対象こそ異なるが、校長着任拒否闘争など県教委と高教組との対立が校長人事をめぐる紛争として象徴的に顕在化していた同県において、「管理職試験」導入後の人事異動ルール（偏差値ランクの高い学校へと異動していくさま=違和感は拭えないが「自律化傾向」と同書では命名されていたものに相通ずる）はだれが主導権を握って行っているか（社会的評価を気にする本人の希望なのか、高校間格差の存在を否定しながらも学校序列を巧みに利用した県教委事務局によるコントロールなのか）について、戦前からの校長人事異動のデータベースを作成し、これを明らかにしようと試みたものであった。したがって、従前の「調査による教育管理職人事制度研究」に位置づけられながらも、ほぼ同様の問題意識と調査手法を採用していたわけである。

当時も実務担当者に対するインタビューやアンケート調査は守秘義務等によってかなり困難であり、たとえ実現できたとしても、どこまで実態に迫るような本音がきけるのか、また聞けたとしてどこまで文字に起こせるかは未知数であった。したがって、このように人事異動結果の積み上げによって「外堀」を地道に埋めていき、ブラックボックスの内実を推察する方法を採用したわけである。5インチのフロッピーディスクに人事データを入力していた20年程前の研究であり、当時よりも格段に情報処理スピードが高まった21世紀になった今もなおこうした手作業による「実証」主義の方法しかないのであろうか。

人事に関する基本方針などの情報は内規の類も含め原則「非公開」とされるようになり、また個人情報保護意識の醸成によって人事データ収集が以前より一層困難になっている。このような新しい世紀を迎えた今日における人事研究のあり方やその研究方法論の開拓は同書への指摘にとどまらず、私たち教職員人事行政研究者自身に向けられてきた課題でもあった。本報告書ではこうした人事研究の方法論の模索を若い研究者たちが試みている(第4章、第5章)のでご高覧いただきたい。

また、必ずしも校長人事に特化したものではないが、人事研究に関する注目すべき学位請求論文がその後も輩出されている。川上泰彦氏の「公立学校教員の人事システムを規定する要因とその効果に関する研究」である。氏は政治学的な政策形成・決定過程ではなく、行政学的な政策実施過程として人事に着目している点が前出の荒井氏とは異なっている。従来の先行研究が人事異動の方針を比較・検討していたのに対し、こうした静態的な方針通りに実態は必ずしも進まないとして、動態分析という志向性にたって研究を進めている。ただ、作業手順はやはり新聞記事に掲載された膨大な人事データの分析であり、他分野のようなデータ入手法や入力法は実現できていないようである。

分析にあたって、氏の論考が独創的な点は人事システムの多様性に着目し、どのように多様なのか、なぜ多様なのかといったhowやwhyの視角から問い合わせを立てている点である。そのために第1部では全国調査のデータに基づいて一般人事異動、昇進管理制度における多様さを証明しようとしている。また第2部ではこうした人事システムの規定要因を計量分析やキャリアパス、さらにはネットワーク分析などの新しい手法を駆使することによりそれら要因の説明力を検討している。さらに、第3部はこうした人事の多様性が何を生み出すかといった観点で、人事結果が教師や学校、教育行政にどのような影響を与えるか、つまり「独立変数としての人事」に焦点を当てている。全体を通して大変意欲的な論考が集積されており、各分析がどこまで客観的な説得力をもった説明として成功しているかは読者に委ねるが、校長人事を単なる静態論ではなく動態的なシステムとして捉え、これを学術的に研究していくうえでの大きな示唆を与えてくれていることは間違いない。

こうした2本の学位論文のほか、校長人事システムについていくつかの興味深い論考が発表されている。最近では関西教育行政学会が開催したシンポジウム登壇者の論考⁽²⁾が刺激的であった。榎原禎宏「校長人事研究の認識枠と課題」は校長の人事異動上の変数とバランスについて興味深い論視点を提示している。すなわち、人事異動ではA.公教育水準の維持向上、B.学校の個別課題への対応、C.本人の希望・論功行賞という3つの観点が重要で、「最適化」するためにはこれらの3つの観点を軸とした空間上の三角形の面積を最大化することこそが理論的には正しい。しかし、現実にはドイツと全く対照的に特定の軸を重視するメンタリティやローカル・ルールが厳然と存在していることにより、単純に

最適化を目指す方向には向かわない。短い論文ではあるが、経済学的発想での理想の追求が教育最前線でどこまで受け入れられるか、そして人事研究を行う際の新たな手がかりを示唆してくれている。

竹内啓三「大阪府における校長人事の方針・実際・課題」は3つの軸に分ける発想とは反対に校長人事に求められるのは基本方針で謳ういわゆる「適材適所」であり、人事配置には明確な意図があることを主張している。筆者の経験からも窺えるように行政の立場がこの主張には色濃く出ており、論功行賞の人事や偏差値に関係した人事は目的ではなく、あくまでも結果であると氏はいう。しかし、「適材適所」という名のケースバイケースで行ったはずの人事の結果がある一定の傾向（法則性）を生みだしているとき、そこに行政の意思を認めることはできないのだろうか。

他方、同じく現場実務家で、進路畠を歩んで校長になったという森均氏は「校長の人事異動の在り方」として、異動パターンを1. 積極的人事 ①教育行政上の課題対応型（a.直近課題対応型、b.将来課題対応型）②キャリアアップ型 ③功績評価型、2. 消極的人事、3. 突発的人事、4. 予防的人事 ①資質疑問型、②トラブル予防型、5. その他 ①赴任校特有の課題対応型 ②懲罰型と分類しており、「適材適所」では説得力に欠けると断ずる。このときのシンポジウムがこの対立をどのように議論したのかうかがい知ることができないが、同じように現場経験が豊富なお二人でも捉え方に大きな違いがある。

したがって、当事者の経験が絶対的かというと必ずしもそう言い切れるものでもなく、とりわけ人事情報に触れられる関係者は限定的で、関与できたとしても局所的、また長くそのポストにいないため一時的である。現場の噂話など憶測の情報も多く混在し、関係が深いほど主観的となりかねない。それゆえインタビューでは限定的な「事実」さえも回顧する時点で語り手に再解釈され、無意図的にも捻じ曲げられる恐れがある。

もちろん結果のみを切り取って法則性を仮説としてうちたて、膨大なデータと格闘しながら「実証」するこれまでの作業は労が多い割に実が少なく、そして上記の理由によって現場の感覚とちがうと指摘される事態もありうる。

したがって、担当者への意識調査となるアンケートと関係者へのヒアリングなどケーススタディを積み重ねる作業と、人事結果から一定の傾向や法則性を推察する従来の手法と往々するような研究を模索しなければなるまい。この点は3年間の科研調査を終えた今、抱えている課題でもある。

研究代表者 元兼 正浩

註

(1) 元兼正浩「書評 荒井文昭著『教育管理職人事と教育政治－だれが校長人事を決めてきたのか』」『日本教育行政学会年報』34号、教育開発研究所、2008年、282～285頁。

(2) シンポジウム「スクールリーダーの人事行政－校長の登用・配置・異動を中心に－」関西教育行政学会『教育行財政研究』37号、2010年、37～62頁。

第1章 校長・教頭等任用制度の実態調査

管理職候補者人材の不足する今日、どのようにして管理職としてふさわしい資質・能力を持つ人材を選考・登用するかは喫緊の課題となっている。本章では、まず、文部科学省が行った「公立学校における校長等の登用状況等について」の調査結果を用い、公立学校校長・教頭等の全国的登用状況と課題を概観する。次に、2010年に実施した「校長・教頭等任用制度に関する調査」の概要を述べ、管理職選考・登用に関する調査結果を分析する。

第1節 校長・教頭等の登用状況と課題

(1) 校長・教頭等の登用状況

1998年9月21日の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政について」においては、各学校が家庭や地域と連携して自主的・自律的に特色ある学校教育活動を展開するためには、校長・教頭に優れた人材を確保することが必要であると提言されており、校長・教頭の選考と人事の在り方等について見直しを図るための具体的な改善策が示されている。文部科学省は、各都道府県・指定都市教育委員会における公立学校の校長・教頭の登用の現状を把握するため、1998年度から「校長・教頭登用現状調査」を行っている。以下では、2010年11月号『教育委員会月報』にて発表された2009年度末定期人事異動における校長等の登用状況を概観し、10年前の1999年度末の定期人事異動後の状況と比較しながら、校長・教頭の全国的登用の傾向を述べる。

文部科学省「公立学校における校長等の登用状況等について」の調査結果によれば、2010年度全国公立学校の校長数は35,243人（2000年度比2,809人減）、副校长は3,449人、教頭は35,200人（2000年度比5,414人減）となっている。そのうち新たに任用された者は、校長が15.5%にあたる5,455人（2000年度は13.7%にあたる5,203人）、副校长は18.4%にあたる633人、教頭は16.8%にあたる5,928人（2000年度は14.2%にあたる5,781人）となっている。2000年度の状況と比べると、校長数、教頭数とも大幅に減少しているが、新たに任用された校長、教頭の割合は比較的高く、管理職として登用されやすい傾向がある。

(2) 若手管理職の登用状況と課題

2010年度管理職の年齢別登用状況をみると、校長登用者の最年少者は39歳（1人）（2000年度は44歳（1人））、校長登用者の平均年齢は53.8歳（2000年度比0.8歳増）、最多年齢は54歳（2000年度比2歳増）となっている。副校长登用者の最年少者は39歳（1人）、平均年齢は50.3歳、最多年齢は50歳となっている。教頭登用者の最年少者は37歳（1人）（2000年度は37歳（6人））、平均年齢は50.0歳（2000年度比2歳増）、最多年齢は50歳（2000年度比3歳増）となっている。以上のように、校長登用者の最年少者の年齢のみ2000年度より低く、それ以外の校長登用者の平均年齢、最多年齢、教頭

登用者の平均年齢、最多年齢のいずれも、高くなっている。

臨教審第二次答申（1986年）、中教審答申（1998年）、教育改革国民会議（2000年）において、若手教員の管理職登用の促進が繰り返し提言された。にもかかわらず、2000年度と比べると、管理職の年齢層は高くなる傾向が見られ、年功序列にとらわれない評価方法、管理職人事のあり方にいまだ課題が残っている。

（3）新しい職の登用状況と課題

学校教育法の改正により、2008年度から副校長や主幹教諭、指導教諭という新しい職が誕生した。

定数保障がないため新しい職の登用は任命権を有する都道府県・政令指定都市教育委員会に委ねられている。2010年度、47都道府県、19政令指定都市のうち、35教育委員会が副校長の登用を行っており（2008年度比25教育委員会増）、54教育委員会が主幹教諭の登用を行っており（2008年度比34教育委員会増）、17教育委員会が指導教諭の登用を行っている（2008年度比9教育委員会増）。2008年度と比べ新たな職制を採用している教育委員会は大幅に増加している。今後も新しい職制を採用する教育委員会の増加が予想されるが、この場合、教育委員会はどのような方法で新しい職を選考・登用するのか。これは、新しい職制の誕生による人事行政上の課題と言えよう。

（4）女性管理職の登用状況と課題

若手教員の管理職登用の促進と同様に、女性教員を管理職へ積極的に登用することも期待されている。2010年度女性管理職の人数は、校長が4,701人（2000年度比620人増）、副校長が656人、教頭が5,482人（2000年度比877人減）となっている。2000年度と比べ、女性校長の数は増加したが、これは団塊世代の大量退職などにより女性校長の数が増加したと予想される。それでは、女性校長の登用は促進されたのであろうか。女性校長、教頭が管理職全体に占める割合の変化をみてみよう。文科省調査の結果によれば、2000年度から2010年度までの女性校長の割合（全学校種平均状況）は10.7%、11.4%、12.1%、12.4%、12.7%、12.9%、12.9%、12.8%、12.9%、13.1%、13.3%である。女性校長の割合は一定程度増加しているが、2005年度以降、横ばいの傾向もみられる。女性教頭の割合をみると、15.7%、15.6%、15.9%、15.5%、15.5%、15.5%、15.5%、15.3%、15.3%、15.6%であり、2003年以降、割合が低くなっている傾向がある。多くの教育委員会の校長候補者選考試験の受験資格では、教頭（あるいは副校長）の経験が求めていることを考えると、女性教頭の割合の低下により、今後女性校長の割合も低くなることが考えられ、女性教員の管理職登用の促進は順調になされているとは言い難い。

（5）小括

校長・副校長・教頭登用の全国的な傾向は、毎年発表される文科省調査の結果からある程度うかがい知ることはできる。2010年度文科省調査によれば、47都道府県、19政令指定都市の66教育委員会のうち、65教育委員会で校長・教頭等の管理職選考試験が実施されている。すなわち、ほとんどの教育委員会は管理職選考試験制度を通じて、管理職人材を選抜・登用していることになるが、実際の制度運用は任命権を有する都道府県・政令市

教育委員会に委ねられているため、選考・登用の方法はさまざまである。

その結果、若手・女性教員の管理職登用にしても、新しい職の登用にしてもいずれも、都道府県によって現状もさまざまである。

また、学校の自主性・自律性の確立を目指す教育改革が進展し、それに伴い校長・教頭等に期待される資質・力量も変化しつつある。時代の要請に応じた人材確保のため、管理職の任用制度の設計は重要でありかつ検討すべき喫緊の課題となる。

第2節 校長・教頭等任用制度の調査概要

上記の課題に鑑みて、本研究では、義務制の校長・教頭等の任用制度を中心に、各都道府県・政令指定都市教育委員会の管理職任用の実態を明らかにすることを目的とし、質問紙「校長・教頭等任用制度に関する調査」⁽¹⁾を実施した。本節では、まず調査の概要を述べる。

本調査は1990年度、2000年度に元兼正浩（研究代表者）が実施した質問紙調査「校長・教頭任用制度に関する調査」の内容を踏まえ、筆者が加筆・修正し、2010年1月19日から2月10日にかけて実施したものである。調査依頼は2010年1月当時、全国47都道府県及び18政令指定都市の教育委員会「義務制校長人事担当者」宛に郵送した。有効回答数は41（都道府県31、政令市10）で、有効回答率は63.1%である。調査内容は「I 校長・教頭等の選考試験の実施について」「II 校長・教頭等の選考試験の結果について」「III 管理職の登用にあたっての方策や校長の力量形成のための方策について」の3部構成となっている。以下では、本調査の集計結果を紹介する。

第3節 校長・教頭等任用制度の調査結果

（1）校長・教頭等の選考試験の実施について

1970年代を中心に各自治体で選考試験制度が導入された。本調査を実施した2010年1月において、46都道府県、18政令市教育委員会（以下、教委と略す）は管理職選考試験を実施している⁽²⁾。**Q1**として「選考試験」の実施状況について尋ねた。回答を得た31都道府県、10政令市教委のいずれも校長選考試験（以下、校長試験と略す）と教頭選考試験（以下、教頭試験と略す）の両方を実施している。そのうち、5都道府県、3政令市教委は副校長選考試験（以下、副校長試験と略す）を実施し、19都道府県、9政令市教委が主幹教諭選考試験、8都道府県、5政令市教委が指導教諭選考試験を実施している。

次に、**Q2**として「管理職選考試験」の実施頻度、市町村教育委員会や各学校に募集要項を配布する時期、及び試験の実施時期について尋ねた。まず、実施頻度として、40教委は1年に1回実施し、1教委のみが2年に1回実施していると回答した。なお、2年に1回実施することは人事担当者の負担軽減というメリットがあると考えられる⁽³⁾。

次に、管理職選考試験の募集要項の配布時期と試験の実施時期の回答状況をみると、校長試験においては、41教委のうち、30教委は校長試験と教頭試験を同時に実施していた。残りの11教委は校長試験と教頭試験を別時期に実施していた。そのうち、8教委は教頭試験を校長試験より先に実施した。以下では、校長試験と教頭試験の募集要項の配布時期と

試験実施時期を示す。

表 1-1 校長試験と教頭試験の募集要項配布時期と試験の実施時期

校長・教頭試験同時実施 (30 教委)		校長・教頭試験別時期実施 (11 教委)			
		校長試験		教頭試験	
募集時期	試験の実施開始時期	募集時期	試験の実施開始時期	募集時期	試験の実施開始時期
4月 (1件)	4月～(2件)	4月 (0件)	4月～0件)	4月 (2件)	4月～(0件)
5月 (7件)	5月～(0件)	5月 (0件)	5月～(0件)	5月 (1件)	5月～(0件)
6月 (8件)	6月～(0件)	6月 (1件)	6月～(0件)	6月 (4件)	6月～(1件)
7月 (5件)	7月～(3件)	7月 (0件)	7月～(1件)	7月 (0件)	7月～(0件)
8月 (2件)	8月～(10件)	8月 (2件)	8月～(0件)	8月 (1件)	8月～(6件)
9月 (0件)	9月～(5件)	9月 (4件)	9月～(2件)	9月 (1件)	9月～(1件)
10月(4件)	10月～(3件)	10月 (3件)	10月～(1件)	10月 (1件)	10月～(2件)
11月(1件)	11月～(4件)	11月 (1件)	11月～(5件)	11月 (1件)	11月～(1件)
12月(0件)	12月～(1件)	12月 (0件)	12月～(2件)	12月 (0件)	12月～(0件)
1月 (0件)	1月～(2件)	1月 (0件)	1月～(1件)	1月 (0件)	1月～(0件)
2月 (0件)	2月～(0件)	2月 (0件)	2月～(0件)	2月 (0件)	2月～(0件)
3月 (0件)	3月～(0件)	3月 (0件)	3月～(0件)	3月 (0件)	3月～(0件)

※教委の解答数は括弧の中に記入した。

左欄のように、校長試験と教頭試験が同時に実施される場合、8月から実施する教委は最も多い。右欄のように校長試験と教頭試験が別時期に実施される場合、校長試験は11月から、教頭試験は8月から実施されることが多い。いずれにせよ多くの教委は夏休み中に管理職選考試験を行っていることが窺える。なお、校長試験と教頭試験が別時期に実施される理由の一つは、夏休み中に教員採用試験も行っており、教職員人事担当者の人手不足により、校長、教頭試験を同時に実施することが難しいためであると考えられる⁽⁴⁾。

なお、2009年度文科省調査によれば、64教委の管理職選考試験の受験資格として、①年齢制限（55教委）、②経験年数（58教委）、③職種制限（14教委）がある。試験の出願に必要な条件は、①校長の推薦（38教委）、②市町村教委の推薦（24教委）、③教育事務所の推薦（6教委）であるが、41教委では受験希望者は校長等の推薦なく出願できる。以上のことから、年齢制限、経験年数を設けている教委が最も多いことがわかる。

Q3 では年齢制限や経験年数以外にどのような受験資格を公表しているかを尋ねた。選択項目は「A 離島・僻地校の勤務経験」、「B 大規模校の勤務経験」、「C 困難校（荒れている学校）の勤務経験」、「D 研究指定校の勤務経験」、「E 教育委員会、教育センター事務局等の行政経験」、「F「上司」（校長・地教委・事務所）の推薦」、「G その他」、「H 特にない」である（複数回答）。回答を得た41教委のうち、「F「上司」（校長・地教委・事務所）の推薦」を資格とする教委は校長試験で17、副校長・教頭試験（以下、教頭試験と略す）で18である。年齢制限、経験年数、推薦制以外に「H 特にない」という回答は校長試験で31、教頭試験で26である。残りは「A 離島・僻地校の勤務経験」（教頭試験2）、「E 教育委員会、教育センター事務局等の行政経験」（校長試験2、教頭試験2）、「G その他」（校長試験8、教頭試験13）である。また、「G その他」の具体的な内容は以下の通りである。「小学校又は中学校教諭、一種免許状又は専修免許状を有する者」（校

長試験 4、教頭試験 4)、「異なる市町村など二つ以上の勤務経験」(校長試験 1、教頭試験 5)、「県内どこでも赴任できる者」(校長試験 2、教頭試験 2)、「過去 1 年以内に懲戒処分を受けていない者」(校長試験 1、教頭試験 1)、「管理職等選考資格としての指定研修の履修経験」(校長試験 1、教頭試験 1)である。また、「県教委の教頭選考検査受検資格の経過措置を満たし、市教委がこれに準ずると認めた人(主幹教諭及びマイスター養成塾修了者等)」、「12 年経験者研修を受講した人又は中堅教員研修を修了した人」、「主任経験」、「計画交流、広域交流、派遣、社会教育主事等で 3 年以上の経験を有する者、へき地学校等で 10 年以上の経験を有し、受審時にへき地学校で勤務している者は、年齢制限を緩和している」はそれぞれ 1 教委(教頭試験のみ)である。

なお、10 年前の文科省調査では、一部の教委が選択項目 A~F の受験資格を設けていたが⁽⁵⁾、現在そのような受験資格要件は緩和されている傾向がある。

管理職選考試験の形式に関しては、2009 年度文科省調査によれば、管理職選考試験を実施している 65 教委のうち、40 教委は択一問題や短答形式による筆記試験を実施している。61 教委は小論文や作文による筆記試験を実施している。63 教委は個人面接を実施している。28 教委は集団面接を実施している。

Q4 として職種別に管理職選考試験の実施形式について尋ねた。41 教委に回答を得られた。以下、校長試験・副校長試験・教頭試験の実施形式の採用状況をまとめた。なお、副校長試験を実施している 8 教委に具体的な実施形式を窺ったところ、4 教委は校長試験を実施し、そこから、副校長の選考・登用を行っている。2 教委は教頭試験を実施し、そこから、副校長の選考・登用を行っている。2 教委は副校長選考試験を独自に実施している⁽⁶⁾。以上のことから、教委によって副校長に対する位置づけが異なっているものと考えられる。

表 1-2 管理職選考試験の実施形式の採用状況

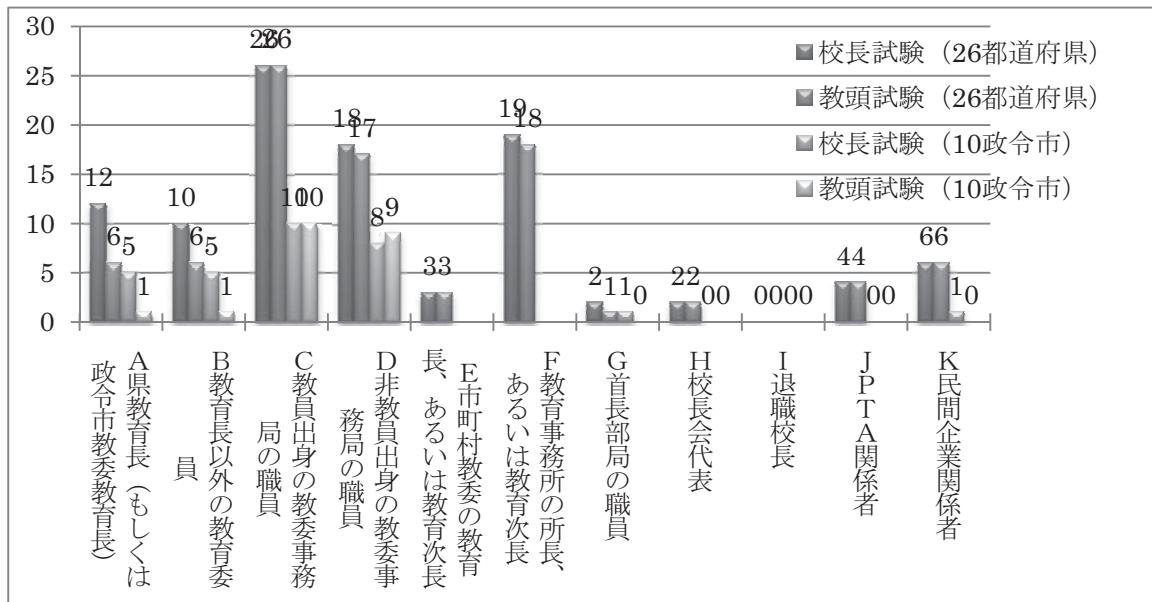
試験形式	校長試験 (41 教委)		副校長試験 (8 教委)		教頭試験 (41 教委)	
A. 筆記試験(筆答)	18	43.9%	4	50.0%	34	82.9%
B. 筆記試験(論文)	34	82.9%	6	75.0%	34	82.9%
C. 面接試験(集団)	12	29.3%	4	50.0%	17	41.5%
D. 面接試験(個人)	39	95.1%	8	100%	40	97.6%

以上のように、校長の筆記試験において、筆答の形式より論文の形式を採った教委が多い。また、面接試験において、集団面接より個人面接の形を採った教委が多い。このうち、集団面接と個人面接の両方を実施した教委もある⁽⁷⁾。教頭の筆記試験においては、校長試験の状況と比べると、筆答の形式を採った教委も多く⁽⁸⁾、論文形式と同数の教委がこれを採用している。また、面接試験では個人面接の形を採った教委は多く、回答した教委全体の 97.6% に達している。この点に関しては、副校長試験もその傾向がある。集団面接の場合、全体の傾向としてその形式を採る教委が多くないとはいえ、41.5% に達しており、校長試験よりは多いことが窺える。

Q5 として「管理職選考試験」の面接試験における委員の構成について尋ねた。26 都道府県、10 政令市教委の回答を得た。なお、この質問に対して、31 都道府県教委のうち、

「非公表」と答えた教委もあり、26都道府県教委の回答しか得られなかつた。

図 1-1 面接試験の面接委員



※政令市の場合、E、F の項目が存在しない。

以上のように、まず、都道府県の校長面接試験の場合、「C. 教員出身の教委事務局の職員」を面接委員とした教委は最も多い。2番目は「F. 教育事務所の所長、あるいは教育次長」であり、3番目は「D. 非教員出身の教委事務局の職員」である。また、教委関係者以外も、「K. 民間企業関係者」(6教委)、「J. PTA 関係者」(4教委)、「G. 首長部局の職員」(2教委)、「H. 校長会代表」(2教委)は校長面接試験の面接委員とした。このように、一部の教委は教委関係者以外の者を管理職の面接試験の委員とし、管理職人材を選抜するために、多様な観点と意見を取り入れる姿勢が見られる⁽⁹⁾。

都道府県の教頭面接試験の面接委員を見ると、「C. 教員出身の教委事務局の職員」(26教委)、「F. 教育事務所の所長、あるいは教育次長」(18教委)、「D. 非教員出身の教委事務局の職員」(17教委)という順になっており、校長面接試験の面接委員の構成に類似している。しかし、校長面接試験と比べて、教頭面接試験においては、「A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）」と「B. 教育長以外の教育委員」を面接委員とした教委は少ないことがわかった。

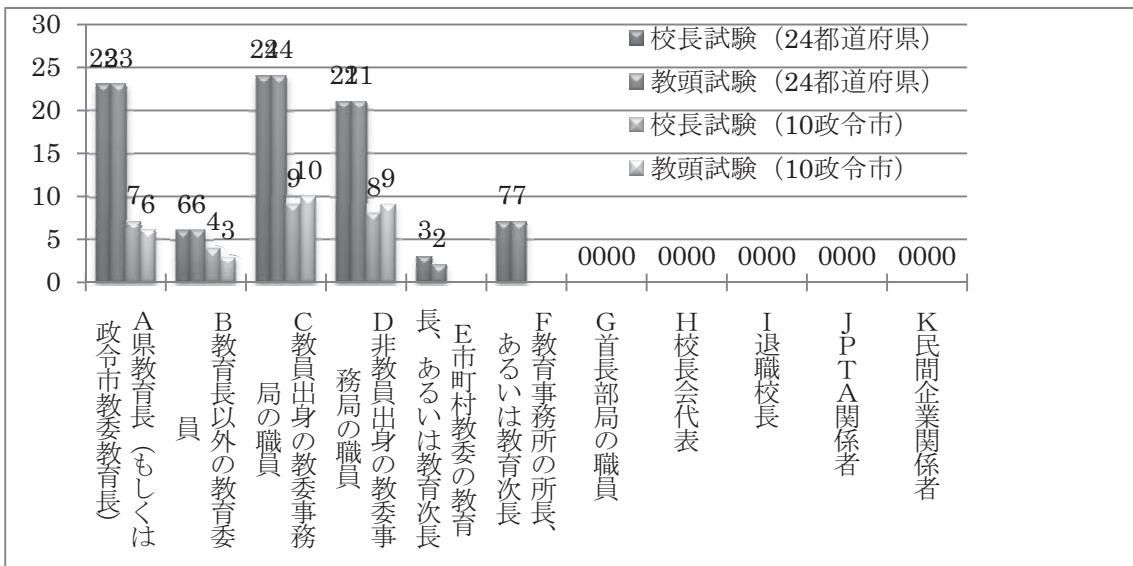
政令市の校長面接試験の面接委員の構成をみると、「C. 教員出身の教委事務局の職員」(10教委)、「D. 非教員出身の教委事務局の職員」(8教委)、「A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）」(5教委)、「B. 教育長以外の教育委員」(5教委)という順になっている。都道府県校長試験の面接委員の構成と比べると、政令市の場合、「K. 民間企業関係者」(1教委)、「G. 首長部局の職員」(1教委)、「H. 校長会代表」(0教委)、「J. PTA 関係者」(0教委)といった教委関係者以外の者が少なく、面接委員には教委関係者が集中していることがわかる⁽¹⁰⁾。

政令市の教頭面接試験の面接委員の構成をみると、校長試験と近い状況にある。しかし、「A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）」(1教委)、「B. 教育長以外の教育委員」

(1教委)は面接委員として教頭面接試験への参画が少ないことがわかる。これは学校経営者である校長の選考・登用がより重視されているものと考えられる⁽¹¹⁾。

Q6として「管理職選考試験」の結果判定会議の委員構成について尋ねた。24都道府県、10政令市より回答を得られた。その結果は以下の通りである。

図1-2 管理職選考試験の結果判定会議の委員



※政令市の場合、E、Fの項目が存在しない。

以上のように、まず、結果判定会議の委員はすべて教委関係者によって構成されている。現行法上、市町村立小・中学校の校長・教頭等の任命権は都道府県教育委員会に置かれ（地教行法37条）、その選考権は任命権者たる県教委の教育長に存する（教特法13条）。判定会議の委員構成をみると、「A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）」以外にも、「B. 教育長以外の教育委員」、「C. 教員出身の教委事務局の職員」、「D. 非教員出身の教委事務局の職員」、「E. 市町村教委の教育長、あるいは教育次長」、「F. 教育事務所の所長、あるいは教育次長」が合格者の判定に関わっていることがわかった。さらに、教育長は結果判定会議に関わっていない教委さえ見られた。

各教委の管理職選考試験の試験内容として、主に択一問題や短答形式による筆記試験、小論文や作文による筆記試験、個人面接、集団面接がある⁽¹²⁾。Q7-1では、自由記述の形で各教委の具体的な試験内容はどのようなものかを尋ねた。その試験内容から各教委の管理職候補者に求めるものを析出するため、筆者は自由記述のキーワードの抽出・集計を行った。本稿では出現頻度の高いキーワードのみ紹介する。

まず、校長試験において、①択一問題や短答形式による筆記試験を実施する教委は18(有効回答14)で、そのうち「学校・教育法令規則等」(12教委)が出題内容として最も多い。②小論文や作文による筆記試験を実施する教委は34(有効回答28)である。「学校経営」(10教委)というキーワードが最も多い。③面接試験を実施する教委は41(有効回答35)である。「学校経営」(7教委)、「校長としてのビジョン」(7教委)が最も多い。

教頭試験の場合、①択一問題や短答形式による筆記試験を実施する教委は34(有効回答

29) で、そのうち「学校・教育法令規則等」（23教委）が圧倒的に多い。②小論文や作文による筆記試験を実施する教委は34（有効回答29）で、出題範囲が多岐にわたっており、各教委で用いられている用語に違いがあるため、共通キーワードによる集計は困難であった。一番多いキーワードは「学校運営」で5教委のみである。③面接試験を実施する教委は41（有効回答36）で、「学校・教育法令規則等」（10教委）が最も多い。以上のことから、教委の校長と教頭候補者それぞれに求める資質・能力の傾向をある程度看取することができよう。

さらに **Q7-2** で自由記述の形で各教委はどのような教育課題を意識したうえで、管理職選考試験の出題内容を決めたかを尋ねた。筆者は自由記述を以下4つのカテゴリーで分けた。そのカテゴリーは「児童生徒をめぐる課題」、「教職員をめぐる課題」、「保護者・地域をめぐる課題」、「学校全体（管理職自身）をめぐる課題」である。その詳細は以下の通りである。

表 1-3 管理職試験で扱われた教育課題

児童生徒をめぐる課題	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課題）いじめ、不登校、学力向上 ・学力向上に対する取組等への実践力 ・学力向上 ・不登校、学力向上等の課題 ・「生きる力」を育む教育の推進 ・学力向上、生徒指導、人権教育
教職員をめぐる課題	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の勤務の多忙化や複雑化 ・人材育成 ・変化に適応できない教員の増加や多様な教員集団がもつ問題点にどのように対応していくか。 ・教育課題：教員の資質向上 ・教職員の専門性の向上 ・本年度は、教員の勤務負担軽減について重点的に出題を行った
保護者・地域をめぐる課題	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者や地域の要望への対応や連携の仕方 ・学校・家庭・地域が連携しての開かれた学校づくり ・保護者や地域社会との信頼関係など
学校全体（管理職自身）をめぐる課題	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営 ・不祥事に対する未然防止及び対応力 ・広域交流人事への理解 ・危機管理への対応 ・教育上の課題となっていることで、特に管理職としての経営能力に関するものという観点から出題している。 ・（課題）自律的・主体的な魅力ある学校づくりの推進等 ・教育課程編成実施 ・市教育ビジョンの推進 ・学校組織の機能向上 ・学習指導要領等の改善や本市のプラン等を意識し出題。 ・本市の教育改革の更なる進展に向けての力量・意欲 ・H21年6月策定「新しい〇〇〇〇の教育」の内容 ・本市における教育課題は広範なものがあり、年度によって変えていくものと考えている。なお、本市では「〇〇っ子育成条例」（通称）を制定し、地域協働の取組を推進していることもあり、条例の趣旨を理解し、取組を推進できる、意欲と力量のある者を選考するよう心掛けている。 ・学校で起きた具体的な事例や今日的教育課題に対する見識を問う。

※県・市名を伏せるため、「〇〇」で表示している。

以上のように、現在、各教委が直面している教育課題は多様である。共通点としては、以下の4点がある。第1に、児童生徒をめぐる課題として「学力向上」というキーワードがある。第2に、教職員をめぐる課題として「専門性・資質の向上」、「多忙化」というキーワードがある。第3に、保護者・地域をめぐる課題として「連携・信頼関係」というキーワードがある。第4に、学校全体（管理職自身）をめぐる課題として、「学校経営」というキーワードがある。

(2) 校長・教頭等の選考試験の結果について

Q8-1として「管理職選考試験」の結果合否を判断する資料内容及びその重要度について尋ねた。まず、選考試験結果の合否を判断するために、どのような判定資料を、どの程度使うかを尋ねた。重点的に使用している資料を3点、使用している資料を2点、参考程度に使用している資料を1点、使用していない資料を0点としている。資料の選択項目は「A.筆記試験の結果」、「B.面接試験の結果」、「C.実績報告書（受験者が作成）」、「D.校長の推薦書」、「E.市町村教委の推薦書」、「F.教育事務所の推薦書」、「G.身上調書（「所見」を含む）」、「H.勤務実績・勤務評定等の結果」、「I.県教委の職員の意見（例：学校訪問時の評価）」、「J.校長会や教職員団体といった関係団体からの意見」、「K.その他」である。項目以下では、都道府県教委の各項目の平均点を算出し、高い順の1位～3位で紹介する。なお、校長選考試験の場合、筆記試験、面接試験を両方実施する教委と面接試験のみ実施する教委があるため、それぞれ集計を行った。

表1-4 判定にあたって重視する資料

順位	校長試験		教頭試験
	面接試験のみ実施（平均点）	筆記と面接両方の実施（平均点）	筆記と面接両方の実施（平均点）
1位	面接試験の結果（2.5） 勤務実績・勤務評定等の結果（2.5）	面接試験の結果（2.5）	面接試験の結果（2.5）
2位	市町村教委の推薦書（1）	筆記試験の結果（2.3）	筆記試験の結果（2.4）
3位	実績報告書（0.75） 県教委の職員の意見（0.75）	勤務実績・勤務評定等の結果（1.5）	勤務実績・勤務評定等の結果（1.7）

まず、面接試験のみ実施する教委（5教委、有効回答4）⁽¹³⁾の判定資料の重要度の順は、①「B.面接試験の結果」（2.5）、「H.勤務実績・勤務評定等の結果」（2.5）、②「E.市町村教委の推薦書」（1）、③「C.実績報告書（受験者が作成）」（0.75）、「I.県教委の職員の意見（例：学校訪問時の評価）」（0.75）である。次に、筆記試験、面接試験の両方を実施する教委（26教委、有効回答22）の判定資料の重要度の順は①「B.面接試験の結果」（2.5）、②「A.筆記試験の結果」（2.3）、③「H.勤務実績・勤務評定等の結果」（1.5）である。

教頭選考試験の場合、31教委はすべて筆記試験と面接試験の両方を実施している（有効回答26）。判定資料の重要度の順は①「B.面接試験の結果」（2.5）、②「A.筆記試験の結果」（2.4）、③「H.勤務実績・勤務評定等の結果」（1.7）である。このことから、校長、教頭試験のいずれも面接試験の結果が最も重視されていることがわかる。

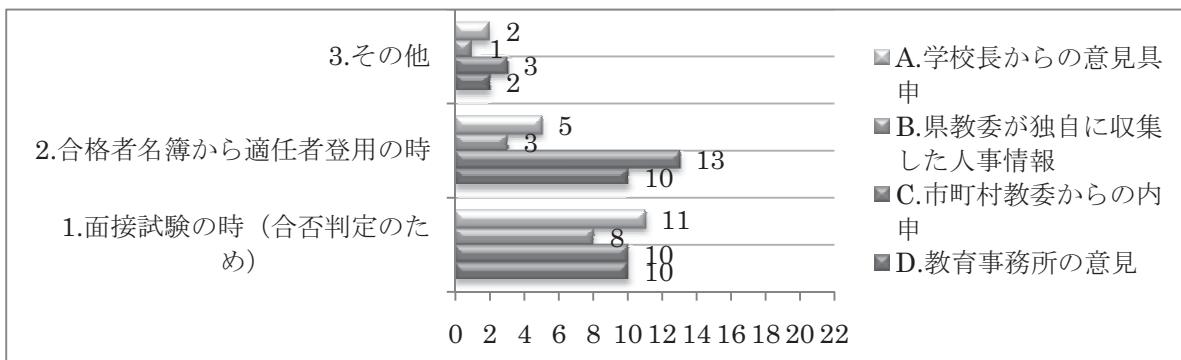
Q8-2として「管理職選考試験」の筆記試験や面接試験などの配分比率について尋ねた。以前の文部省調査によれば、選考の際の判断の比重は「筆記試験が5割、面接試験が3割、平常勤務成績が2割」が一般的であるということであった。本調査では、21教委から回答を得られ、その21教委の「筆記試験」、「面接試験」、「勤務成績」、「その他」それぞれの平均点を算出し、その配分比重は、「筆記試験が3.5割、面接試験が4割、勤務成績が2割、その他が0.5割」ということがわかった。以前の文科省調査の結果と比べて、面接試験の成績は筆記試験より重視されるようになっている。また、「その他」の内容に関しては、「人物・小論文」、「評価票」、「所見書」、「教育事務所長評価」、「所属長の意見書」、「教職員評価『目標設定シート』」との回答であった。

さらに**Q8-3**では、勤務成績を重視している教育委員会に対し、教員のどのような実績を重視しているかを尋ねた。選択項目は「A.離島・僻地校の勤務経験」、「B.大規模校の勤務経験」、「C.困難校（荒れている学校）の勤務経験」、「D.研究指定校の勤務経験」、「E.研修歴（海外研修、中央研修など）」、「F.教委、教育事務所、教育センター等での行政経験」、「G.教務主任経験」、「H.その他の主任経験」、「I.その他」である。「非常に重視する」（4点）～「まったく重視しない」（1点）の4件法で回答を求め、18教委（都道府県10、政令市8）の回答を得た。重視する程度の平均を算出した結果の順位は①「F.教委、教育事務所、教育センター等での行政経験」（2.6）、「G.教務主任経験」（2.6）、②「C.困難校（荒れている学校）の勤務経験」（2.4）、③「E.研修歴（海外研修、中央研修など）」（2.3）である。ここから、受験資格ではないが、教務主任経験、困難校の勤務経験、研修経験などは勤務実績として選考試験結果判定の際に重視されていることが窺える。

Q9として管理職選考試験を行ったうえで、「合格者名簿の有無」、「名簿の有効期限」、「名簿登載者登用」について尋ねた。その結果、41教委のうち、39教委は合格者名簿を作成している。そのうち、名簿の有効期限は①終身（無期限）有効（5教委、そのうちの3教委は校長試験のみ）、②期限付き（30教委、そのうち、1年間有効は13教委、2年間有効は9教委、3年間有効は8教委、「58歳になる年度の4月1日まで有効」1教委）、③期限明記なし（5教委）、無回答（1教委）である。また、名簿登載者登用に関しては、①全員一斉登用（2教委）、②登用されない場合は再受験させる（20教委）、③登用されない場合、翌年度からも名簿登載し、その中から適任者を登用する（16教委）、無回答（2教委）という状況である。なお、合格者名簿を作成していないと答えた教委は、合格者を設げずに、管理職登用の必要な人数のみを選考によって昇任させ、未昇任者も翌年からもう一度管理職試験を受けるというシステムを採っているようである⁽¹⁴⁾。

Q10では管理職の登用の際に、人事情報を「1. 面接試験の時（合否判定のため）」、「2. 合格者名簿から適任者登用の時」、「3. その他」のどの時点で活用しているかを尋ねた。ここに言う人事情報とは「A.学校長からの意見具申」、「B.教委が独自に収集した人事情報」、「C.市町村教委からの内申」、「D.教育事務所の意見」である。22都道府県教委、10政令市教委の回答を得た。以下、都道府県と政令市教委の集計結果を示す。なお、政令市の場合、人事情報の「C.市町村教委からの内申」と「D.教育事務所の意見」が存在しないため、A、Bの集計結果のみとなる。

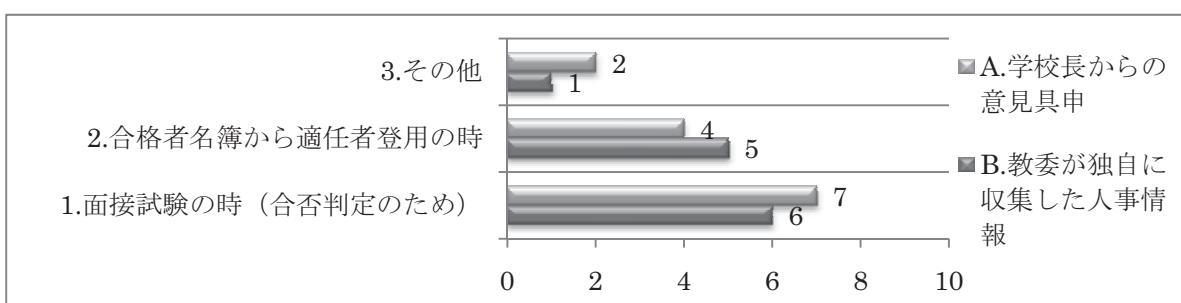
図 1-3 22 都道府県教委の入事情報の活用状況



以上のように、「1.面接試験の時（合否判定のため）」では、教委によってAからDまでの入事情報のいずれも活用された傾向がある。しかし、「2.合格者名簿から適任者登用の時」になると、「A.学校長からの意見具申」と「B.県教委が独自に収集した人事情報」を活用（参考）した都道府県教委が少なくなる傾向がある。「C.市町村教委からの内申」と「D.教育事務所の意見」は「1.面接試験の時（合否判定のため）」と同様に活用され、とくに「C.市町村教委からの内申」に関しては、「1.面接試験の時（合否判定のため）」より多くの教委に活用されたと見られる。

では、「3.その他」はどの時点であるか、またその時点でどの入事情報が活用されたかに関しては、自由記述によって明らかになった。まず、2教委は「受験合否の際」、「1次選考から」の時点で「A.学校長からの意見具申」を活用したと答えた。1教委は「受験合否の際」に「B.県教委が独自に収集した人事情報」を活用したと回答した。3教委は「受験合否の際」、「名簿登載者決定の時」、「1次選考から」の時点で「C.市町村教委からの内申」を活用したと答えた。2教委は「名簿登載者決定の時」、「教育事務所長評価として得点化し合否判定資料とする」時点で「D.教育事務所の意見」を活用したと答えた。

図 1-4 10 政令市教委の入事情報の活用状況



以上のように、「1.面接試験の時（合否判定のため）」と「2.合格者名簿から適任者登用の時」のいずれにおいても、「A.学校長からの意見具申」と「B.県教委が独自に収集した人事情報」が活用される傾向にある。また、「3.その他」の時点で入事情報の活用状況に関しては、1教委は「面接から配置まで」の時点でにおいて、入事情報A、Bを活用したと回答した。以上のことから、まず、選考試験の結果、とくに面接試験の結果に「市町村教委からの内申」などの入事情報の影響があると言える。また、それらの入事情報は試

験の結果、人材選抜・登用に影響を与えるのであれば、選考の公平・公正を確保するためにも、その人事情報をどの程度活用すべきかは各教委にとって明確しなければならない課題であろう。

Q11として「管理職選考試験」の合格者に対してその合否結果を知らせているかを尋ねた。39教委より回答が得られた。そのうち、22教委は「1.知らせている（名簿登載した時点で受験者に知らせている）」と答え、10教委が「2.知らせている（人事内示の際に、併せて合否結果を受験者に知らせている）」と答え、7教委が「知られていない」と答えた。このことによって、多数の教委は管理職選考試験の結果を受験者に知らせる方針を探っていることがわかった。

Q12として各教委の2009年度校長、副校長、教頭選考試験の受験者数、合格者数について尋ねた。「非公表」と回答した教委が多いため、集計による分析は困難であった。

(3) 管理職の登用にあたっての方策や校長の力量形成のための方策について

Q13として自由記述の形で「もし退職者数が大幅に増加する場合、管理職試験の選考の際に、登用の確保のため、具体的に取り組んでいること」について尋ねた。筆者はその自由記述内容を7つのカテゴリーで分けた。それぞれは「名簿登載制度の活用」、「登用年齢・経験年数制限等の緩和」、「校長再任用制度の導入」、「若手登用」、「若手育成」、「管理職異動の制限」、「選考時期の調整」である。なお、この質問に対して、取組は特にないと回答した教委は13である。これは教委によって管理職候補不足の課題が存在しない、またはその意識を持たない、もしくは対策の検討段階にあると推測する。

表 1-5 管理職候補者の確保の方策

名簿登載制度の活用	<ul style="list-style-type: none">将来（約5年間）の退職状況を見込んで名簿登載人数を決定している。数年後のシミュレーションを行い、登用数を決めている。退職者数の増減を想定し、管理職候補者の登録人数を決定し、登用の確保をしている5年間の退職者数をもとに欠員数を試算し、合格数を決定している。名簿登載制度（登用されない場合、翌年度以降も名簿登載する）
登用年齢・経験年数制限等の緩和	<ul style="list-style-type: none">登用年齢制限の緩和（検討中）受験年齢の引き下げについて今後検討受験促進のため、声かけ等を依頼。経験年数等の選考基準の改定等優れた人材を幅広い募集するため下記の選考を実施①○○公立小中学校任期付校長選考（H21当初より）②小中学校教諭・行政職特別選考⁽¹⁵⁾（H22当初より）
校長再任用制度の導入	<ul style="list-style-type: none">校長の再任用制度の導入将来、候補者となる者の少ない年代が、昇任の時期を迎える頃には、管理職としての在職年数を伸ばさざるを得ない。そうなれば現在行っていない再任用校長の配置等についても検討せざるを得ないという認識はある。
若手登用	<ul style="list-style-type: none">若手登用若手登用若年層の登用
若手育成	<ul style="list-style-type: none">教務主任、主幹教諭の育成市町村教育委員会等と連携しながら候補者を発掘するとともに、様々な研修や教育実践の中で学校経営に参画する意識を醸成するなど人材の育成に努めている。教務主任、学年主任等の計画的な育成

管理職異動の制限	・校長・教頭の同時転出の禁止の緩和（検討中） ⁽¹⁶⁾
選考時期の調整	・教頭選考試験において、50歳～55歳までは受験を控えていたが、管理職としての資質と意思ある者を発掘するために後期選考を設けている。

※県・市名を伏せるため、「〇〇」で表示している。

Q14-1 として「教育委員会は女性教員の管理職への登用を重視しているか」を尋ねた。5件法（非常に重視している5点、やや重視している4点、どちらとも言えない3点、あまり重視していない2点、まったく重視していない1点）で回答を求めた。回答を得た41教委の平均値は4.05である。全体として女性教員の管理職登用を重視している傾向がみられる。

Q14-2 として管理職選考・登用にあたっての女性教員の管理職登用の促進の具体策について尋ねた。「女性教員の管理職登用を促進するために、どのような工夫をしているか」という質問に対して、A～Gの各回答項目を設けている（複数回答）。この質問に30教委の回答が得られた。その結果と順位は以下の通りである。

表 1-6 女性教員の管理職登用の促進方策

順位	方策（選択項目）	回答数（30教委）
1	B.市町村教委、教育事務所に意思伝達	17
2	C.校長会、教職員関係団体を通じて意思伝達	14
3	A.教委が独自に教員に関する人事情報を収集する	7
4	G.その他	6
5	F.模索中	3
6	E.受験資格の緩和	1
7	D.登用の枠の設定（例えば、管理職全体に占める女性の割合30%を目指すこと）	0

また、4番目の「G.その他」の内容について、「男女各1名を所属の推薦とする（教頭選考）」、「受験の枠の設定」の2教委は女性教員の管理職選考試験の受験率の低さという課題に鑑み、女性受験率の確保に努めている方策と見受けられる。「主任への登用」、「教職員人事取扱要領に下記の2点を明記（1点目は、女性教員の管理職登用を一層推進すること。2点目は、各学校における主任等の任命にあたっては、女性教職員の活用を計画的に進めること）」、「現場での人材育成と教務主任等の要職への登用を積極的に行い、管理職へのチャンスを広げるよう校長に要請した」の3教委は女性教員の管理職登用に対する積極性が見られるとともに、管理職の前段階に必須である主任の力量を育成させる姿勢が窺える。

Q15 として校長、教頭等に求められる資質・能力について尋ねた。それぞれの職位について、人事担当者自身が必要と思われるものを下記①～⑯の15項目より順位づけをして選択してもらった。集計結果（1位は3点、2位は2点、3位は1点と点数換算処理している）は以下の通りである。なお、本質問は1990年・2000年調査でも実施しているが、本調査では、副校长・主幹教諭・指導教諭について追加している。管理職に求められている資質・能力の15項目は①指揮・助言能力②指揮・統制能力③教育への信念や理念④幅広い教養⑤専門的知識、技術⑥豊かな人間性、包容力⑦判断力、意思決定力⑧責任感⑨当

該地域の教育課題に対する認識⑩今日的教育問題に対する認識⑪企画力・構想力⑫調整能力⑬人脈、政治力⑭統率力、リーダーシップ⑮柔軟性である。

表 1-7 管理職に求められる資質・能力

順位	校長		副校長		教頭		主幹教諭		指導教諭	
	番号	点数	番号	点数	番号	点数	番号	点数	番号	点数
1	⑯	66	⑯	16	⑥	34	①	28	①	33
2	③	43	②	15	①	33	⑪	28	⑤	33
3	⑦	37	⑥	13	⑫	33	⑫	26	③	12
4	⑥	33	③	9	⑯	28	⑥	13	⑯	4
5	⑨	8	⑦	8	③	22	⑯	13	⑪	3
6	②	7	⑪	6	②	21	⑤	11	④	2
7	①	6	⑫	6	⑦	9	③	9	⑥	2
8	⑪	5	①	3	⑨	8	②	8	⑧	2
9	⑩	3	⑧	1	⑤	6	⑨	6	⑩	2
10	⑤	2	⑨	1	⑧	5	⑩	6	⑨	1
11	⑧	2	④	0	⑪	5	⑧	3	⑫	1
12	④	0	⑤	0	④	3	④	2	⑯	1
13	⑫	0	⑩	0	⑩	2	⑦	1	②	0
14	⑬	0	⑬	0	⑯	1	⑬	0	⑦	0
15	⑯	0	⑯	0	⑬	0	⑯	0	⑬	0

第4節 考察

以下では、管理職の選考・登用をめぐる行政（教委）の課題と管理職に求められている資質・能力の変化を調査結果から明らかにする。

まず、近年指摘されている、都市部における「管理職候補者」の人材の不足の課題についてである。

若手登用・女性登用は従来特色ある教育活動を展開することを促進する観点から提言されたものであり、それは現在、「ひしめく」世代の退職問題や管理職候補者人材不足の問題を解決する方策にもなっている。例えば、Q13「もし退職者数が大幅に増加する場合、管理職試験の選考の際に、登用の確保のため、具体的に取り組んでいること」に対して、一部の教委は若手登用の必要性を語っている。また、Q14-1の結果から、教委全体として女性教員の管理職登用を重視している傾向もみられる。教委が若手・女性登用を促進する意識がある。しかし、第1節の文科省調査のデータから、若手・女性登用が進んでいるとは言い難い。

ここからは、量的、質的確保のための管理職人材の育成の方法が課題になっていることがわかる。管理職試験の受験資格の緩和などによって、より多くの人が管理職試験を受けることになるはずであるが、管理職になる魅力を感じない、または管理職の資質・能力を持っていると思っていない教員が存在していると言える。この問題を解決するために、今回の調査結果からも「教務主任、主幹教諭の育成」、「市町村教育委員会等と連携しながら候補者を発掘するとともに、様々な研修や教育実践の中で学校経営に参画する意識を醸成するなど人材の育成に努めている」といった手法を探る教委があることがわかった。こ

のことによって、教員の管理職への意欲の向上と管理職としての力量の形成に繋がると考える。今後、管理職候補者人材を確保するためにも、管理職任用前の研修や教員のライフコースに合わせた養成システムの構築が重要であろう。

次に、管理職に求められている資質・能力の変化についてである。

Q7-1の各教委の管理職試験の内容とQ4の試験の形式と合わせて考察すると、校長試験、教頭試験のいずれも、「学校・教育法令規則等」の内容を筆答形式で問う形式が多い。教頭試験の場合、特にその傾向がある。ほとんどの教委では教頭候補者に「学校・教育法令規則等」を理解していることを求めているとみられる。論文形式の場合、校長試験の共通キーワードは「学校経営」、「校長としてのビジョン」であるが、教頭試験でのキーワードはさまざまであり、教委の求める教頭候補者の資質・能力の多様性を表しているとも言える。

この点、各教委が管理職にどのような資質・能力を求めているかについては、Q15の結果によって示されているが、それを2000年調査⁽¹⁷⁾と比較すると、以下の結果となった。

表1-8 2000年と2010年の管理職に求められる資質・能力の変化

順位	2000年 校長	2010年 校長	2010年 副校長	2000年 教頭	2010年 教頭	2010年 主幹教諭	2010年 指導教諭
1	⑯	⑯	⑯	①	⑥	①	①
2	③	③	②	⑫	①	⑪	⑤
3	⑦	⑦	⑥	⑪	⑫	⑫	③
4	⑥	⑥			⑯		

以上のように、2010年と2000年と比較すると、校長については1位のリーダーシップから2位の教育への信念・理念、そして3位の判断力・意思決定能力まで2000年とまったく変化がない。一方、教頭については「⑥豊かな人間性、包容力」が強く求められるようになったことが窺える。また、1990年・2000年調査では教頭に期待される資質・力量の上位3項目はいずれも「①指揮・助言能力」、「⑫調整能力」、「⑪企画力・構想力」であったが、それが今回の2010年調査では主幹教諭に移っている。校長には経営者としてのリーダーシップが求められているのに対し、教頭には指導・助言能力が求められていることから、教頭を教員の教育的リーダーと捉えつつあることが窺える。

なお、筆者が副校长試験を実施している8教委の校長人事担当者に窺ったところ、教委によって副校长に対する位置づけが異なっていることが明らかになった。「新たな職」の設置の有無やその位置づけかたの違いによって、校長・教頭等に期待される資質・能力や役割は異なるてくるであろう。それにともない、それぞれの職位に期待される資質・能力が変わりつつあり、教育委員会は「校長の専門職基準」(2009年度版)などを手掛かりにその明確化をはかっていくことが今後いっそう求められるだろう。

(楊 川)

【注】

(1) 2008年学校教育法の改正により新しい職（副校长・主幹教諭・指導教諭）が新設された。本調査は、校長・副校长・教頭の任用制度を中心に紹介するものであり、便宜上、「校長・教頭等」という。

(2)文部科学省「公立学校における校長等の登用状況等について」『教育委員会月報』平成

21年12月号（通号723）、第一法規、2009年12月、56頁。

- (3) 管理職選考試験を2年に1回実施する理由に関しては、N県教委の担当者に電話インタビュー調査（2010年11月10日）を行った。「自治体の規模が小さいため、学校数が少なく、管理職の選考・登用は比較的に少ない。2年に1回実施することは、教職員課にとっては、事務負担の軽減というメリットがある」との理由であった。
- (4) 校長試験と教頭試験が別時期に実施される理由に関しては、T県教委の担当者に電話インタビュー調査（2010年11月10日）を行った。「教員人事に関わる教委の職員が少ないため、校長試験と教頭試験を同時に実施するのは難しかった。夏休み中に教員採用試験もあるため、教頭試験を8月に実施し、校長試験を11月より実施することにした」との理由であった。
- (5) 文部科学省「平成11年度公立学校校長・教頭の登用状況について」『教育委員会月報』平成11年12月号（通号599）、第一法規、1999年12月、88頁。
- (6) 副校長試験の実施の実態に関しては、筆者が2010年11月11日から13日にかけて、副校長試験を実施していると回答した8教委の担当者に対して電話インタビュー調査を通じて確認できたものである。
- (7) 例えば、T県教委の担当者への電話インタビュー調査（2010年11月10日）で、集団面接と個人面接を両方実施する意図が窺えた。「集団面接によって、受験者のそれぞれの学校経営に関する考え方を聞くことができ、また、受験者が他の受験者の回答を聞くことができる（横並び方式）。個人面接によって、受験者が学校経営のビジョンを語り、面接官との対話ができる。また、面接官が受験者の考え方等を深く理解できる（受験者対面接官方式）。」これは、受験者が管理職として多様な能力を持つかどうかの判断手法でもあると考える。
- (8) 「校長試験を受ける者は教頭であるため、筆記試験を受ける必要がないと考えた」（2010年11月10日、T県教委の担当者への電話インタビューによる）。
- (9) 「教育関係者以外の視点も大事だと考えたからである。教委事務局の職員が専門的な知識を持ちながら質問をし、企業関係者が経営の視点を持ちながら質問してくれる。」（2010年11月10日、T県教委の担当者への電話インタビューによる）。
- (10) 教育関係者以外の者を面接委員とするかどうかについては教育長あるいは教委の人事担当者の意識による。例えば、2010年11月11日、S市教委の担当者への電話インタビューの結果、以下の理由を説明してくれた。「特に外部の方を取り入れる必要性を感じていない。また、民間企業者などにお願いすることもわれわれ教委職員にとっては難しい。」
- (11) 「教頭試験に関しては、われわれの人事担当の職員に任せている。校長は学校のトップリーダーであり、その登用は何より重視しているのである。」（2010年11月10日、O市教委の担当者への電話インタビューによる）。
- (12) 前掲雑誌(2)、43頁。
- (13) 有効回答数が少ないと、重要度の順位を再考する余地があると考える。
- (14) 2011年2月23日に行った合格者名簿を作成していないN県、F県教委担当者への電話インタビューによる。
- (15) 小中学校教諭・行政職特別選考とは、公立小・中学校において、現に首席、指導教諭

等の職に2年以上ある者、また、現に教諭、行政職等にあり教育に関する職に10年以上ある者等を対象者として、市町村教育委員会の推薦があった者から校長に選抜する特別選考である。合格者は1年間教頭職に就き、その後、校長として登用される（該当教委にいただいた資料による）。

(16) S県教委の担当者（2011年2月23日電話インタビュー）によれば、S県は学校経営や地域との連携に悪影響が出ないよう校長・教頭の同時転出の禁止という制度を採っており、校長が退職や異動によって転出する場合、当該校の教頭は校長選考試験を受けることができない。この制度の緩和によって、より多く教頭が校長選考試験を受けることができるようになるという考え方である。

(17) 元兼正浩「学校改善のための校長人事プログラム開発」中留武昭・論文編集委員会編『21世紀の学校改善一ストラテジーの再構築』第一法規、2003年、314-327頁。

【参考資料】

- ・元兼正浩「学校改善のための校長人事プログラム開発」中留武昭・論文編集委員会編『21世紀の学校改善一ストラテジーの再構築』第一法規、2003年、314-327頁。
- ・元兼正浩「校長・教頭任用制度の今日的状況と課題—2000年度全国調査の結果から—」『福岡教育大学紀要』第50号、第4分冊、2001年、81-90頁。
- ・文部科学省「公立学校における校長等の登用状況等について」『教育委員会月報』平成22年11月号（通号734）、第一法規、2010年11月、36-56頁。
- ・文部科学省「公立学校における校長等の登用状況等について」『教育委員会月報』平成21年12月号（通号723）、第一法規、2009年12月、41-61頁。
- ・文部科学省「平成12年度公立学校校長・教頭の登用状況について」『教育委員会月報』平成12年12月号（通号612）、第一法規、2000年12月、61-74頁。
- ・文部科学省「平成11年度公立学校校長・教頭の登用状況について」『教育委員会月報』平成11年12月号（通号599）、第一法規、1999年12月、75-88頁。

〔付記〕本稿は日本教育制度学会第18回大会自由研究発表資料（2010年11月14日）、『日本教育制度学研究』（第17号、日本教育制度学会、2010年、210-215頁）、『教職研修』（2010年4月号、教育開発研究所、30-33頁）にて報告したものを加筆・修正し、再構成したものである。

本調査の質問紙作成にあたって、貴重なご助言をして下さいました佐賀大学准教授川上泰彦氏、また、公務ご多忙のなか本質問紙調査、電話インタビュー調査に快くご協力下さいました都道府県・政令指定都市教育委員会事務局の校長人事担当者の皆様に心よりお礼申し上げます。

第2章 福岡県教育委員会の人事管理主事の異動パターン分析 —1994～2007年間の異動データをもとに—

第1節 本研究の目的と方法

(1)研究目的

本研究の目的は、校長の人事管理を掌る人事管理主事の異動の実態を明らかにすることである。

本研究の問題関心は校長の人事を担う人事管理主事が官僚制の中でどのような異動をしているのかである。これまでの校長の人事異動の研究は、その方法において大きく2つのパターンに分けられる。1つは異動する者を対象とする研究である。この研究の特徴は異動という確たる事実からの教育委員会（以下、教委）の意図の間接的な読み解きである（元兼1993、榎原・町田・伊藤1998、森2007、2008、榎原・浅田・松村2009、松村・浅田・榎原2010など）⁽¹⁾。これにより学校の属性や校長の属性によって異動がなされることが指摘されている⁽²⁾。そしてもう1つは教委への実態調査（質問紙調査、聞き取り調査）である（元兼1992、2001、川上2004、2005a、2005b、楊2010など）。この研究の特徴は教委の公式見解の直接的な聞き取りである。これにより校長の人事異動に関する全国的な状況や、個々の教委の人事管理の実態が明らかにされる。

どちらの研究も教職員の人事行政の一端を明らかにする上で特長があるが、同時に視野に入れるべき課題を有している。それは教委の合理性に依存しているにもかかわらず、その教委自身についてよく知らないということである。すなわち、上記の研究では教委が一定の判断力を持ち、ルールを設定・運用していることが前提になっている。それゆえある特定のルールを見出し、その問題性を指摘し、教委に対してより「適切」なルールの運用を求めることが多い。しかし、校長の人事異動の事務を担う官僚は何者であり、どこから来てどこへ行くのか、については荒井（2001）以外ほとんど研究がなされていない。これまでの研究が「校長人事異動政策」に対して主に「どのような方針を採用しているのか」に関心があったとすれば、本研究は「その方針を作り、運用している者は誰か」に関心がある。つまり、本研究の主眼は校長人事を取り扱う官僚制の仕組みの解明にあり、これまでとは別の視角から校長人事システムの一端を明らかにしようとするものである。もちろん校長人事が官僚の一存で決まるわけではないことは法制度上も明らかであり、当然本研究のみでは十分な知見を提供し得ない。しかし、まずは事実として官僚制がどのようなものなのかを知らなければ、「適切なルール」を実際に運用できるのかも判断不可能である。その意味で本研究は今後の校長人事研究をより深化させるために必要な試みであると考える。

本研究が分析の際に注目するのは3点である。第1に人事管理主事の採用された職である。教委の官僚制を支えるのは、地方公務員として採用された行政職の者と教育公務員として採用された教育職の者の二者である。教職員の人事異動の事務の場合この二者のうち一者だけがそれを担っていることを想定するのは困難である。なぜならば、教職員の人事異動の事務の場合何らかの基準に基づき教職員の異動の決定を行うものと考えられるが、

そのためには当該教職員の力量を知らなければならないからである。たとえ教職員の情報が官僚制に集まっているようとも、それを解釈できる者がいなければそれは有益な情報とならないのである。その意味では人事管理主事には、ルーチン的な事務の処理に能力を発揮できる行政職の者と、教育現場の情報に強い教育職の者とが就くことが考えられる。

第2に教育事務所の存在である。教職員の人事研究によれば、教育事務所は都道府県によって違いがあるものの教職員の人事の際に一定の役割を持っている（川上 2005a）。1つの都道府県が人事の対象として抱えている教職員の数は多く、特に広域の自治体ではその事務を処理するために拠点としての本庁と、特定の区域の中の事務を処理し、また情報を収集する出先機関とに分けることが多い。このことを考えると、人事管理主事の異動にあたり両者が全く切り離されている状況は想定しにくい。

第3に、人事管理主事の職能成長のプロセスである。人事を担うということは人事に係る情報を組織、個人に蓄積していることが前提となる。というのもそのような情報なしに人事の決定を下すことはできないからである。人事を担う人事管理主事は情報を扱い決定を下す重要な専門性を持った官僚であり、このことを考慮すれば、専門性を保持した人事管理主事を確保するために教育委員会は組織の中で彼らを育成する一定のパターンを有していることが推測される。

これらの点を踏まえ、本研究では次の2点について検証することとしたい。第1に、人事管理主事の出身の職の多様性である。本庁、教育事務所について行政職、教育職の両者が人事管理主事を務めているか否かを、学校での職務経験、または指導主事としての職務経験を判断基準として明らかにする。また、多様性があるとすれば、本庁、教育事務所において後述する人事管理班がどのように構成されているかも併せて分析する。第2に、人事管理主事をめぐる本庁と教育事務所のつながりである。人事管理主事の異動において両者が切り離されているか、それともをつながりがあるのかについて人事管理主事就任前後の職歴を明らかにし、人事を扱う官僚としての専門性を高めるような職歴が教育事務所との関わりで存在するのか否かを明らかにする。

(2)研究方法

本研究で対象とするのは福岡県教育委員会の本庁、教育事務所の人事管理主事である。まず両機関の人事管理主事の職務について確認しておきたい。「福岡県教育庁組織規則」（平成10年3月30日教育委員会規則第3号）では人事管理を行う組織として教委に教職員課が置かれその所掌事務として「教職員の定数、任免、分限、懲戒、服務その他人事に関する事務」（第15条）と規定されている。教職員課の中には「人事管理班」（第8条）が置かれており、人事管理主事が配置される。人事管理班の事務についてはさらに「福岡県教育庁事務分掌規程」（平成10年3月30日教育長訓令第1号）の「人事管理班の所掌事務」（第10条第5号）に「イ 教職員の任免、分限、懲戒、服務、勤務成績の評定その他人事に関する事務。ロ 教職員に係る管理職任用候補者選考試験に関する事務。ハ 市町村立学校及び県立学校における職員組織及び人事管理の指導助言に関する事務。」とされている。

また、上記「組織規則」には教育事務所に関して次のような規定がなされており、それぞれの教育事務所が管轄する自治体が明記されている。ここに明記された自治体のうち、独自に任命権を持つ福岡市、北九州市は本研究では扱わない。なお、各教育事務所の事務

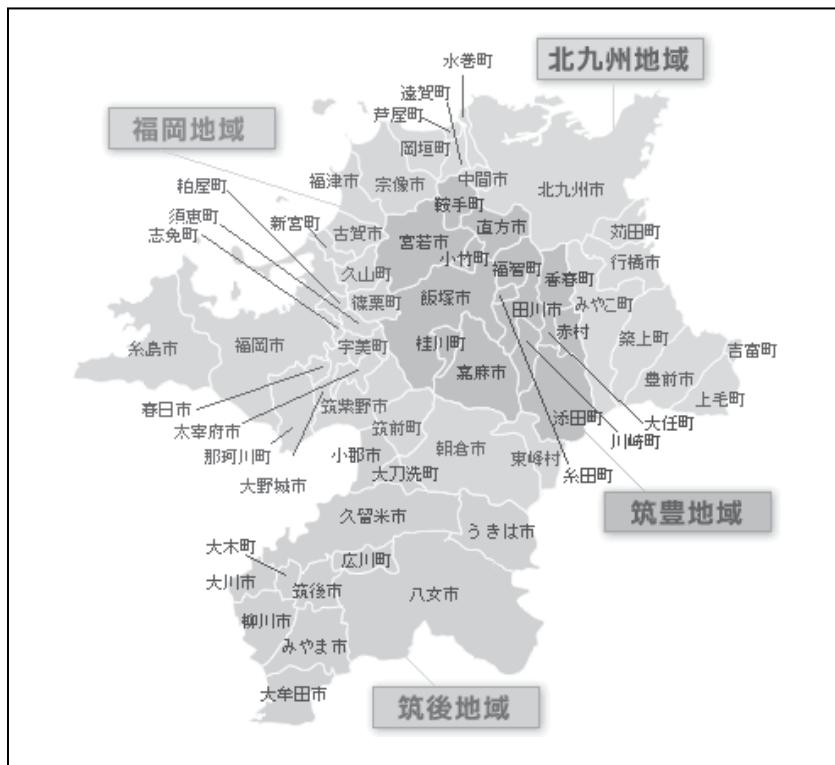
の対象とする圏域のおおよその理解に資するため、下に福岡県地図を掲げた。

第二十一条 教育庁に、本庁各課の所掌事務の一部を分掌させるために教育事務所を設置する。

2 教育事務所の名称、所在地及び管轄区域は、次のとおりとする。

名称	所在地	管轄区域
福岡教育事務所	福岡市博多区	福岡市 筑紫野市 春日市 大野城市 宗像市 太宰府市 古賀市 福津市 糸島市 筑紫郡 糟屋郡
北九州教育事務所	直方市	北九州市 直方市 中間市 宮若市 遠賀郡 鞍手郡
北筑後教育事務所	久留米市	久留米市 小郡市 うきは市 朝倉市 朝倉郡 三井郡
南筑後教育事務所	筑後市	大牟田市 柳川市 八女市 筑後市 大川市 みやま市 三潴郡 八女郡
筑豊教育事務所	飯塚市	飯塚市 田川市 嘉麻市 嘉穂郡 田川郡
京築教育事務所	豊前市	行橋市 豊前市 京都郡 築上郡

図 2-1 地域別に見る福岡県の地図



※筆者注：この地図は福岡県庁 HP (http://www.pref.fukuoka.lg.jp/soshiki/desaki_chiiki.html) (2011年2月28日確認) 掲載のものである。

教育事務所の分掌事務（第22条）の中には「二 県費負担教職員の任免、給与、服務、研修その他人事に関する事務」があり、事務所の組織には総務課、教育指導室、教育相談室、社会教育室、人権・同和教育室のほか、「教育事務所に人事管理班を置く。」（第23条

第2項)とされ、人事管理主事が配置される。上記「事務分掌規程」の第21条には人事管理班の分掌事務があり、「一 県費負担教職員の任免、分限、懲戒その他人事に関すること。二 県費負担教職員に係る管理職任用候補者選考試験に関すること。三 市町村立学校の職員組織及び人事管理の指導助言に関すること。」とされている。

本研究では1994年から2007年までの上記人事管理主事の職の推移を分析する。このために同年間の『福岡県下教育関係職員録』(教育春秋社)及び「西日本新聞」4月1日付け教職員異動記事を資料として用いる。これらの資料によって得られた情報を人名、人事管理主事の就任年度順に整理する。これを本庁、教育事務所別にまとめ表とした(別表1~7)。この表の作成にあたり、個人名は伏せることとし、就任年度順に本庁職員をA1、A2、A3、というようにナンバリングし、同様の手法で福岡教育事務所B、北九州事務所C、北筑後教育事務所D、南筑後教育事務所E、筑豊教育事務所F、筑豊教育事務所Gとしてナンバリングした。この際、本庁と教育事務所のどちらとも、または複数の教育事務所で人事管理主事として勤務した者については、それがわかるように氏名番号の後に括弧書きをして重複することを示した。また、本庁、各教育事務所の人事管理主事の在任中の年度には網掛けを施すとともに、各教育事務所の人事管理主事のうち本庁の人事管理主事の経験者については本庁の人事管理主事在任期間に網掛けを施した。さらに、退職年度が明確である場合には、次年度のセルに「退職」の文字を書き入れた。この表をもとに人事管理主事の異動パターンを分析し、考察を加えることとする。

なお、今回この期間を選んだ理由は筆者のデータ収集、整理能力によるものであり、あくまで便宜的なものである。また、本研究が対象とするのは公立小・中学校の教職員人事を担当する人事管理主事のことであり、高等学校担当の人事管理主事を含んでいない。

第2節 分析及び考察

(1)人事管理主事の出身の職の多様性

人事管理主事の出身の職は行政職なのか、教育職なのか、それとも双方なのか。人事管理主事の学校での勤務経験、指導主事経験を判断材料として本庁、事務所毎にその人数を算出した。なお、教育事務所の人事管理主事数には当該教育事務所で勤務した経験のある本庁職員の数も加えてある。

表2-1 14年度間の本庁、教育事務所の人事管理主事の出身職別の人数

	行政職(うち本庁)	教育職(うち本庁)	計(うち本庁)
本庁	8	9	17
福岡教育事務所	14(2)	14	28(2)
北九州教育事務所	7	7(1)	14(1)
北筑後教育事務所	10(2)	9	19(2)
南筑後教育事務所	12(3)	6	18(3)
筑豊教育事務所	9	4	13
京築教育事務所	10	3	13
計	70	52	122(8)

表から明らかなように、人事管理主事の出身の職は行政職、教育職の双方である。しか

し、本庁、教育事務所間でその割合に差があることがわかる。すなわち、本庁及び福岡、北九州、北筑後の3教育事務所では教育職がほぼ5割であるのに対し、南筑後、筑豊、京築の3教育事務所では教育職が3割程度でしかない。

また、本庁、教育事務所の人事管理班の構成にも特徴が表れている。以下ではそれぞれの特徴を書き出していく。本庁（別表1）では14年度間必ず行政職と教育職の職員が1人ずつ2人でペアを組んでグループを構成している。この期間中9年度間は前年度経験者が1人以上残る形でペアが形成されており、職務の連続性を考慮する意図が見られる。福岡教育事務所（別表2）では、2004年までは4人、それ以後は3人で班を組んでいる。その班には必ず行政職と教育職が入るようになっており、2人以上は教育職が入る。全ての年度で前年度経験者が1人以上残る形で班が形成されており、その間に切れ目がない。北九州教育事務所（別表3）では、2003年を除き毎年2人が人事管理主事を務めており、2003年までは行政職、教育職が1人ずつで班が組まれている。2004年は教育職が2人、2006、2007年は行政職のみとなっている。多くの場合2年度間同じペアで構成されており、同時に異動することとなっている。職務の連続性に対する考慮は本庁、福岡教育事務所よりも見られない。北筑後教育事務所（別表4）では、2003年まで人事管理主事3人、それ以降は2人で班が構成されている。2005年までは教育職が1人以上入っていたが2006、2007年は行政職のみとなっている。2007年を除き、全ての年度で前年度経験者が1人以上残る形で班が形成されている。南筑後教育事務所（別表5）では、北筑後教育事務所同様、2003年までは人事管理主事3人、それ以降は2人での班構成となっている。2004年までは教育職が1人以上入っていたが、それ以降は行政職のみとなっている。2005年を除き、全ての年度で前年度経験者が1人以上残る形で班が形成されている。筑豊教育事務所（別表6）では、2004年を除き全ての年度で2人によって班が構成されているが、教育職の者が班にいたのは6年度しかない。2002年を除き、全ての年度で前年度経験者が1人以上残る形で班が形成されている。京築教育事務所（別表7）では1998年を除き全ての年度で2人によって班が構成されている。2004年から2006年の間は行政職2人によって構成されていたが、それ以外の年は全て行政職と教育職が1人ずつとなっている。1999年、2005年、2007年を除き、全ての年度で前年度経験者が1人以上残る形で班が形成されている。

以上、人事管理主事の出身の職の多様性についてまとめておこう。まず、人事管理主事は行政職、教育職の一方だけではなく、双方の職の者がいる。本庁、各教育事務所の人事管理班は多くの場合この両者によって組み合わせられている。ただし近年は行政職のみによる班の構成が増加している。また、職務の連続性を重視しているためか、前年度の経験者が1人以上残り、班を構成していることが多い。ただし北九州教育事務所のような例外が存在する。

（2）人事管理主事をめぐる本庁と教育事務所の関係

本庁と教育事務所の人事管理主事の間ではつながりがあるのだろうか。まず本庁の人事管理主事の教育事務所での勤務経験について確認してみたい。表2-2は別表1の14年間の本庁人事管理主事の職歴をもとに、「人事管理主事より下の職位」（係員級、係長級、課長補佐級）、「人事管理主事として（含副所長兼人事管理主事）」（課長補佐級、課長級）、「人事管理主事より上の職位」（課長級、部長級、次長級）の3つの区分のうち、どの区分で

教育事務所に勤務したかを示したものである。なお、教育事務所副所長人権・同和教育室長（課長級）は便宜的に「人事管理主事より上の職位」に入れている。

この表からわかるることは本庁人事管理主事と教育事務所とのつながりである。まず、行政職出身の本庁人事管理主事経験者8人のうち5人は教育事務所の人事管理主事より下の職位で勤務した経験がある。そして8人のうち6人が教育事務所の人事管理主事もしくは副所長兼人事管理主事として勤務経験がある。一方教育職について見ると、本庁での人事管理主事経験者9人中4人が教育事務所の人事管理主事より下の職位（指導主事）として勤務を経験している。しかしながら、彼らは教育事務所で人事管理主事や副所長兼人事管理主事として勤務したことはほとんどない（9人中1人）。

この差からは次の点がわかる。行政職の人事管理主事は教育事務所で職務経験を積み、人事に関する事務の処理能力を高め、また本庁や教育事務所で活かしている様子が窺える。これに対し、教育職の人事管理主事は基本的に教育事務所とは人事に関する事務については強いつながりを持っていない。これは教育職の人事管理主事が、人事に関する事務の処理能力というよりも、学校の現場の情報を扱う者として重視されているからと推測される。

表 2-2 14年度間の本庁人事管理主事の教育事務所での勤務経験

	人事管理主事より 下の職位		人事管理主事として（含 副所長兼人事管理主事）		人事管理主事より 上の職位	
	行政職	教育職	行政職	教育職	行政職	教育職
福岡教育事務所	1	3	2			3
北九州教育事務所	1			1		3
北筑後教育事務所			2			
南筑後教育事務所	2		3			
筑豊教育事務所	1					
京築教育事務所		1			1	
計						

※筆者注：勤務場所が同一事務所であっても別の職を経験した場合、異なる勤務経験としてカウントしている。

第3節 結論と課題

以上、本研究では本庁、教育事務所の人事管理主事のデータをもとに異動の実態を明らかにしてきた。本研究の知見は、①人事管理主事は行政職、教育職の一方だけではなく、双方の職の者がおり、職務の連続性を重視しつつ、本庁、各教育事務所の人事管理班はこの両者によって組み合わせられている、②本庁と教育事務所の人事管理主事は行政職と教育職によって求められる力が異なり、本庁の行政職の人事管理主事は教育事務所勤務での能力を伸ばし、また活かすべく教育事務所の間で異動を行っている一方、教育職の人事管理主事はほとんど異動をせずに教育の現場の情報を生かしている、とまとめられる。

今回では基礎的な分析にとどまり、その細かな動態までは明らかにし得ていないため、今後さらに官僚制の動態について分析を加えていきたい。また官僚組織全体の中でどのような特徴を持つのか、という比較を試みることも考えていきたい。

（雪丸 武彦）

【注】

- (1) 元兼はこの方法を「人事異動結果の積み上げによって「外堀」を埋めてブラックボックスの内実を推察する方法」(元兼 2008 : 285 頁) と呼んでいる。
- (2) なお、学校の属性、校長の属性の区分による研究レビューについては浅田 (2010) を参照。

【参考文献】

- ・浅田昇平 (2010) 「校長人事異動研究に関する一考察」『びわこ学院大学研究紀要』創刊号、79-85 頁。
- ・荒井文昭 (2001) 「分権改革下における東京都区市部指導室（課）長人事の広域化をめぐる問題」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報』第 27 号、56-69 頁。
- ・川上泰彦 (2004) 「県・政令市教育委員会の人事戦略」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学研究室紀要』第 23 号、13-24 頁。
- ・川上泰彦 (2005a) 「公立学校教員の人事における事務と情報—県・政令市教育委員会および教育事務所のアンケート結果から—」『東京大学大学院教育行政学研究室紀要』第 24 号、1-19 頁。
- ・川上泰彦 (2005b) 「教員人事行政における都道府県教育委員会の機能とその規定要因—市町村教育委員会および教育事務所との役割分担に注目して—」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報』第 31 号、115-132 頁。
- ・榎原禎宏・町田信次・伊藤道海 (1998) 「学校管理職の人事異動に関する実証的研究—山梨県下の小学校・中学校における事例から—」『山梨大学大学院教育学研究科』
- ・榎原禎宏・浅田昇平・松村千鶴 (2009) 「教科から見た校長職の登用・配置に関する実証的研究—京都府下の公立中学校を事例にして」『京都教育大学紀要』第 114 号、87-103 頁。
- ・松村千鶴・浅田昇平・榎原禎宏 (2010) 「教育資源の「適正」配置に関する基礎的研究—高等学校長のキャリアプロセスの観点から」『京都教育大学紀要』第 117 号、73-81 頁。
- ・元兼正浩 (1992) 「校長任用の現状と課題—全国調査の結果をふまえて」日本教育法学会編『日本教育法学会年報』第 21 号、204-205 頁。
- ・元兼正浩 (1993) 「校長人事異動の実証的研究—福岡県公立高等学校を事例として—」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報』第 19 号、149-160 頁。
- ・元兼正浩 (2001) 「校長・教頭任用制度の今日的状況と課題—2000 年度全国調査の結果から—」『福岡教育大学紀要 第 4 分冊 教職科編』第 50 号、81-90 頁。
- ・元兼正浩 (2008) 「書評 荒井文昭著『教育管理職人事と教育政治—だれが校長人事を決めてきたのか』」日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報』第 34 号、282-285 頁。
- ・森均 (2007) 「校長の人事異動に関する実証的研究—大阪府立工業高校を事例として—」『日本高校教育学会年報』第 14 号、72-81 頁。
- ・森均 (2008) 「校長の人事異動に関する実証的研究—大阪府立高校の 1976 年～2005 年を事例に—」『日本高校教育学会年報』第 15 号、24-33 頁。
- ・楊川 (2010) 「校長・教頭任用制度の全国的動向」日本教育制度学会編『教育制度学研究』第 17 号、210-215 頁。

別表1 本庁の人事管理主事

年度	A1	A2	A3(B1)	A4	A5	A6(010)	A7	A8(B11)	A9
1994 人事管理主事 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 人事管理主事 (課長級)	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 学事企画係主任 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 人事管理主事 (課長級)	糟屋郡久留米市立新宮東小学校 校長	管理指導課 課長補佐 (課長級)	糟屋郡久留米市立原小学校 校長	管理指導課 参事補佐 (課長補佐)	
1995 所長 (課長級)	京築教育事務所 副所長兼町教育室長 (課長級)	福岡教育事務所 副所長兼町教育室長 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 人事管理主事 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 人事管理主事 (課長級)	糟屋郡福智町立新宮東小学校 校長	財政人材開発課 副所長兼町教育室長 (課長級)	福岡教育事務所 主幹指導三事兼学校教育課長	福岡教育事務所 教職課長 (課長補佐)	直方市立植木小学校 校長
1996 所長 (課長級)	京築教育事務所 前原市立波多江小学校 校長	管理指導課 参考 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 主任指導主任 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 主任指導主任 (課長級)	糟屋郡福智町立新宮東小学校 校長	指導第一・部督監修教育課 人事管理主任 (課長級)	福岡教育事務所 主幹指導三事兼学校教育課長 (課長級)	福岡教育事務所 教職課長 (課長補佐)	直方市立植木小学校 校長
1997 退職	前原市立波多江小学校 校長	管理指導課 参考 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 主任指導主任 (課長級)	指導第一・部督監修教育課 主任指導主任 (課長級)	糟屋郡福智町立新宮東小学校 校長	福岡教育事務所 主幹指導主任 (課長級)	福岡教育事務所 主幹指導三事兼学校教育課長 (課長級)	福岡教育事務所 教職課長 (課長補佐)	直方市立植木小学校 校長
1998	前原市立波多江小学校 校長	県教育センター 管理部長 (課長級)	教育指導課 主任指導主任 (課長級)	教育指導課 主任指導主任 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育企画隊 課長 (課長級)	教育企画隊 課長 (課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任 (課長級)	直方市立教育委員会 学科教育課長
1999	退職	県教育センター 管理部長 (課長級)	教育指導課 主任指導主任 (課長級)	教育指導課 主任指導主任 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育企画隊 課長 (課長級)	教育企画隊 課長 (課長級)	北九州市立教育事務所 副所長兼教育室長 (課長級)	北九州市立教育事務所 副所長兼教育室長 (課長級)
2000	県教育センター 合併部長 (課長級)	県教育センター 教育経営部長 (課長級)	教育指導課 主任 (課長級)	教育指導課 主任 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育企画隊 課長 (課長級)	教育企画隊 課長 (課長級)	教育企画隊 課長 (課長級)	教育企画隊 課長 (課長級)
2001	県立社会教育センター 副所長 (課長級)	県立社会教育センター 副所長 (課長級)	福岡教育事務所 所長 (課長級)	福岡教育事務所 所長 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育指導課 主任 (課長級)	教育指導課 主任 (課長級)	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 (課長級)	北九州教育事務所 所長 (課長級)
2002	県立社会教育センター 副所長 (課長級)	福岡教育事務所 所長 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育指導課 主任 (課長級)	糟屋郡立原小学校 校長	教育指導課 主任 (課長級)	教育指導課 主任 (課長級)	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 (課長級)	北九州教育事務所 所長 (課長級)
2003	県立美術館 副館長 (課長級)	退職	國職	教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	福岡教育事務所 所長 (課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任 (課長級)	北九州市立教育事務所 所長 (課長級)
2004	県立美術館 副館長 (課長級)	退職		教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	教育指導課 副理事 兼人材育成課 主任 (課長級)	糟屋郡朝倉町立中原小学校 校長	少年自然作家「玄海」家 所長 (課長級)	少年自然作家「玄海」家 副所長 (課長級)
2005		退職						南筑後教育事務所 所長 (課長級)	直方市立下境小学校 校長
2006								南筑後教育事務所 所長 (課長級)	退職
2007									

年度	A10	A11	A12E10D18	A13	A14E12	A15	A16E16	A17C10
1994 管理部務課 給与係長	宗像市立日の里小学校 教頭	管理部給課 助成係長	福岡教育事務所 学校委託請負担当 (春日市筑紫)	北筑後教育事務所 教職員課担当係長	指導第一一部教職員課 学事企画部幹事	指導第二一部教職員課 学事企画部幹事	北川教育事務所 学生教導課幹事	北川教育事務所 学生教導課幹事
1995 管理部総務課 人事課長 参事官(就労指導主事)	福岡教育事務所 学校教導課主任担当 日の里小学校教頭	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	指導第一部教職員課 指導部幹事	指導第一部教職員課 人事課長	指導第一部教職員課 人事課長	指導第一部教職員課 人事課長	北筑後教育事務所 学生教導課主任担当主事	北筑後教育事務所 学生教導課主任担当主事
1996 筑豊教育事務所 教職員課長 副課長補佐級	宗像隈畠町立畠畠小学校 校長	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	筑紫野別阿利田立岩口北小学校 教頭	指導第一部教職員課 人事課長	指導第一部教職員課 人事課長	筑紫吉富中学校 教頭	管理部給課 学校計算係	管理部給課 学校計算係
1997 筑豊教育事務所 教職員課長 副課長補佐級	宗像隈畠町立畠畠小学校 校長	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	筑紫野別阿利田立岩口北小学校 教頭	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	管理部給課 人事課長	筑紫吉富中学校 教頭	管理部給課 学校計算係	管理部給課 学校計算係
1998 筑豊教育事務所 教職員課長 副課長補佐級	宗像市河東西小学校 校長	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	糟屋郡志免町立志免南小学校 教頭	教育企画部企画課 人事課長兼室長補佐 副課長補佐級	教育企画部企画課 人事課長兼室長補佐 副課長補佐級	行橋市立今元中学校 校長	システム管理系企画主任 (係長級)	南筑後教育事務所 教員講習会室主任
1999 終盤教諭課 調達課左	宗像市河東西小学校 校長	管理部給課 人事課長 副課長補佐級	糟屋郡志免町立志免南小学校 教頭	教育企画部企画課 人事課長兼室長補佐 副課長補佐級	教育企画部企画課 人事課長兼室長補佐 副課長補佐級	行橋市立今元中学校 校長	システム管理系企画主任 (係長級)	南筑後教育事務所 教員講習会室主任
2000 終盤教諭課 調達課左	宗像市河東西小学校 校長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	糟屋郡志免町立志免南小学校 教頭	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	行橋市立今元中学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	南筑後教育事務所 教員講習会室主任
2001 教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	南筑後教育事務所 人事管理主任 副課長級	太宰府立水城小学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	太宰府立水城小学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級
2002 教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	福岡県スカラッジ 参事官(就労指導主事)	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	太宰府立水城小学校 校長	南筑後教育事務所 人事管理主任 副課長級	南筑後教育事務所 人事管理主任 副課長級	太宰府立水城小学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級
2003 参事 (副課長級)	福岡教育大学附属畠畠小学校 副校長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	行橋市立今元中学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	北川教育事務所 副所長兼人権・同僚管理室 副課長級
2004 参事 (副課長級)	福岡教育大学附属畠畠小学校 副校長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	春日市立春日北小学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	北川教育事務所 副所長兼人事管理主任 副課長級
2005 参事 (副課長級)	福岡教育大学附属畠畠小学校 副校長	八女高等学校 參事兼事務長	八女高等学校 參事兼事務長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	春日市立春日北小学校 校長	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級	南筑後教育事務所 人事管理主任 副課長級
2006 少年自然の家「玄海の家」 所長 (副課長級)	採用 宗像市立東郷小学校 校長	八女高等学校 參事兼事務長	春日市立春日北小学校 校長	経営監修課 副課長 (副課長級)	経営監修課 副課長 (副課長級)	春日市立春日北小学校 校長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部企画課 人事管理主任 副課長級
2007 少年自然の家「玄海の家」 所長 (副課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主任 (副課長級)	宗像市立東郷小学校 校長	春日市立春日北小学校 校長	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級	教育企画部教諭課 人事管理主任 副課長級

別表2 福岡教育事務所の人事管理主事

年度	B1(A3)	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
1994 副所長兼人事管理主任 (課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務	福岡教育事務所 人事管理主任事 務	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	指導第一幹部教育有課 題課長補佐	春日市立春日東中学校 校長	宗像教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	春日市立春日東中学校 校長	指導第一幹部社会教育有課 題課長補佐
1995 人事管理主任 (課長級)	指導第一幹部教育有課 題中学校 校長	宗像教育事務所 中学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	指導第一幹部人事管理主事 課長補佐	春日市立春日東中学校 校長	宗像教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	新宮市立新宮小学校 校長	指導第一幹部社会教育有課 題課長補佐
1996 参事 (課長級)	管理部統括課 人事管理主任 参事	宗像教育事務所 中学校 校長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	指導第一幹部会教育課 参考調査室法人青年科学 教育普及協会館長 (課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	管理部統括課 課長補佐
1997 参事 (課長級)	管理部統括課 人事管理主任 参事	宗像市立城山中学校 校長	大野城市立寺野 中学校 校長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	連職	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)	管理部統括課 課長補佐
1998 参事 (課長級)	県教育センター 管理部長 (課長級)	退職	連職	前原市立前原中学校 校長	前原市立前原中学校 校長	新高高等学校 参事兼事務長	新高高等学校 参事兼事務長	太宰府市立太宰府東中学校 校長	宗像市立自由ヶ丘南小学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)
1999 参事 (課長級)	県教育センター 管理部長 (課長級)			前原市立前原中学校 校長	前原市立前原中学校 校長	新高高等学校 参事兼事務長	新高高等学校 参事兼事務長	太宰府市立太宰府東中学校 校長	宗像市立自由ヶ丘南小学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)
2000 参事 (課長級)	県教育センター 企画部長 (課長級)			前原市立前原中学校 校長	前原市立前原中学校 校長	香椎工業高等學校 参事兼事務長	香椎工業高等學校 参事兼事務長	連職	宗像市立自由ヶ丘南小学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任事 務(課長級)
2001 副所長 (課長級)	県立社会教育センター 副所長 (課長級)					香椎工業高等學校 参事兼事務長	香椎工業高等學校 参事兼事務長	宗像市立自由ヶ丘南小学校 校長	福岡教育事務所 副所長 (課長級)	経済産業省 人事管理主任事 務(課長級)
2002 副所長 (課長級)	県立社会教育センター 副所長 (課長級)					香椎工業高等學校 参事兼事務長	香椎工業高等學校 参事兼事務長	連職		経済産業省 人事管理主任事 務(課長級)
2003 副所長 (課長級)	県立美術館 副所長 (課長級)					香住丘高等学校 参事兼事務長	香住丘高等学校 参事兼事務長		連職	南筑後教育事務所 所長 (課長級)
2004 副所長 (課長級)	県立美術館 副所長 (課長級)							香住丘高等学校 参事兼事務長		南筑後教育事務所 所長 (課長級)
2005 退職								香住丘高校 参事兼事務長		
2006								退職		
2007										

年度	B10(A8)	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18(E14)	B19
1994 管理監修課 副幹事会員 副議長	宗像教育事務所 立勝野小学校 校長	南筑後教育事務所 教職員課長	福岡教育事務所 教職員課長	福岡教育事務所 教職員課長	管理監修課 参幹補佐	福岡教育事務所 学級有識者会議主事 人事係長	指導第1部高崎教育課 人事係長	指導第1部保育体操課 指導主事 副議長	指導第1部保育体操課 指導主事 副議長
1995 福岡教育事務所 副幹事会員 副議長	宗像立勝野小学校 校長	浮羽教育事務所 事務長	北筑後教育事務所 教職員課長	北筑後教育事務所 教職員課長	北筑後教育事務所 教職員課長	福岡教育事務所 学級有識者会議主事 （課長補佐）	指導第1部高崎教育課 参幹補佐兼学校計算係長	指導第1部高崎教育課 参幹補佐兼人事係長	指導第1部保育体操課 指導主事 副議長
1996 福岡教育事務所 副幹事会員 副議長	宗像立勝野小学校 校長	浮羽教育事務所 事務長	北筑後教育事務所 教職員課長	太宰府市立学業計画校 教員	管理監修課 副幹事会員 副議長	福岡教育事務所 教職員課長	春日高等学校 事務長	福岡教育事務所 学級有識者会議主事 （課長補佐）	指導第1部高崎教育課 指導主事 副議長
1997 福岡教育事務所 副幹事会員 副議長	宗像立勝野小学校 校長	浮羽教育事務所 教職員課長	北筑後教育事務所 教職員課長	大野城市立御陵中学校 校長	指導第1部高崎教育課 副幹事会員 副議長	北山小学校 教職員課長	春日高等学校 事務長	指导第1部高崎教育課 副幹事会員 副議長	指导第1部高崎教育課 副幹事会員 副議長
1998 人事管理主任 副幹事会員 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	北九州教育事務所 教職員課長	大野城市立御陵中学校 校長	福岡教育事務所 教職員課長	宗像市立河原町小学校 教員	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐
1999 人事管理主任 副幹事会員 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	大野城市立御陵中学校 校長	福岡教育事務所 教職員課長	安藤立文海小学校 校長	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐
2000 教育企画部教職員課 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	大野城市立御陵中学校 校長	福岡教育事務所 教職員課長	安藤立文海小学校 校長	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐	教育施設高崎教育課 課長補佐
2001 福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	教育企画部教職員課 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	吳立図書館 （課長級）	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長
2002 福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	教育企画部教職員課 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	県立社会教育総合センター 調査研究課長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長
2003 福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	教育企画部教職員課 人事管理主任 副議長	福岡教育センター 副所長	県立社会教育総合センター 調査研究課長	宗像市立河原町小学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長
2004 少年自然の家「玄海の家」 所長 副議長	福岡教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 副所長	福岡教育事務所 副所長	福岡教育事務所 副所長	社会教育総合センター 企画主幹	宗像市立河原町小学校 校長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長	福岡教育事務所 人事管理主任 副議長
2005 少年自然の家「玄海の家」 所長 副議長	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主任 副議長	退職	採用	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	城南高等学校 事務長	宗像市立河原町小学校 校長	福岡教育事務所 所長	福岡教育事務所 所長	福岡教育事務所 所長
2006 南筑後教育事務所 副所長 副議長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長			通職	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	宗像市立河原町小学校 校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長
2007 南筑後教育事務所 所長 副議長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長				筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	宗像市立日の里東小学校 校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長	筑紫野市立筑紫野中学校 副校長

年度	B20	B21	B22	B23	B24	B25F(12)	B26	B27F(10)	B28
1994	福岡教育事務所 教職員課合併係長 (係長級)	指導第一・二部箇別教育課 事務主任系長	大里歎飯立大野町立小学校 教頭	福岡教育事務所 学級教育課掌上事 務教頭	春日市立大谷小学校 教頭	指導第一・二部箇別教育課 字事務主任系務主查	管理階層課題 財務係主任主事	管理階層課題 東京事務所第7課長	管理階層課 東京事務所第7課長
1995	管理制度係 電算管理係 長	指導第一・二部箇別教育課 事務主任系長	大里歎飯立大野町立小学校 教頭	福岡教育事務所 学級教育課掌上事 務教頭	春日市立大谷小学校 教頭	福岡教育事務所 教職員課合併係長	管理制度係 京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 京事務所第7課長 (係長級)
1996	管理制度係 給与係長 (課長補佐級)	指導第一・二部箇別教育課 事務企画係長	糸崎町にンタ一駅跡跡穴 部教育課掌上室長 宗衛町立赤間西小学校校 長	糸崎町立六花小 学校	糸崎町立六花小 学校	管理制度係 教職員課合併係長	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 学級教育課掌上事 務教頭
1997	管理制度係 参考資料係 (課長補佐級)	管理制度係 参考資料係 教科子算係長 (課長補佐級)	糸崎町立センター 教育課掌室長	糸崎町立七色西 小学校 教頭	糸崎町立七色西 小学校 教頭	管理制度係 教職員課合併係長	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 学級教育課掌上事 務教頭
1998	福岡教育事務所 教員課長 (課長補佐級)	管理制度係 参考資料係 算子算係長 (課長補佐級)	宗衛町立赤間西小 学校 校長	糸崎町立赤間西小 学校 教頭	糸崎町立赤間西小 学校 校長	管理制度係 教職員課合併係長 (課長補佐級)	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 東京事務所第7課長 (係長級)	管理制度係 学級教育課掌上事 務教頭
1999	福岡教育事務所 教員課長 (課長補佐級)	管理制度係 参考資料係 算子算係長 (課長補佐級)	宗衛町立赤間西小 学校 校長	糸崎町立赤間西小 学校 教頭	糸崎町立赤間西小 学校 校長	管理制度係 教職員課合併係長 (課長補佐級)	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長
2000	教育振興部スポーツ 参画部課外サポー ト課長補佐級	管理制度係 参考資料係 教科子算係長 ホーッチ課外サービス 課長 (課長補佐級)	宗衛町立赤間西小 学校 校長	糸崎町立七色西 小学校 校長	糸崎町立七色西 小学校 校長	管理制度係 教職員課合併係長 企画監理課長補左 (課長級)	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長	管理制度係 教育企画部教員課 管理係係長
2001	教育振興部スポーツ 参画部課外サポー ト課長補佐級	管理制度係 参考資料係 教科子算係長 ホーッチ課外サービス 課長 (課長補佐級)	筑紫野市立二日市小 学校 校長	糸崎町立七色西 小学校 校長	糸崎町立七色西 小学校 校長	管理制度係 教職員課合併係長 企画監理課長補左 (課長級)	管理制度係 教職員課合併係長 企画監理課長 (課長級)	管理制度係 教職員課合併係長 (課長級)	管理制度係 教職員課合併係長 (課長級)
2002	管理制度係 人事管理主事 (課長補佐級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	筑紫野市立二日市小 学校 校長	糸崎町立七色西 小学校 校長	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	筑紫野市立七色西 小学校 校長	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 (課長級)
2003	管理制度係 人事管理主事 (課長補佐級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 同和教育室長 課長 級	管理制度係 人事管理主事 同和教育室長 課長 級	管理制度係 人事管理主事 同和教育室長 課長 級	管理制度係 人事管理主事 同和教育室長 課長 級
2004	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	管理制度係 副町長兼人事管理 主事 ホーッチ課外サービス 課長 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 (課長級)	管理制度係 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度係 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度係 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度係 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級
2005	小郡養護学校 事務長	北川教育事務所 所長 (課長級)	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級
2006	久留米高等学 校事務長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級
2007	久留米高等学 校事務長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 教科子算課 課長	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級	管理制度 人事管理主事 副町長兼人事管理 主事 級

別表3 北九州教育事務所の人事管理主事

年度	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
1994	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理室長 (課長級)	指導第3部職務教育課 主任指導主事	管理指導課 参事官補佐兼顧問法人事長 (課長補佐級)	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)
1995	鞍手鞍手市立室町小学校 校長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理室長 (課長級)	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 校長	鞍手鞍手市立室町小学校 副所長兼人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 教頭
1996	鞍手鞍手市立室町小学校 校長	光陵高等学校 参事兼副務長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 教頭
1997	鞍手鞍手市立室町小学校 校長	光陵高等学校 参事兼副務長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 副所長兼人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 校長
1998	鞍手鞍手市立室町小学校 校長	光陵高等学校 事務長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	遠郡芦屋町立芦屋中学校 校長	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町小学校 校長
1999	通職	北九州市立高等学校 参事兼副務長	県立少年自然の家「玄海の家」 所長 (課長級)	北九州市教育事務所 所長 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2000		鞍手高等学校 参事兼副務長	県立少年自然の家「玄海の家」 所長 (課長級)	北九州市教育事務所 所長 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北九州市教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2001		鞍手高等学校 参事兼副務長	退職		鞍手鞍手市立室町中学校 校長	教育企画部講義課 参事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長
2002					退職	教育企画部講義課 参事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長
2003						教育企画部講義課 参事 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長
2004						北九州市教育事務所 所長 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長
2005						福岡県立美術館 副館長 (課長級)	鞍手鞍手市立室町中学校 校長
2006						福岡県立美術館 副館長 (課長級)	宮若市立宮田小学校 校長
2007						福岡県体育局防衛所 所長 (課長級)	宮若市立宮田小学校 校長

年度	C8(F4)	C9	C10(A17)	C11	C12	C13(G7)	C14
1994	筑豊教育事務所 教職員課長 （課長補佐級）	北九州市教育事務所 学校教育課監督室主事	鞍手郡吉田町立宮田北小学校 教頭 （課長級）	指導第一部スポーツ・健康 管理係事務主任 （課長級）	指導第一部スポーツ・健康 管理係事務主任 （課長級）	指導第一部スポーツ・健康 管理係事務主任 （課長級）	指導第一部スポーツ・健康 管理係事務主任 （課長級）
1995	筑豊教育事務所 教職員課長 （課長補佐級）	遠賀郡芦屋中学校 教頭 （課長級）	北九州市教育事務所 学校教育課主任指導主任 （教頭 （課長級）	指導第二部指導監修課 管理係事務主任 （課長級）	北九州市教育事務所 總務課 （課長級）	北九州市教育事務所 總務課 （課長級）	管理指導課 （課長級）
1996	筑豊教育事務所 人事管理主任 （課長補佐級）	遠賀郡水巻町立芦屋中学校 教頭 （課長級）	遠賀郡水巻町立小学校 教頭 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係長 （課長級）	北九州市教育事務所 總務課 （課長級）	北九州市教育事務所 總務課 （課長級）	管理指導課 （課長級）
1997	筑豊教育事務所 人事管理主任 （課長補佐級）	遠賀郡芦屋町立芦屋中学校 教頭 （課長級）	遠賀郡水巻町立小学校 教頭 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係長 （課長級）	北九州市教育事務所 研修課 （課長級）	県立社会教育総合センター 研修課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
1998	教育振興部同和教育課 課長補佐 （課長級）	鞍手郡吉田町立笠置小学校 校長	遠賀郡芦屋町立芦屋小学校 校長	鞍手郡吉田町立小学校 教頭 （課長級）	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	県立社会教育総合センター 研修課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
1999	教育振興部同和教育課 参事官職員補佐 （課長級）	鞍手郡吉田町立笠置小学校 校長	遠賀郡芦屋町立芦屋小学校 校長	遠賀郡芦屋町立芦屋小学校 校長	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	県立社会教育総合センター 研修課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2000	副所長兼同和教育室長 （課長級）	鞍手郡吉田町立笠置小学校 校長	遠賀郡芦屋町立芦屋小学校 校長	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	県立社会教育総合センター 研修課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2001	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 人事管理主任 （課長級）	教育振興部指導監修教育課 主任指導主任 （課長補佐級）	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	遠賀郡芦屋町立立江渡小学校 校長	福岡教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2002	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 人事管理主任 （課長級）	教育振興部指導監修教育課 主任指導主任 （課長補佐級）	鞍手郡吉安町立劍山小学校 校長	北九州市教育事務所 教職員課 （課長級）	福岡教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2003	筑豊教育事務所 所長 （課長級）	北九州市教育事務所 人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 畠原長兼人権・同和教育室長 （課長級）	鞍手郡吉安町立劍山小学校 校長	北九州市教育事務所 教職員課 （課長級）	福岡教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2004	筑豊教育事務所 所長 （課長級）	遠賀郡遠賀町立遠賀中学校 校長	北九州市教育事務所 畠原長兼人事管理主任 （課長級）	鞍手郡吉安町立山口小学校 校長	北九州市教育事務所 教職員課 （課長級）	福岡教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2005	教育振興部スポーツ・健康課 課長		北九州市教育事務所 畠原長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員課 （課長級）	北九州市教育事務所 教職員人事係主任 （課長級）
2006	福岡県立図書館 図書館長 （部長級）		教育企画監修課 （課長級）	鞍手郡吉安町立山口小学校 校長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）
2007	運営		教育企画監修課 （課長級）	宮若市立山口小学校 校長	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 副所長兼人事管理主任 （課長級）	北九州市教育事務所 人事管理主任 （課長級）

別表4 北筑後教育事務所の人事管理主事

年度	D1	D2	D3(E)	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10(A6)
1994	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	朝倉郡役場町立三並小学校 校長	北筑後教育事務所 副所長兼所事務室長 (課長級)	久留米市立上津小学校 校長	指導第一部部長教諭課 人事管理主事 (課長級)	甘木市立文字中学校 校長	管理部部長 課長補佐	
1995	浮羽郡田主丸町立 校長	浮羽郡田主丸町立 校長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼所事務室長 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	甘木市立文字中学校 校長	財團法人久留米市スポーツ振興会 副所長兼副会長 「スポーツ振興会」 副所長兼副会長 「スポーツ振興会」	
1996	浮羽郡田主丸町立 校長	浮羽郡田主丸町立 校長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼所事務室長 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	甘木市立文字中学校 校長	指導第二部部長教諭課 人事管理主事 (課長級)	
1997			管理部部長 課長	南都後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼所事務室長 (課長級)	甘木市立甘木中学校 校長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	久留米市立教育委員会 学交委員会主幹	指導第三部部長教諭課 人事管理主事 (課長級)	
1998			総務部部長 兼北筑後教育事務所 部長級	北筑後教育事務所 副所長兼所事務室長 (課長級)	甘木市立甘木中学校 校長	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	教育企画監修課 人事管理主事 (課長級)	
1999			総務部部長 兼南都後教育事務所 部長級	南都後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	教育部部長 「スポーツ振興会」 副所長 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2000			総務部部長 兼南筑後教育事務所 部長級	教諭課教諭アドバイザーワーク 部長 「スポーツ振興会」 副所長 (課長級)	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	県立彦山青年の家 所長 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼施設教育室長 (課長級)	経済協力課 課長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2001			運職	県立図書館 副館長 (課長級)	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	浮羽郡田主丸町立田主丸中学校 校長	県立彦山青年の家 所長 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼施設教育室長 (課長級)	教育部部長 課長	教育部部長 課長
2002				県立図書館 副館長 (課長級)	運職	久留米市立篠山小学校 校長	県立彦山青年の家 所長 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長兼人権・同和教育室長 (課長級)	運動課 課長	教育部部長 課長
2003				県立図書館 副館長 (課長級)	運職	久留米市立篠山小学校 校長	運職	久留米市立石木小学校 校長	兼財政課副理事 「スポーツ振興会」 副所長 (課長級)	教育部部長 課長
2004				教育企画監修課 参画機関の方 化対応科 部長 (課長級)				久留米市立石木小学校 校長	教諭課教諭副理事 「スポーツ振興会」 副所長 (課長級)	教育企画監修課副理事 「スポーツ振興会」 副所長 (課長級)
2005				運職					退職	
2006									退職	
2007										

年度	D11	D12	D13	D14(E15)	D15	D16	D17	D18(A12E10)	D19
1994 西國分校	北筑後教育事務所 教職員人事係 事務主任 課長補佐	指導第一一部高級教育課 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員人事係 事務主任 課長補佐	管理財務課 学校計算係 学校計算係	管理諮詢課 人系參事補佐兼系 事務主任	管理諮詢課 人系參事補助兼系 事務主任	管理諮詢課 人系參事補助兼系 事務主任	管理諮詢課 人系參事補助兼系 事務主任	管理諮詢課 人系參事補助兼系 事務主任
1995 教類	久留米市立山川小学校 校長	指導第一部高級教育課 課長補佐	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	管理諮詢課 学校計算係 学校計算係	管理諮詢課 学校計算係 学校計算係	管理諮詢課 学校計算係 学校計算係	管理諮詢課 学校計算係 学校計算係
1996 校長	久留米市立山川小学校 校長	指導第一部高級教育課 課長補佐	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	指導第一部文化課 參訓輔佐兼管理系 課長補佐	指導第一部文化課 參訓輔佐兼管理系 課長補佐	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係
1997 校長	久留米市立山川小学校 校長	指導第一部高級教育課 課長補佐	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	指導第一部高級教育課 學年合算係 學年合算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係	北筑後教育事務所 学校計算係 学校計算係
1998 校長	久留米市立山川小学校 校長	教育企画部企画課 企画監	教育企画部企画課 企画監	教育企画部企画課 企画監	教育企画部企画課 企画監	福留教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	福留教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	福留教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	福留教育事務所 教職員課合併係 課長補佐
1999 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐
2000 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐
2001 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長
2002 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員課合併係 課長補佐	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長	久留米市立明星中学校 校長
2003 人事管理主事 課長級	久留米市立山川小学校 学校教育担当次長	教育企画部企画課 課長	教育企画部企画課 課長	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級
2004 学級教育担当次長	久留米市立山川小学校 学校教育担当次長	教育企画部スポーツ健康 課長	教育企画部スポーツ健康 課長	教育企画部企画課 企画監 課長級	教育企画部企画課 企画監 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級
2005 校長	久留米市立山川小学校 校長	教育企画部企画課 課長	教育企画部企画課 課長	南筑後教育事務所 企画監 課長級	南筑後教育事務所 企画監 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級
2006 校長	久留米市立山川小学校 校長	教育企画部企画課 課長	教育企画部企画課 課長	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	久留米市立富士中学校 校長	久留米市立富士中学校 校長	久留米市立富士中学校 校長	久留米市立富士中学校 校長
2007 课職	總務	總務諮詢室 施設教育事務室副科長 部長 組長級	總務諮詢室 施設教育事務室副科長 部長 組長級	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	福留盲学校 事務長	佐賀盲高等学校 參事兼事務長	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 課長級	北筑後教育事務所 人事管理主事 課長級

別表5 南筑後教育事務所の人事管理主事

年度	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7(03)	E8	E9
1994	南筑後教育事務所 副河長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副所長兼教師教育室長 (課長級)	指導第一音楽教育課 課長補佐	大牟田市立橘中学校 校長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	三潴駅前町立江上小学校 校長	
1995	県教育センター 管理部長 (課長級)	県教育センター 第一研究部長 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	大牟田市立橘中学校 校長	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	三潴駅前町立江上小学校 校長	
1996	県立社会教育総合センター 副河長 (課長級)	南筑後教育事務所 河長兼副河長 (課長級)	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	指導第一スポーツ課 参事兼師走会副顧問ス ポーツ振興会副顧問長 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	三潴駅前町立城島小学校 校長	
1997	県立社会教育総合センター 副河長 (課長級)	八女郡黒木立黒木中 学校校長	八女郡黒木立黒木中 学校校長	県立英彦山青年の家 所長 (課長級)	春日高校 参事兼事務長	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	大牟田市立橘中学校 校長	大牟田市立橘中学校 教員類
1998	退職	大川市立大川小学校 校長	大川市立大川小学校 校長	県立英彦山青年の家 所長 (課長級)	春日高校 参事兼事務長	大牟田市立橘中学校 校長	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
1999		大川市立大川小学校 校長	大川市立大川小学校 校長	県立英彦山青年の家 所長 (課長級)	武蔵台高等学校 参事兼事務長	大牟田市立橘中学校 校長	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2000		退職	大川市立大川小学校 校長	退職	武蔵台高等学校 参事兼事務長	大牟田市立橘中学校 校長	教員課部スペーク連携 参事機材打合(スボーグ振 興)大臣副局長 (課長級)	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2001					武蔵台高等学校 参事兼事務長	県立図書館 副館長 (課長級)	三潴駅前町立三潴小学校 校長	三潴駅前町立三潴小学校 校長	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)
2002						県立図書館 副館長 (課長級)	三潴駅前町立三潴小学校 校長	大牟田市立橘中学校 校長	
2003						県立図書館 副館長 (課長級)	三潴駅前町立三潴小学校 校長	大牟田市立橘中学校 校長	
2004						退職	教育企画部生涯学習課 参事機材打合(教育文化授 学)大臣副局長 (課長級)	退職	
2005									
2006									
2007									

年度	E10A12DD8	E11	E12A14)	E13	E14(B)18)	E15D14)	E16A16)	E17	E18
1994	管理諮詢室 助成委員	指導第一部特殊教育課 課長補佐	北筑後教育事務所 教職員聯合會秘書長	三瀬浦町立工上 小学校 教頭	指導第一部高教教育課 人事係長	管理諮詢室 學校計算系事務長	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	指導第一部文化課 國體委員會主任 (系長級)
1995	管理諮詢室 參事兼輔導處長 (課長補佐級)	指導第一部特殊教育課 課長補佐	指導第一部特殊教育課 人事係長	木佐木小学校 教頭	指導第一部高教教育課 參事兼輔導處人事係長 (課長補佐級)	管理諮詢室 學校計算系事務長	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	指導第一部文化課 國體委員會主任 (系長級)
1996	管理諮詢室 參事兼輔導處長 (課長補佐級)	指導第一部特殊教育課 課長補佐	指導第一部特殊教育課 人事係長	木佐木小学校 教頭	春日高等学校 事務長	管理諮詢室 學校計算系事務主管 (課長補佐級)	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)	管理諮詢室 總務和計算系事務主管 (系長級)
1997	南筑後教育事務所 教職員課長 (課長補佐級)		管理諮詢室 管理諮詢室兼人事係長 (課長補佐級)	木佐木小学校 教頭	指導第一部文化課 參事兼輔導處人事係長 (課長補佐級)	指導第一部文化課 參事兼輔導處人事係長 (課長補佐級)	教育諮詢部服務課 教育諮詢部服務課 (系長級)	教育諮詢部服務課 教育諮詢部服務課 (系長級)	教育諮詢部服務課 教育諮詢部服務課 (系長級)
1998	南筑後教育事務所 教職員課長 (課長補佐級)		教育諮詢部服務課 管理諮詢室兼人事係長 (課長補佐級)	西洋田小二猪 校長	教育諮詢部服務課 參事兼輔導處人事係長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (系長級)
1999	南筑後教育事務所 教職員課長 (課長補佐級)	教育諮詢部服務教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部企劃課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	三瀬郡立西平 田小学校 校長	教育諮詢部高教教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (系長級)	北筑後教育事務所 教職員課兼輔導員課長 (系長級)
2000	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長補佐級)	教育諮詢部服務教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部企劃課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	筑後市立筑後小学校 校長	教育諮詢部高教教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 參事兼輔導處人事管理主事 (課長補佐級)	北筑後教育事務所 參事兼輔導處人事管理主事 (系長級)	北筑後教育事務所 參事兼輔導處人事管理主事 (系長級)	北筑後教育事務所 參事兼輔導處人事管理主事 (系長級)
2001	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部企劃課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	県立筑前館 校長	教育諮詢部高教教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2002	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2003	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	教育諮詢部企劃課 參事兼輔導處人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2004	南筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 所長兼付山青年の家 所長 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2005	八女高等小学校 參事兼財務長	北筑後教育事務所 所長兼付山青年の家 所長 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	三瀬郡大木町立大溝 小学校 校長	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2006	八女高等小学校 參事兼財務長	北筑後教育事務所 所長 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	三瀬郡大木町立大溝 小学校 校長	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (課長級)	南筑後教育事務所 副町長兼人事管理主事 (系長級)
2007	北筑後教育事務所 副所長兼人事管理主事 (課長級)	北筑後教育事務所 副所長 (課長級)	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	三瀬郡大木町立大溝 小学校 校長	教育諮詢部服務教育課 人事管理主事 (課長級)	福岡中町高等学校 事務長 (課長級)	福岡中町高等学校 事務長 (課長級)	福岡中町高等学校 事務長 (課長級)	福岡中町高等学校 事務長 (系長級)

表6 筑豊教育事務所の人事管理主事別

別表7 京築教育事務所の人事管理主事

第3章 校長の専門職基準〔2009年版〕に関する校長の語りの分析 —「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に焦点を当てて—

第1節

(1) 問題の所在

近年、「学校の自主性・自律性」の強化は重要な課題となっている。この実現へ向けた改革は、校長職を従来以上に専門的力量が必要な職へと変貌させつつある。この環境のなかで、日本教育経営学会は「校長職を高度の専門性を備えた専門職として確立することが必要である」との認識のもと、求められる専門的力量の内容を明確にするため、「校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量—」（以下、専門職基準と略記）を発表している。なかでも、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」は、学校組織が変化の激しい学校内外の環境へ対応する力と、その対処を組織として学習する力を發揮する前提として位置づけられるものであり、専門職基準の中核を占める項目である⁽¹⁾。

専門職基準に基づいて実施された各種の調査においても、校長のビジョン形成の重要性を裏付ける結果が明らかになっている。たとえば、福岡市内の小中学校で実施された職務分担意識調査において、校長・教頭・教務の三者からそれぞれ回答を得たところ、ビジョン形成の部分での校長の分担割合が5割を超えており⁽²⁾、校長が学校ビジョンの基本的方向を示す役回りであると受け止められている傾向が見て取れる。また、『新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発』⁽³⁾において行われた福岡県教頭調査においても、現任教頭が不安視する項目の一位と二位が「ビジョン形成」とその共有のための「校長講話」であった。すなわち、「学校の共有ビジョン形成と具現化」に位置づく項目が校長固有のものであり、校長就任後にはじめて求められるスキルであるといつても過言ではない。このように就任後に求められる職務は、同一校内に参照すべきロールモデルを見いだせない点で管理職の不安につながっていると考えられる。

これらの調査は専門職基準に関する希少な研究蓄積の一部を構成しているものの、その実施手法や質問項目構成などで限界が存在する。とりわけ、先に挙げた校長研修に関する調査では、研修項目に特化したラベル付けが行われており、すでに提供されている研修プログラムから出発している点で、校長経験者の実際のニーズを反映したものとなっていない可能性がある。また、そもそも研究者主導で作られた専門職基準の妥当性や有効性の検証という作業が残されていることは言うまでもない。

本章では校長職経験者に専門職基準を提示し、そこから連想される実践についての語りを得ることで、「ビジョンの形成と具現化」に関連して、校長たちがどのような実践を行ってきたかを考察する。この作業は、実践者としての校長が専門職基準をどのように受け止めるかを明らかにする性質をあわせ持ち、専門職基準を再検討する試みともなる。

(2) 調査手続き

本調査の方法を簡潔に示す。まず、校長経験者に対するインタビューを実施する。続いて、インタビューデータをテキストデータ型解析ソフトウェア「WordMiner (Ver. 1.140)」を用いて分析し、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に関する校長の語りのキーワードを析出する。さらに、抽出されたキー

ワードとインタビューデータを照らし合わせながら考察を行う。

インタビューの対象は、福岡県内の小学校若しくは中学校において校長職経験を有する教員 5 名である。対象者の属性については第 1 節「調査結果」に記載する。

インタビューの質問項目は、専門職基準「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に基づいて作成した。ただし、専門職基準原文には複数の要素が含まれているため、それについては個別に質問を重ねることにした。例えば、「学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する」であれば、1)-A 児童生徒の学習・生活、1)-B 保護者・地域からの期待、1)-C 地域社会の環境…のように質問を分ける。また同時に、専門職基準原文を端的にまとめた下位項目も作成し、インタビュー調査では下位項目に沿う形で質問を実施した。詳しくは以下に記載した表 3-1 を参照されたい。さらに本調査は専門職基準から校長経験者が連想する具体的な取り組みを明らかにする趣旨であるため、実践の経験だけではなく、アイディアや考えなどについても回答してもらった。インタビューは半構造的な手法によって行った。

表 3-1 インタビュー質問項目

専門職基準 原文	下位項目	質問項目
1) 様々な方法を用いて学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する。	1) 自校の実態把握・情報収集	質問 1)-A 「学校の実態把握について、まず『児童生徒の学習・生活』の情報収集について、○○先生はどのように行ってきましたか。どのように行えると思いますか。 質問 1)-B 「保護者・地域からの期待」についてはどのように情報収集を行っていますか。どのように行えると思いますか。 質問 1)-C 「地域社会の環境」についてはどのように情報収集を行っていますか。どのように行えると思いますか。 質問 1)-D 「これまでの経緯」についてはどのように情報収集を行っていますか。どのように行えると思いますか。 質問 1)-E そのほか特に自校の実態把握のために収集している情報はありますか。
2) 学校の実態と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを描写出す。	2) 共有ビジョンの創出	質問 2) 学校ビジョンはどのように作成されますか。どのように作成できると思いますか。（答えにくければ、「学校教育目標などを前任者から引き継ぐ部分、変革する部分はどのように決定していますか。」）
3) 学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。	3) 共有ビジョンの形成・明示	質問 3)-A 「共有ビジョンの形成・明示について、まず『教職員』に対しては、どのようにビジョンの共有・明示を行いますか。どのように共有・明示できると思いますか。 質問 3)-B 「児童生徒」に対しては、どのようにビジョンの共有・明示を行いますか。どのように共有・明示できると思いますか。 質問 3)-C 「保護者」に対しては、どのようにビジョンの共有・明示を行いますか。どのように共有・明示できると思いますか。 質問 3)-D 「地域住民等」に対しては、どのようにビジョンの共有・明示を行いますか。どのように共有・明示できると思いますか。
4) 学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する。	4) 共有ビジョン実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化	質問 4)-A 「共有ビジョンの実現のために、『カリキュラムの計画』について具体的に行っていることはありますか。どのように計画することができるだと思いますか。 質問 4)-B 「校内研修の計画」について具体的に行っていることはありますか。どのように計画できると思いますか。 質問 4)-C そのほか共有ビジョン実現のために校長として計画しているものがありますか。
5) 学校の共有ビジョンを絶えず検証し、見直しを図る。	5) 共有ビジョンの検証・見直し	質問 5) 共有ビジョンの検証・見直しについて、どのような方法でビジョンの検証・見直しを行っていますか。どのような方法でビジョンの検証・見直しを行うことができると思いますか。

また、インタビュー調査にあたっては基本的な概念に対する調査者・対象者双方の認識を一致させる必要がある。今回は「ビジョン」という用語について対象者が理解できるよう、「歌声が響く学校」という架空の筋書きを作成した。この物語は「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の各下位項目に対応して、ある校長が「歌声が響く学校」という共有ビジョンを実現するまでの様子が描かれている。インタ

ビューに先立って、対象者はこの物語を読み、質問に回答していく。

Keyword：ビジョン：「ビジョン」とは、目指すべき将来像であり、近い将来に実現すべき価値を意味する。

【歌声が響く学校】

2007年春、A町立A中学校は、2000年代前半の「荒れ」を克服し、ようやく落ち着きを取り戻しつつあった。しかし、なにか足りない。4月に赴任して来たばかりの佐藤校長（仮名）は、A中学校に「学校の誇り」がないことを学校の課題だと考えていた。同じ町内のA東中学校は、プラスバンドの全国大会で輝かしい成績を残している。佐藤校長は思う。A中学校も教職員、生徒、保護者、地域みんなの「学校の誇り」を築き上げたい。

7月、終業式。佐藤校長はまだ学校の誇りとなる「何か」を探していた。校長講話が終わり、佐藤校長は降壇した。式次第は校歌斎唱に移る。音楽科の山内教諭（仮名）のピアノ伴奏が始まった。前奏が終わり、歌が始まる。

・・・。流れて来たのは小さな小さな歌声であった。佐藤校長は悟った。「歌声を取り戻すことがA中学校の誇りを取り戻すことだ」と。

9月、佐藤校長は教頭と教務主任を交えた運営会議を経て、来年度の学校経営ビジョンに「歌声が響く学校」を据えることを職員会議で提案した。当初、教職員からは不満や疑問の声も挙がった。佐藤校長は、教職員の声に真摯に応えた。

11月、山内教諭が発起人となり、ワーキンググループとして「歌声部会」が創設された。徐々にではあるが計画は軌道に乗り始めた。「歌声部会」からは、5年間休止していた合唱コンクールの復活や、盆踊り大会でのコンサート、劇団四季ミュージカルの鑑賞、ミュージシャン・広瀬香美によるレッスンなど、様々なアイディアが出され、来年度からの本格実施のために下準備が着々と進んでいった。

年は変わり、2008年の春が来た。佐藤校長は始業式で「A中学校を歌声が響く学校にする」と生徒に強く訴えた。「歌声が響く学校」プロジェクトの船出である。「歌声部会」を中心にして、教職員もよく協力してくれた。PTAからも援助の手が差し伸べられた。生徒たちは、心躍るイベントや熱心な教職員の指導によって徐々に声を出して歌うようになり、歌うことの楽しさを実感できるようになっていた。いつしかA中学校では、どの教室からも歌声が溢れ出るようになっていた。

2009年3月、卒業式。卒業生、在校生、教職員、保護者、地域住民、みんなで歌ったあの校歌は誰もが忘れられないだろう。体育館にしつとりとあたたかな歌声が響いていた・・・。「次は何にしようか。」卒業式の終わった体育館で佐藤校長は思う。

インタビュー参考資料「歌声が響く学校」（作成：清水良彦）

第2節以降では、上記手順に従い実施した調査結果を報告する。なお、本報告は金子・清水・畠中が共同で検討・執筆したものであるが、主に第1節は清水、第2節は金子、第3節は畠中が担当した。

第2節 調査結果

本節では、調査協力者の5名の校長の聞き取り結果を提示する。調査協力者のうち4名が小学校、1名が中学校での校長経験者である。また、校長経験については、退職校長2名、長期経験者2名、新任校長1名となっている。以下の各項では、調査対象者をそれぞれ取り扱い、得られた語りを専門職基準の下位項目ごとに要約して記述する。

(1) H校長

H校長は、60代男性である。校長を定年退職し短期大学の非常勤講師を務めている。校長経験は、離島の小・中学校の校長を兼務した1校3年である。同校には教諭、教頭時代にも在籍経験があり、その期間は通算9年にのぼった。教職生活38年のうち23年を離島で過ごしたが、市街地での管理職経験も有している。その他、日本人学校での海外勤務経験がある。そのため教職員対象の講話や郷土史を題材

としたゲスト・ティーチャーとしての授業実践で毎日のように福岡近郊の学校を訪問している。校長時代の特色ある実践は、しばしばマスコミで取り上げられている。

1) 自校の実態把握・情報収集

児童生徒の実態把握に関しては、学力調査とともに、校内巡回や保護者アンケートを通して実施するという回答が寄せられた。また、子どもたちを校長室に呼び、学校生活について個別に面談する試みを行っていた。保護者、地域からの期待については、学校評価委員会やPTA役員への根回しをしたうえでアンケートを実施して把握していた。地域社会の環境やこれまでの経緯は、教員による地域清掃活動や保護者たちとの個人的な関係の中から情報を得た。漁師が多くを占める島のため、漁が休みの日は保護者が学校宿舎に集まり、酒を飲み交わしていたそうである。子どもたちの日常生活の様子から「教員の勧めで進学させた子どもが街へ定住し戻ってこない」といった不満まで多くの意見を受け止めたことが、H校長のユニークな実践の原動力となった。

2) 共有ビジョンの創出

学校ビジョンは、校長や教職員の持ち味や力量、児童生徒の実態を踏まえたうえで作るものであり、すべてを前年、前任者から引き継ぐ必要はないという考えである。むしろ実態を踏まえて変更することが望ましく、職員の意見を聞きながら一定期間経過後に学校経営案を修正することを理想としている。H校長は、多くの主体がかかわりを持ちたくなる学校、とりわけ「子どもたちが来たくなる学校」をモットーとし、これをビジョンに据えて学校経営を行っていた。

3) 共有ビジョンの形成・明示

学校ビジョンを職員間で共有するためには、4月当初の職員会議が重要である。教員の意見を取り入れることは職場の士気を高める機会となるが、年度当初の多忙により十分に議論できないことが多かった。児童生徒には、要点を明確にしながら講話をを行い、保護者・地域住民対象の学校便りと合わせてビジョンの共有・明示を図っていく。H校長は年に200回ほど学校便りを発行し、学校の状況や自身の考え方を家庭や地域へ発信していた。発行前に教頭、教務へ回覧し、時には内容を修正することで管理職間、教員間のビジョン共有が強化されていた。また、学校サポーター会議で地域住民にビジョンを伝えるとともに、地域行事や公民館行事にも足を運んだ。

4) 共有ビジョンの実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化

共有ビジョン実現のための手立てとして、カリキュラムの見直しを行った。学校が事業指定を受けていたこともあり、小学校高学年に部分教科担任制を敷き、中学校教員による小学校高学年の理科および社会、小学校教員による中学校道徳が実現した。また、弦楽器の楽団を立ち上げ、市内から教員を招聘して校内研修を進めるとともに、時には私財を投じてプロの楽団や専門学校生を島に呼び寄せた。これは子どもたちだけでなく、島民にとっても一大イベントとなった。

5) 共有ビジョンの検証・見直し

学校経営案に沿ったチェック項目を作成し、学期末に教員アンケートを集計することで実施していた。項目数は100にのぼり、それぞれを5段階で検討した。子どもたちと直接触れ合う担任の意見を重視し、校長に落ち度があることについては素直に受け入れて改善した。

(2) S校長

S校長は、50代女性である。10年間の教頭経験（内3年間は教育センターにおける指導主事）を経

て今年度〇小学校に校長として赴任した。

1) 自校の実態把握・情報収集

児童生徒の学習・生活の情報収集は、校内巡回により授業や学校生活の様子を見ることで把握している。また、全児童を対象とした生活について尋ねたアンケートも実施している。ただし、アンケートよりも会話の中からの情報収集を重視している。また、休み時間等に校長室を開放することで、直接子どもと接する機会を設けている。

保護者・地域の期待や地域社会の環境については、地域や校区の会議、地域行事への積極的な出席から把握している。あわせて名刺の配布や校長室の開放を行って敷居を低くする努力をしている。また、保護者アンケートを実施し、今後は学校評議員会議での意見を取り入れることを予定している。

これまでの経緯については、地域住民、とりわけ以前PTA会長をしていた現在の自治連合会長から情報を収集している。また、歴代校長へ学校便りを送付している。前任校長は地域との人脈を持っているため、前任校長との関係を構築することで、地域住民を味方に付けることができる。

また、学校に入りする業者や、前年度から学校にいる教員からも情報を収集している。特に現教頭は現任校3年目のため頼りにしている。

2) 学校ビジョンの創出

学校に残る校訓や取組を継承しつつ、自身のアイディアを盛り込んでいる。ただし現在は、これまでにS校長が師事してきた先輩校長のビジョンや言葉の受け売りの状態であるため、今後時間をかけて自分のビジョンを描いていこうと考えている。

3) 共有ビジョンの形成・明示

教職員に対しては、学校経営案をもとに各自作成した自己目標への面談でも行えるが、特に主題研修を通して形成・明示を行っている。

児童生徒、保護者、地域住民に対しては、学校便りが有力な媒体となる。その他、児童生徒に対しては、儀式的行事や全校朝礼、校内放送でのビジョン共有が可能である。毎週校内放送を行い、その内容を冊子にしてまとめた校長もいた。保護者に対してはPTA総会やPTA行事、「おやじの会」の飲み会などで伝えることができる。地域住民に対しては、学校評議員との会話や地域行事、飲み会等での会話が方法として考えられる。

4) 共有ビジョンの実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化

主題研修の計画を中心に行っている。今年度は研究主任が病気休職中であるため、計画作成に関与することが多い。また、校内研修の講師選定という形で校内研修の計画に関わることとなるが、ここでは、これまでの経験、人脈が生きてくる。

また、研究大会の実施や行事を行うことも有効な手段である。特に、全教員が関係する「授業」を通して学校をまとめるができる研究大会の実施は効果的である。

5) 共有ビジョンの検証・見直し

アンケートを用いた保護者、子どもからの情報収集、教員による学校自己評価を行う予定である。

(3) T校長

T校長は50代男性である。校長経験は8年にのぼり、現任校は校長として3校目、赴任2年目である。退職を控えている。

1) 自校の実態把握・情報収集

校内巡回を毎日 2 回程度行い、児童の学習や学校生活の様子を把握する。「休み時間の遊びや掃除の時間」も全校を回り実態をとらえる。保護者・地域からの期待は、保護者アンケートを実施するほか、校長室の来訪などの機会に把握する。

公民館での会合では、地域住民が参加するため、コミュニケーションをとりながら学校に対する要望や地域での子どもの様子を聞くとともに、学校から地域へのお願いなどの情報発信も行う。

2) 学校ビジョンの創出

T 校長は、学校ビジョンは「まずは校長が考えなければならない」と考えている。子どもの実態や保護者からの要望等を勘案し、学校に足りないものを捉えて学校ビジョンを創出する。

3) 共有ビジョンの形成・明示

学校長は 4 月当初に学校経営方針を提案する。これは 10 ページに及び「学校経営、学年経営、学級経営、学習について、授業について、研究について」など仔細に計画されたものである。その学校経営方針をもとに「パッと見たら分かる一覧表」を作成し、教職員に提示する。

児童生徒に対しては、始業式や終業式、月 1 回の全校朝会などで講話をを行う。また、学級担任からも子どもへ学校が目指すビジョンについて話をする。さらに、学校経営方針を要約した一覧表を廊下に提示し、来校した保護者や地域住民の目に触れるよう工夫している。

保護者に対しては PTA 総会で、地域住民に対しては学校サポーター会議で学校経営方針を説明する。さらに、学校だよりを毎月 1 回は発行し、保護者全員、そして各公民館に配布している。

4) 共有ビジョンの実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化

テーマ研修を行う。A 小学校は図画工作科を研究テーマに据えているため、研究授業後の授業協議会を通じて教職員の学習を行っている。

5) 共有ビジョンの検証・見直し

各学期に学校評価（自己評価）を行う。教職員が、「共に考え、どういう手立てが必要か話し合い、共通理解する」まで行う。データを「グラフ化したり評価したり」するのは教務主任であり、教務主任が分析した課題について話し合いを行っている。T 校長は教職員の「本音の部分が出るような人間関係づくり」を心がけている。

(4) O 校長

O 校長は、女性校長である。校長経験は 8 年であり、現任校は 2 校目、赴任 5 年目である。同一校在任期数は当該市内最長クラスに入る。今年度限りで定年退職である。

1) 自校の実態把握・情報収集

児童の実態は、朝食の摂食状況や学校生活に関する各種のアンケートと学力調査結果から把握している。

保護者に対しては、授業参観日ごとに「学校評価アンケート」を配布し、保護者の実態把握を行っている。また、目安箱を設置し、学校への要望を出すことができるようしている。質問項目には家庭での児童の様子を含めている。自校の教職員の人数、メンバーで処理でき、学校改善にすぐに活用できるような、「小回りの利く」調査を実施することを心がけている。

地域に関しては 3 つの方法で実態把握を行っている。まず、社会教育施設が中心となっている自治会

の定例会へ出席することで情報収集や情報発信を行う。次に、行事の様子を写真に撮り、「目で見る教育活動」という形で地域の公民館等に配布し、学校の実態を広く地域に知らしめている。そして、年に4回「学校懇談会」を実施し、1時間程度参加型の学習やビデオ学習を実施している。

自校のこれまでの経緯を把握する窓口は、自らの赴任以前から勤務している教頭である。次期校長との引き継ぎで伝達できる情報は限られている。O校長は教頭や教務主任に学校経営の一部を委任することで、情報を持たせ、引き継ぎができるよう育成している。

2) 学校ビジョンの創出

O校長は、「落ち着いた美しい学校」というビジョンを打ち出しており、「国語力の育成」「チームT校」という言葉がそれを補強するものとなっている。

「落ち着いた美しい学校」は、小学校の良さを伸ばすために、子どもや教師の所作や態度が美しく、清掃の行き届いた学校の姿を指しており、赴任当時、教職員が子どもたちに対して丁寧な言葉遣いで声をかける姿から着想されたものである。

「国語力の育成」はO校長の赴任以前から取り組まれていた研究テーマであり、O校長が赴任した年度は研究発表の年であった。そのため、O校長はビジョンの中に「国語力の育成」を位置付けた。

またO校長は、学校崩壊・学級崩壊などの学校が直面する問題については、学級担任をはじめとする特定の教員だけの問題ではないと認識している。その姿勢を端的に表現したのが「チームT校」という言葉である。「チームT校」では、校務分掌を基調とした5つのチームに教職員を分け、研修や学校評価に取り組んでいる。

3) 共有ビジョンの形成・明示

教職員に対しては、「テーマ研究・学力向上・読書指導・生徒指導・人権教育」の5つのチームを中心として、形成・明示を行っている。チームの活動は学期ごとにPDCAサイクルで進めている。とりわけ、長期休業中の振り返り活動を重視しており、各チームの討議の結果を模造紙にまとめ、チーム間で発表を行う。この過程で教職員全体にビジョンが共有されることとなる。

児童に対しては、具体的な活動を通してビジョンを浸透させている。たとえば、「落ち着いた美しい学校」に関しては、「挨拶開始大作戦」と銘打った啓発活動や学習規律についてのロールプレイ、「国語力の育成」に関しては、子ども一人ひとりの読書記録をつける「ブックウォーカー」や教員がおすすめの本について紹介する「ブックトーク」を企画、実践している。

保護者に対しては、学校説明会の場を活用し、1学期に各チームの代表が目標を説明し、年度末に取り組み結果を説明している。

地域住民に対しては、各学期に行われる学校サポーター会議や運営委員会を通じて学校ビジョンの共有を図っている。各チームで作成した模造紙の他、授業参観日の保護者アンケート等の結果も併せて提示している。

4) 共有ビジョンの実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化

O校長の行ったカリキュラムの計画は大きく二点ある。第一は、一部の休み時間を移動させたことである。第二はゲスト・ティーチャーを活用するための環境整備である。「ゲスト・ティーチャー・マップ」を整備して、講師・来校時期を掲示することによって、講師の積極的な協力を引き出すとともに、教員が見通しを持ってゲスト・ティーチャーを活用できるようにしている。

校内研修は、「ミニ講座」「授業研」を中心に行う。校長・教頭が講師を務めるのではなく、教員が各

自の特性を生かして「音楽の合唱指導」や「国語の学習の導入」など教員同士で「学びあい」を行っている。「授業研」は年間を通して行い、各教員が研究授業を2回は行うとともに、模擬授業も行う。校長を中心にこれらの企画調整が行われる。

5) 共有ビジョンの検証・見直し

「チームT校」を通じて、共有ビジョンは「絶えず検証」されている。学校評価の項目を校務分掌と一致した「チーム」単位に再構成した。校長提案で見直しを行った行事については、保護者アンケートも併用しながら1月以降に検証し、来年度の教育計画に反映させる。

(5) I校長

I校長は、男性である。教育委員会経験は7年におよび、主任指導主事、主任人事主事を歴任した。校長経験は中学校1校である。早期退職により、現在は大学教授となっている。校長時代の実践をまとめた著書を出版している。

1) 自校の実態把握

生活実態調査や学習実態調査(CRT)などを実施し、それらを各学期で評価することで、変化を把握する。

保護者に関しては、「朝のあいさつ運動」の前後30分程度を用いて校長室に招いて話を聞く。また、週末は部活動が行われる体育館などに出向いて保護者と話をする機会を確保する。いずれも、調査紙での実態把握よりも「本音が出る」という理由からとられる方策である。

地域住民に関しては、公民館や地域の保護司などのもとへ足しげく出向いて実態を把握する。生徒指導主事や学年主任などを同行させることで校長以外の職員にも外部接觸の機会を持たせている。また、赴任前の指導主事時代に得た赴任校の状況や、教頭からの情報も合わせて活用した。

2) 学校ビジョンの創出

教育委員会経験を通し、他校種も含め多くの学校を視察した。様々な校長の学校経営に触れるなかで「挨拶と掃除の徹底」という学校ビジョンを創出した。「挨拶と掃除」は子どもにも保護者にも伝わる「シンプルでクリア」なビジョンであるため、伝播力が高いと考えている。

3) 共有ビジョンの形成・明示

「読まれる学校通信」を通して学校ビジョンの共有を行う。学校通信を多く発行することはもちろん、「校長雑感」など内容を工夫する。教職員に対しては原稿を国語科教員、人権担当教員、教頭らにチェックしてもらい、経営参画意識を高める。そのほか、放課後職員室に最後まで残る、週末の部活動で教職員と話す機会を作るなど、1対1のコミュニケーションを通じて話をするよう配慮している。学校通信のなかで教職員について言及することで、教職員を励ます。

また、生徒に対しては、部活動の成績などで個人名を取り上げて、学校通信を生徒にとっても身近に感じることができるよう工夫をする。また、3年生については一人ずつ校長室で面接を行う。その他、地域行事にも参加し、子どもと話す機会を確保している。

また、保護者に対しては、「校長室のドアを15センチ開けておく」ことで校長室を来訪しやすいようにする。実態把握と同様に「朝の挨拶運動」のあとに校長室で話をする。そのなかで「校長の思い」を伝えていく。また、地域住民については各教室を回って子どもの様子を公開する。運動会では地域住民、特に高齢者用にテントを設置する。

4) 共有ビジョンの実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化

カリキュラムの計画に関しては人的配置に力点を置いている。少人数指導を行うことのできる環境にあったので、英語や数学などの「補充的な学習を放課後や昼休み」に実施することができたのである。

I 校長は研究発表会を「ひとつの大きなビジョンを明確化する推進力」と位置づけている。校内研修では、「学習指導要領を徹底して読み込む」ことや「優れた先生のモデル授業の参観」など授業実践を中心に、「当たり前のことを当たり前のように」行っている。「外部刺激が大きい」と考え、教職員を東京の学校へ視察に出したこともあった。

5) 共有ビジョンの検証・見直し

I 校長は、子どもの実態調査の経年評価や保護者アンケート、教職員アンケートなど「評価を必ず取り入れる」ことで共有ビジョンの検証や見直しを行っている。しかし、I 校長は検証や見直しよりも絶えず新たなことに取り組んでいく姿勢を保つこと重きを置いている。

第3節 分析

前節では、校長経験者 5 名の「専門職基準から連想される実践」の概要を示したが、前節に示した内容はあくまでも「各人の認識」にすぎない。では、本調査対象とした各人の実践から読み取れる「共通項」は何であろうか。

本節はこの「共通項」を明らかにすることを目的とし、インタビューで得られたデータを用いたテキストマイニングを行う。分析では、まず分かち書きにより、キーワード上位約 50 語を抽出した（表 3-2）。このキーワードは、固有名詞・代名詞を除く 2 文字以上の名詞のうち、構成要素数上位 50 語を指定したものである。次にキーワードと下位項目との対応分析、及びクラスター分析を行った（表 3-3、図 3-1）。専門職基準を元に作成した設問と回答との関係を示したこの対応分析結果はつまり、専門職基準から連想される実践の共通項を示すことになると考えられる。

なお、以下ではテキストマイニングによる分析結果に検討を加えるが、適宜第 2 節に記載した各校長のインタビュー概要と合わせて参照いただきたい。

まず、「1) 自校の実態把握・情報収集（図中では実態把握・情報収集と略記）」についてである。実態把握・情報収集はクラスター 7 と近い位置に布置されている。ここから読み取れる実践としては、「アンケート」が第一に挙げられる。ただしアンケートに限らず、子どもや保護者・地域住民との日常的な接触も重視されているようである。

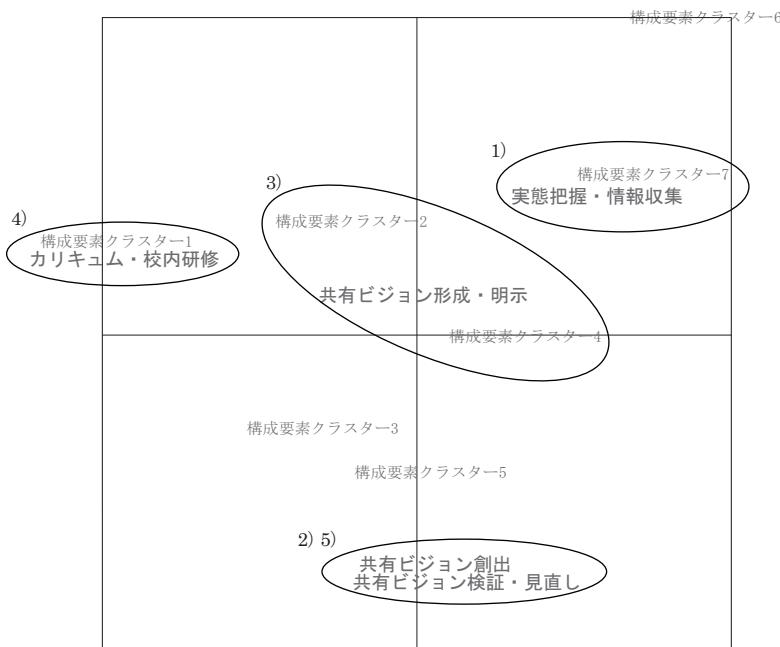
表 3-2 キーワード出現回数

キーワード	出現回数	キーワード	出現回数	キーワード	出現回数	キーワード	出現回数
子ども	45	アンケート	13	経営案	9	夏休み	7
先生	41	学習	12	言葉	9	学年	7
校長	39	指導	12	最初	9	活動	7
学期	29	時間	12	実態	9	関係	7
教頭	27	委員会	11	全員	9	経営	7
学校	25	小学校	11	担任	9	研修	7
教科	18	職員	11	中学校	9	公民館	7
保護者	18	学級	10	学校経営案	8	校長室	7
ビジョン	17	研究	10	行事	8	情報	7
教育	17	勉強	10	発表会	8	生活	7
授業	16	挨拶	9	お金	7	生徒	7
教務主任	15	意味	9	コミュニケーション	7	評価	7
地域	15	会長	9	安全	7	様子	7

表 3-3 構成要素クラスター分析の結果

クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4	クラスター5	クラスター6	クラスター7
お金	コミュニケーション	学校経営案	挨拶	ビジョン	公民館	アンケート
教科	委員会	経営	安全	学期	校長室	実態
教務主任	夏休み	経営案	意味	学校	生徒	情報
研究	学習	言葉	会長	教育		生活
研修	学年	中学校	学級	校長		評価
全員	教頭		活動	子ども		様子
発表会	行事		関係	先生		
	指導		最初	勉強		
	時間		職員			
	授業		担任			
	小学校		地域			
			保護者			

図 3-1 専門職基準から連想される実践



「3) 共有ビジョンの形成・明示」は、クラスター2・クラスター4と近い。各クラスターの構成要素を見ると、クラスター2は学校内部（「委員会」・「学習」など）を、クラスター4は「保護者」や「地域」を対象としている。つまり共有ビジョンの形成・明示は、学校、地域・保護者と対象に応じてその方法が選択されており、学校では夏休みや行事といった限られた時間の中でコミュニケーションを通して実施され、保護者・地域に対しては、地域の活動への参加等を通して実施されていると言えるであろう。また、学校、保護者・地域ともに、「教頭」や「会長」「職員」といったキーパーソンと思われる存在が確認されることも興味深い。

「4) 共有ビジョン実現へ向けたカリキュラム・校内研修等の計画の具現化（図中ではカリキュラム・校内研修と略記）」に関連した実践におけるキーワードは、クラスター1における「お金」及び「教務主任」であると考えられる。つまり、謝金を必要とする校内研修講師選定、教務主任とのカリキュラム計画での連携を通じ、教員全員を巻き込む仕掛けづくりを図っていると考えられるのである。

一方で、分析結果では「2) 共有ビジョンの創出」と「5) 共有ビジョンの検証・見直し」が並置され

ており、各クラスターとの距離も比較的遠い。今回のインタビュー調査で用いた質問項目は、第1節で述べたように、専門職基準を下位項目に分け、連想される実践等について尋ねるものであったが、「2) 共有ビジョンの創出」と「5) 共有ビジョンの検証・見直し」については質問項目が他と比較すると少ない。それゆえ他の下位項目（1）、（3）、（4））と比較すると具体的な実践を十分に聞き出せなかつた可能性がある。以上の点に留意しつつも、この分析結果を別の視点から捉えると、「2) 共有ビジョンの創出」と「5) 共有ビジョンの検証・見直し」に対しては、「具体的実践が連想されにくい」と解釈することもできるのではなかろうか。つまり、「共有ビジョンの形成と具現化」をPDCAサイクルに置き換えるとすれば、P（プラン：ビジョン形成）とC（チェック：ビジョンの検証・見直し）という重要な部分が抜け落ちているとも考えられるのである。

第4節 成果

本研究においては、校長の「共有ビジョンの形成と具現化」に関する職務行動の実態を明らかにすることができた。そして、前節にみたように、それらを細かく考察した場合、ビジョンの共有を図る行動に比べ、ビジョンの創出と検証・見直しのための実践例を聞き出すことができなかつた。これは、ビジョンの創出や検証・見直しの過程が校長の意識にのぼる機会が少ないとや、その発想過程がいまだ暗黙知の段階にとどまっていることを示唆する事象であると考えられる。各学校の個別事情に合わせて、関係者を共鳴させるビジョンを形成し、反応を見ながらビジョンを見直すというプロセスは、単に「保護者会で説明する」、「校長講話を通して伝達する」といったビジョン共有のための行動で言い表せるものではない。先行研究において実施された全国調査によれば、ビジョン形成に関する研修は都道府県・政令市の4分の3を筆頭として多くの自治体で行われているとされる⁽⁴⁾が、次なる課題として個別具体的な状況に対応した研修をどのように実施するかという視点での研究が必要であろう。

（金子研太・清水良彦・畠中大路）

註

- (1) 元兼正浩「ビジョン形成と校長講話の力量はどこで育つか—学校の共有ビジョンの形成と具現化〈上〉」『悠+』2010年5月号、ぎょうせい、pp.96-97。
- (2) 元兼正浩「ビジョン形成と校長講話の力量はどこで育つか—学校の共有ビジョンの形成と具現化〈下〉」『悠+』2010年7月号、ぎょうせい、pp.96-97。
- (3) 『独立行政法人教員研修センター委嘱事業 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム（平成21年度教育課題研修）研究成果報告書 新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発』2010年を指す。
- (4) 元兼正浩「ビジョン形成と校長講話の力量はどこで育つか—学校の共有ビジョンの形成と具現化〈下〉」前掲書。

第4章 テキストマイニングを用いた校長人事分析の試み —新任校長の認識に焦点をあてて—

第1節 研究目的

これまで、「校長人事に込められたメッセージは何か」を明らかにするべく、様々な研究が行われてきた。元兼は、福岡県公立高等学校校長の人事異動結果を新聞記事や教員名簿等を用いて割り出し、その異動結果と偏差値との関係を述べている⁽¹⁾。荒井は、教職員名簿や新聞等を用いて東京都における人事異動を追い、異動承認パターンの類型化、都レベル・基礎自治体内レベルでの異動の不均衡、新任集中校と退職集中校の存在を示した⁽²⁾。京都府立高等学校人事を対象とした村松らは、職員録を用いて教諭の最終年度から学校長への登用年度までの個人の軌跡を辿ることで、ローカルルールの存在を示している⁽³⁾。

上記三者に代表されるように、校長人事研究は様々な視点から蓄積がなされているものの、その方法は「新聞記事や教員名簿等資料を用いて校長人事異動を追う」というものが多数を占めている。今後、校長人事研究を発展させるためには、新たな研究方法の開発が求められる。

本研究の目的はこの「校長人事分析の新たな研究方法の開発」にある。具体的には、校長人事に込められたメッセージを読み取るに当たって、その分析対象に校長人事当事者の「認識」をとりあげ、分析を行う。

ただし第4節で述べるように、本稿は情報量、分析の緻密さに課題を残している。乗り越えるべき課題が多いことは明らかであるが、今回は「試行的取り組み」として報告させていただきたい。

第2節 調査及び分析手続き

(1) 分析対象及びデータ収集方法

本章で対象とするのは、2010年度より北九州市及び福岡市の小学校に新任校長⁽⁴⁾として赴任した50名の校長（北九州市21名、福岡市29名）である（表4-1）。

分析には、この50名の新任校長を対象にして行った質問紙調査「私が「現任校」の校長に配置された理由について（以下、「配置理由」と略記）」に対する自由記述回答を使用する。データ収集にあたっては、研究代表者である元兼正浩准教授が、北九州市及び福岡市で実施した2010年度新任校長研修において、事前課題として受講者に配布し、回答を得たものである（回収率100%）。

また、自由記述を分析するにあたって、「地域」（北九州市・福岡市）、「年齢」、「性別」

表4-1 新任校長の属性

北九州市	男性18名、女性3名
平均年齢	51.5歳（最低47歳、最高58歳）
47～49歳	7名（男性7名）
50～52歳	7名（男性6名、女性1名）
53～55歳	4名（男性2名、女性2名）
56～58歳	3名（男性3名）
福岡市	男性23名、女性6名
平均年齢	53.9歳（最低51歳、最高58歳）
50～52歳	10名（男性8名、女性2名）
53～55歳	12名（男性10名、女性2名）
56～58歳	7名（男性5名、女性2名）

を変数として設定したが、特に「年齢」、「性別」については、2010年度福岡県小学校学校基本調査結果から入手した⁽⁵⁾。

(2) 分析方法

「配置理由」への自由記述回答を分析する方法として、本稿ではテキストマイニングを用いる。テキストマイニングとは、コミュニケーションを文字化したテキストデータをさまざまな計量的方法によって分析し、形式化されていない膨大なテキストデータという鉱脈の中から言葉（キーワード）どうしにみられるパターンや規則性を見つけ、役に立ちそうな知識・情報を取り出そうとする手法・技術である⁽⁶⁾。このテキストマイニングは、データの分析・解釈における主観性の問題という、質的研究が常に抱える課題を解決する可能性を持つゆえ、近年注目を浴びている。なお、分析で使用するソフトは、WordMiner(R)Version1.140である。

第3節 分析結果

「配置理由」に対する新任校長の認識を分析したところ、「配置理由」キーワード⁽⁷⁾（以下、キーワードと略記）が抽出された（表4-2）。本節では、これらキーワードと、変数として設定した「地域」、「年齢」、「性別」との対応分析⁽⁸⁾結果を示す。

(1) 地域的特徴

本項では、キーワードと「地域」を用いた分析結果に考察を加える。

校長人事におけるローカルルールの存在は先行研究に置いて既に指摘されている。つまり、この結果を追試することができるのであれば、それは校長人事研究におけるテキストマイニングの可能性を示すことになるであろう。表4-3は、キーワード×「地域」のクラスター分析⁽⁹⁾結果、図4-1はキーワード×「地域」の対応分析結果である。

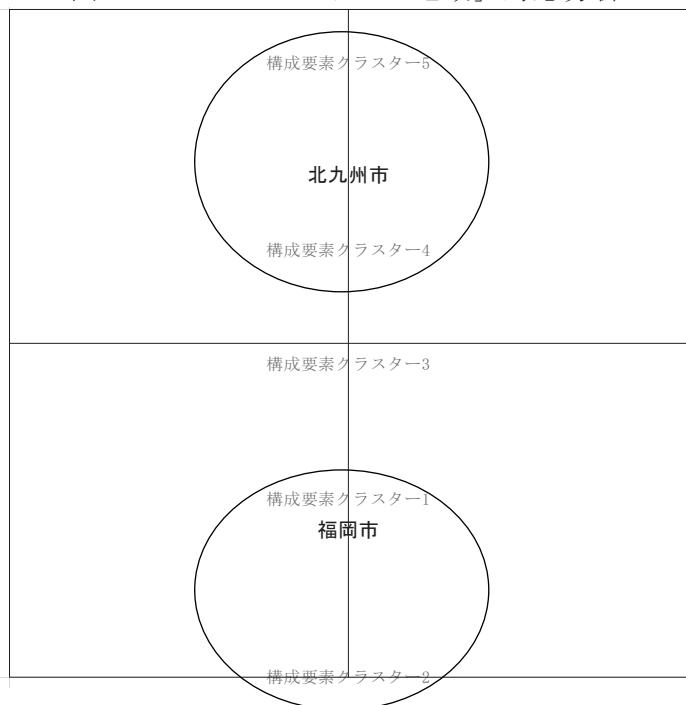
表4-2 「配置理由」キーワード

キーワード	出現回数	キーワード	出現回数
地域	36	連携	15
学校	34	期待	13
教育	29	研究	13
保護者	25	対応	13
課題	21	関係	12
校長	21	信頼	12
配置	21	解決	11
本校	21	学校経営	11
児童	20	勤務	11
教頭	19	昨年	11
経験	19	状況	11
推進	19	職員	11
子ども	18	必要	11
指導	18	家庭	10
学力	17	改善	10
教職員	17	活動	10
現任校	17		
向上	16		

表4-3 キーワード×「地域」のクラスター分析

クラスター1		クラスター2		クラスター3		クラスター4		クラスター5	
家庭	関係	改善	学力	課題	学校	解決	教職員	学校経営	校長
勤務	研究	推進	判断	活動	期待	教頭	現任校	児童	状況
向上	生徒			教育	経験	昨年	信頼	職員	問題
連携				子ども	指導	対応	保護者		
				地域	配置	本校			
				必要	理由				

図 4-1 キーワード×「地域」対応分析



まず、北九州市とクラスターとの関係を見ると、北九州市はクラスター4・クラスター5と近い。以下に回答例として、A校長の自由記述を記載する。

A校長

昨年度、担任と6年生児童との関係がうまくいかなくなり、保護者が担任替えを学校側に突きつけた。学校の対応に業が煮えた保護者は、教育委員会を動かし苦情を通そうとし、担任は精神的な圧迫を受け病休に入った。校長も緊急手術のため病休に入った。教頭も完治していない持病のため自宅療養をとった。校長病休中、教頭は職務怠慢な男性教諭に注意を促したことから関係が悪化し、男性教諭も病休をとった。管理職2名が休む中、学校運営が円滑にいかず、職員・保護者は当惑の状況が続く中、保護者・地域の信頼感が著しく揺らいでいった。

そんな状況の中、a 小学校での『いじめ』問題の解決に尽力したことを教訓にして、b 小学校では保護者・地域の信頼回復のため努力していく。また、c 小学校での、病休者や休職者の職場復帰訓練の経験も生かしていく。平成8年度から平成10年度にかけて、教務主任として勤務した実績もあり、保護者や地域の人望もあり、b 小学校を応援する方が増えてくることが予想される。

何より現任校は、私の母校であることから「子どものため、学校のため、地域のために」精一杯精進し信頼される学校経営をしていく。という理由により「現任校」に校長として配置されたと考える。

※a、c 小学校は前任校、b 小学校は現任校を指す

一方で、福岡市はクラスター1・クラスター2と近い。以下にB校長の自由記述回答を示す。

B校長

本校での教頭経験1年間があり、校区の実態、保護者・児童の実態を把握していることと判断され現任校に配置された。

学力向上を推進していくことが、本校の重要課題であるため、研究推進校・研究発表会を開催する学校などの経験を生かして、組織的に学力向上に取り組む体制を再構成し、実施していくために現任校に配置された。(以下、省略)

上記 2 名の回答例からも読み取れるように、北九州市は、「保護者」「対応」「信頼」「解決」「児童」「状況」「問題」といった、保護者等の対応に関するものが目立つ。一方で福岡市は、「研究」「向上」「学力」「推進」といった学習面に関するキーワードで構成されていると言える。なお、北九州市、福岡市のほぼ中間に位置するクラスター3 は、両地域に共通したキーワードと考えられるであろう。

このように、「配置理由」への認識からは地域的特徴が看取できた。次項以降では、「地域」変数に「年齢」「性別」変数を加え、詳細な分析を試みる。

(2) 年齢的特徴

本項では新任校長の「配置理由」への認識と「地域・年齢」の分析・検討を行う。

安易な置き換えの不適切性は承知の上ではあるが、校長への任用年齢はキャリアパターンを表す変数となる可能性を持つ。キャリアと校長人事の関係については、前出の先行研究でも指摘されていることを考慮すると、テキストマイニングを用いて「配置理由」と「年齢」の間に何らかの特徴を見出すことができるのであれば、校長人事

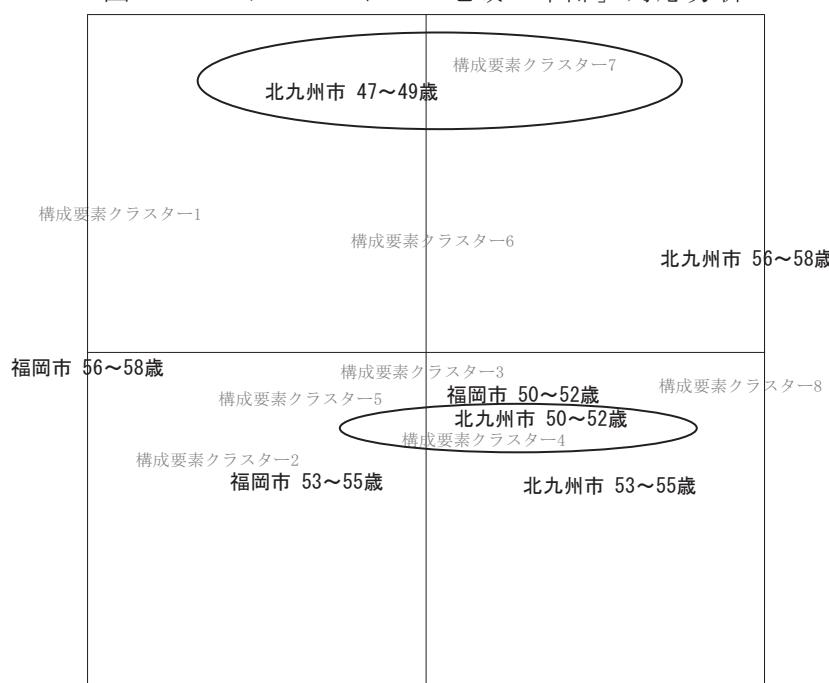
分析におけるテキストマイニングの可能性を示すことに繋がるであろう。

そこで、表 4-4 及び図 4-2 に示すキーワード×「地域・年齢」のクラスター分析及び対応分析結果に注目すると、福岡市と比較して、北九州市は「年齢」によって新任校長の認識にばらつきがあることが読み取れる。本項では特に、北九州市の若年層新任校長（47～49 歳、50～52 歳）に焦点を当て、「配置理由」への認識と年齢との関係を概観する。

表 4-4 キーワード×「地域・年齢」のクラスター分析

クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4			
家庭 向上	学力 研究 必要	活動 教職員 推進 連携	学校 経験 子ども 配置	教育 昨年 指導 本校	教頭 信頼 判断	勤務 地域 保護者
改善	生徒	課題 期待	解決 理由	児童 問題	職員 問題	クラスター7 クラスター8
						関係 現任校 校長 状況 対応

図 4-2 キーワード×「地域・年齢」対応分析



まず、47～49歳の新任校長の認識はクラスター7と関係が深い。C校長の自由記述はこの代表として挙げられる。

C校長

- ①地域性がとても強く「おらが学校」意識の中で、年間を通して地域の方とのコミュニケーションをとり、学校を応援していただくため。
- ②教頭が定年前であり、職員からの不満もある。教頭に意欲を持たせつつ、同時にその仕事もこなして円滑な校務の遂行をするため。
- ③県費教職員の中で一番私が若い。これほど職員集団は高齢化している。その中で新鮮な空気を吹き込み、時代のニーズにあった教育を推進していくと共に、北九州市教育委員会の方針にそって円滑な学校運営を期待されているため。
- ④地域性のため、特別支援教育がほとんど浸透していないく、現にそのことで苦しんでいる児童・保護者がいるため。
- ⑤「熟年教師の指導力をどのように伸ばしていくべきか」という私自身の課題を謙虚さと結んで解決していく機会を与えていただいたため。

また50～52歳の新任校長は特にクラスター4との関係が深い。この回答例としてD校長の自由記述を記載する。

D校長

- 校内に3市民センターがあり、地域との連携が難しい校区である。バランスを取りながら、連携を深めていくことが本校の大きな課題である。課題解決の糸口をつかみ、地域との連携を深める学校づくりができる。
- 職員間に協働の意識を植え付け、今まで以上に暖かな空気を校内に吹き込むことができる。
- 今までの課題であった保護者に対する対応ができる。
- 職員の指導力向上に向けての取組みができる。（新規採用職員、指導力不足教員等）
- PTAとの連携ができる。

分析結果及びC校長・D校長の回答からも読み取れるように、北九州市の場合、新任校長の中でも若年層の校長は、保護者・地域・教職員・児童との対応を課題とする学校に配置される傾向があると解釈できる。

このように、校長自身のキャリアを表す可能性を持つ「年齢」を変数にすることにより、新任校長の「配置理由」への認識に特徴的な差異を確認することができた。

(3) 性別的特徴

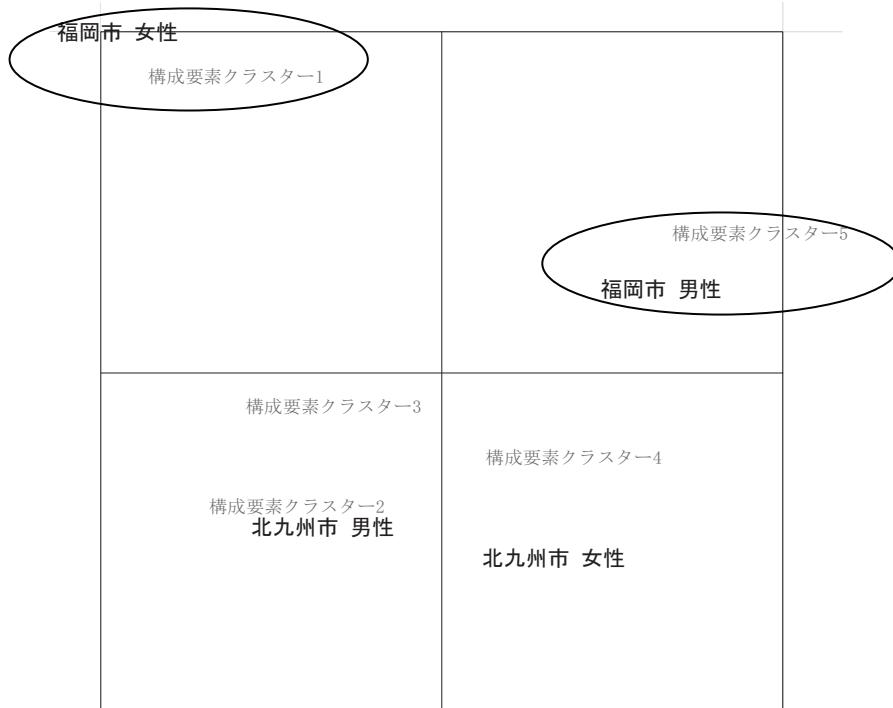
最後に、新任校長の「配置理由」への認識と「地域・性別」のクラスター分析及び対応分析結果を示す（表4-5、図4-3）。女性教員と管理職昇任との関係について述べられた先行研究もあるように⁽¹⁰⁾、「性別」は校長人事を捉えるうえで有用な変数であると考えられる。よって、テキストマイニングを用いて「性別」と「配置理由」の特徴を見出すことができるのであれば、前項に引き続き、校長人事におけるテキストマイニングの可能性を示す結果となりうるだろう。

以下に記載した対応分析結果において北九州・福岡両市を比較すると、特に福岡市に「配置理由」への認識に性別特徴があることが看取できる。そこで、以下では福岡市に焦点をあて、分析結果を概観する。

表 4-5 キーワード×「地域・性別」のクラスター分析

クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4	クラスター5
家庭	学力	解決 昨年	学校経営 期待	課題 学校
活動	向上	状況 職員	教育 教職員	関係 教頭
連携	理由	校長 児童	経験 現任校	研究 推進
		信頼 地域	子ども 指導	生徒 判断
		配置 保護者	対応 必要	
		本校 問題		

図 4-3 キーワード×「地域・性別」対応分析



まず福岡市の女性校長の認識はクラスター1と関係が深いことがわかる。回答例としてE校長の自由記述を示す。

E校長

- 保護者・地域の実態を的確に把握し、保護者・地域・中学校ブロックとの連携を協同的に行い、信頼される学校運営を行うことができる。
- 女性としての明るさと優しさと強かさで、児童の学力の実態を受けて、保護者理解と家庭教育の重要性について、指導性を發揮することができる。(以下、省略)

一方で、福岡市の男性校長はクラスター5との関係が深いという特徴がみられる。F校長はこれを代表する回答者であった。

F校長

前任校では、(省略) 研究発表会が予定されている。前の勤務校で研究発表会を実施した経験や、教科の研究会で研究推進や運営を行ったことがあるので、その経験を生かすことが求められていると思う。また、現任校は児童の基礎学力に関して多くの課題を抱えているが、自分がこれまで関わってきた国語科の研究や言語力向上の取り組みを本校児童の学力向上に役立てることが意図されていると考えている。(以下、省略)

上記回答例からも解釈できるように、「配置理由」への認識として、福岡市の女性校長

は家庭や地域との連携を、男性校長は研究推進を特に重視していると解釈することができるであろう。

このように、「性別」を変数とすることにより、新任校長の「配置理由」への認識に特徴的な差異が見出された。

第4節 課題と展望

本稿では、校長人事研究の試行的取組として、「配置理由」に対する新任校長の「認識」に焦点をあて、テキストマイニングによる分析を行った。その結果、情報量に制限がある中ではあるが、北九州市・福岡市によって配置理由認識に特徴が見られ、今後の校長人事研究における新たな研究方法としての可能性が示されたと言える。

ただし、本稿には3つの点で課題が残る。

1点目は、データ収集の困難性である。本稿で扱ったデータは、いずれも容易に入手できる情報とは言い難く、今後同様の分析を行うには第一に乗り越える必要のある課題であると言えよう。そのためには、情報入手を可能とする学校現場との関係構築が必然的に求められることは言うまでもない。

2点目は、多角的視点からの分析の必要性である。本稿は単年度の新任校長の認識のみを取り上げたものであり、分析として不十分であることは否めない。より緻密な分析を行うためには、複数年継続した分析や、教育委員会等の人事実施者の認識、地域内全校長の「配置理由」への認識を分析対象とするような多角的視点からの分析が求められる。

3点目は、他分析方法との併用の必要性である。テキストマイニングはあくまでも「マイニング（発掘）」であるため、より緻密な分析を行うためには、先行研究がとる実証的な研究方法との併用が必要であろう。

本稿は試行的取り組みであるため、多くの課題を抱えている。ただし、これら課題を解決し、テキストマイニングの持つ可能性を活かすことができるのであれば、校長人事研究は更に広がりをみせると考えられる。

(畠中大路)

註

- (1) 元兼正浩「校長人事の実証的研究 - 福岡県公立高等学校を事例として - 」『日本教育行政学会年報』19、1993年、pp.149-160。
- (2) 荒井文昭『教育管理職人事と教育政治 だれが校長人事を決めてきたのか』大月書店、2007年。
- (3) 村松千鶴、浅田昇平、榎原禎宏「教育資源の「適正」配置に関する基礎的研究 - 高等学校長のキャリアプロセスの観点から - 」『京都教育大学紀要』117、2010年、pp.73-81。

- (4) 校長任用 1 年目を指す名称は自治体で異なるが、本稿では「新任校長」と統一して表記する。
- (5) 九州大学大学院人間環境学研究院元兼研究室は、福岡県小学校長会との連携により、校長会が毎年おこなっている学校基本データの入力作業などを引き受ける代わりに、同データの分析や活用が可能となっている。詳しくは、九州大学大学院人間環境学研究院(教育学部門)教育経営学研究室／教育法制論研究室『教育経営学研究紀要』11、2009 年、pp.40-74 を参照されたい。
- (6) 藤井美和、小杉考司、李政元編著『福祉・心理・看護のテキストマイニング入門』中央法規、2005 年、p.10。
- (7) 「配置理由」キーワードは、固有名詞・代名詞を除く 2 文字以上の名詞のうち、出現回数が 10 回以上の名詞を抽出したものである。
- (8) 対応分析結果を読み解く上では、図表中にプロットされたキーワード、変数の対象間の相対的な関係に注目する。両者の距離が近いものは関係が深く、距離が遠いものは関係が浅いと解釈できる。
- (9) 事例同士が似ているか似ていないかを判断し、似ている事例同士を塊(クラスター)にまとめていく方法。
- (10) 楊川「学校管理職の任用システムに関する研究 - 女性教員の管理職への昇任プロセスに着目して - 」『教育制度学研究』17、2010 年、pp.175-189。

[謝辞]

本稿の執筆にあたりまして、貴重なデータをご提供いただきました校長先生方に深く感謝申し上げます。

第5章 福岡市・北九州市における小学校校長人事の現状 一年齢・性別データの分析を通して—

第1節 はじめに

近年の学校の自律性強化、校長の大量退職、大量登用時代の到来といった学校内外の変化によって、校長人事はますます重要なものとなりつつある。そして、このような環境変化にともなって校長人事がどう展開するかという問いは、ますます大きな研究関心となりつつある。緒言においても述べられているように、人事に関する先行研究においては、年齢や性別、在職年数等のドライな指標にあらわれないキャリアや属性の影響力が繰り返し示唆してきた。最近では、免許保有教科や登用以前のキャリアに着目することで、各校長のウェットな属性に迫る研究が進められている。また、偏差値をはじめとする学校属性に着目した研究においては、学校間格差を前提とした人事が慣行となっている可能性が示されてきた。このように、人事異動のダイナミズムに迫る新たな指標を求めて多くの研究者の分析が行われてきたが、それゆえに過去の研究がウェットな属性をとらえやすい校種や地域に集中する結果となっている。他方で、人事異動は地域ごとに多様な形態で実施されており、異動の事例分析を引き続き蓄積する必要がある。本稿では、福岡市および北九州市の小学校人事異動の現状を明らかにすることを目的として、9年間継続して個票データ提供を受けている小学校長会データを再処理することにより、両市の校長人事についての基礎的なデータを提示することとした。

なお、本章は本報告書の他の章に対しての付加的な情報を提供する性格を持つ。本章で明らかにする内容は、部分に分解するとその多くが既に先行研究で指摘されているものである。本章で行った分析は、研究室に蓄積してきたデータ加工して校長人事データの生成を試みた点にオリジナリティがあり、これにより、従来行われてきた新聞発表や職員録の手入力による分析よりも少ない労力で大量の校長人事を分析することが可能となった。本章では、次節においてその手法の概略を示すとともに、第3節以降で分析から得られた知見を述べることとする。本章で明らかにする福岡市・北九州市の現状と合わせて、第3章や第4章を参照いただければ幸いである。

第2節 校長異動データの生成手法

本節では、本章の分析に用いたデータとその生成方法について述べる。本章の分析に用いたデータは、毎年福岡県校長会から提供を受けている「基本調査」のデータである。調査項目は毎年変更されるものの、学校規模や管理職の年齢等が継続して蓄積されている。当研究室には2002年から2010年までのデータが存在し、そこから校長の年齢、性別を抜き出して使用した。

分析は、表計算ソフトを用いて縦の列に各年度の校長の年齢および性別を配置し、それらを学校単位で横方向にそろえたデータを用意し、専用に開発したスクリプトを使ってコード化された校長の表をはじめとするいくつかのデータを生成し、それを統計ソフトで集計するという手順で行った。

専用に開発したスクリプトは、ある年とその翌年のデータを比較し、性別が同一かつ年齢が1増えているときに留任、それ以外のときに異動があったと判定するものである。このスクリプトは、文系研究者の間での使用状況や改変の容易さを考慮してHSP 3.22で開発した。プログラムの利用をご希望の場合は、筆者までご請求いただきたい。

なお、校長のコードは、入力順に学校に機械的に番号を振り、就任年をアルファベットで表したものと結合して生成した。就任年は、2002年をa、2003年をbというように2002年を起点としてアルファベットに変換したものである。たとえば「a001」校長は、一行目に入力されていた学校に2002年に赴任した校長を指す。「i001」校長は、同校に2010年に赴任した校長である。この学校の校長の異動が2002年、2004年、2006年、2009年にあった場合、スクリプトの出力は以下のようになる。

表5-1 校長コード化の例

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
X小	a001	a001	c001	c001	e001	e001	e001	h001	h001

本節に挙げた手法を拡張すれば、異動と判定されたセル同士を比較することで個人の異動ルートを追跡できるデータを自動で生成することができる。しかし、同性かつ同一年齢校長の異動をそもそも検出できないことや、次節にみるように採用データの質に起因する判定ミスが存在することなどから、この機能の実装は行わなかった。そのため、ある校長がどこから赴任し、どこへ異動したかについては新聞記事などから情報を得ることになる。

第3節 校長人事の概略

本節では福岡市と北九州市を事例にして人事の概略を明らかにする。前節にみたようにデータが入手可能なのは2002年以降であるが、同年は平成10年版の学習指導要領が完全実施された年であり、この年を起点とする9年間は現在の学校の在り方を規定する主要な教育政策の浸透と実質化がはかられた期間であるということができるため、分析期間として十分な長さを持っていると判断した。

(1) 校長人数

分析対象としたのは、2002年以降に異動した校長である。2002年に着任した校長については、データ比較による異動検出ができないため、「西日本新聞」を参照し、2002年に赴任した校長のデータに特別の印をつけることで対応した。

2010年度においては、福岡市には小学校が146校、北九州市には小学校が130校ある。小学校数は福岡市では増加傾向、北九州市では減少傾向であり、再編前の学校を考慮すると、検討すべき校長ポストは9年分で約2500にのぼる。データ処理を通して両市の学校に赴任した経験のある校長が延べ人数で約800名であることが判明した。

なお、この処理の原理上、得られるデータの精度には限界があるため、新聞記事の異動

欄および職員録と抽出結果を照合してデータの精度を高める作業を行った。訂正作業の多くは、同性かつ同一年齢での異動に起因するものであったが、未回答による空白や個票の判読ミスによると思われるものも一部で見られた。逆に、年齢データをもとにしたことによって年度途中の異動を検出できた事例も存在した。両市の校長の延べ人数と訂正率は以下のとおりである。校長個人の特定の学校での在任期間を正しく検出できた割合は9割を超えており、用途によってはこのままでも利用できるのではないかと考えられる。また、特定の学校で9年間を通して校長の在任期間を正しく検出できた割合は7割前後であった。以降はこの作業をもとに訂正されたデータを用いて分析する。

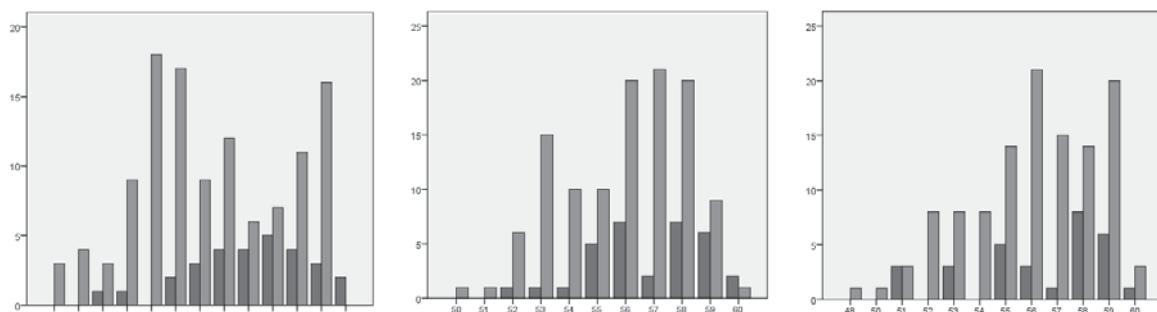
表5-2 分析対象校長人数と異動の誤検出率

	校長延べ人数	訂正セル数（割合）	訂正校数（割合）
福岡	471	86 (7%)	42 (29%)
北九州	371	91 (8%)	43 (33%)

(2) 福岡市小学校校長の年齢構成と性別比

以下に示すように、福岡市においては年齢ごとに集団の大きさに大きな違いがあることが特徴である。とりわけ、2002年に52歳、53歳であった集団（1949・1950年生まれ）および、2007年に53歳であった集団（1954年生まれ）の登用が多く、それぞれ20名を超える集団となっている。その結果、分布の中心が50代前半から後半へと移動している。

図5-1 福岡市の年齢構成推移（左から2002年、2007年、2010年）

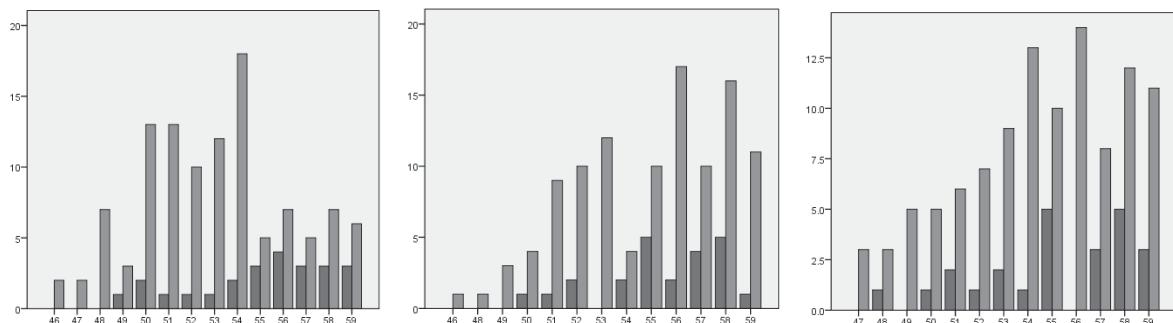


上図では男性と女性を分けて集計しており、棒グラフの淡色と濃色に対応している。女性校長の人数は年齢集団ごとにばらつきがあり、男性校長の登用状況とは連動していない。

(3) 北九州市小学校校長の年齢構成と性別比

同様に北九州市の年齢構成の変化を以下に示す。福岡市と同様に教員年齢構成の中心が50代後半に移ったが、2007年以降は50代後半の新規登用はほとんど行われず、その分の

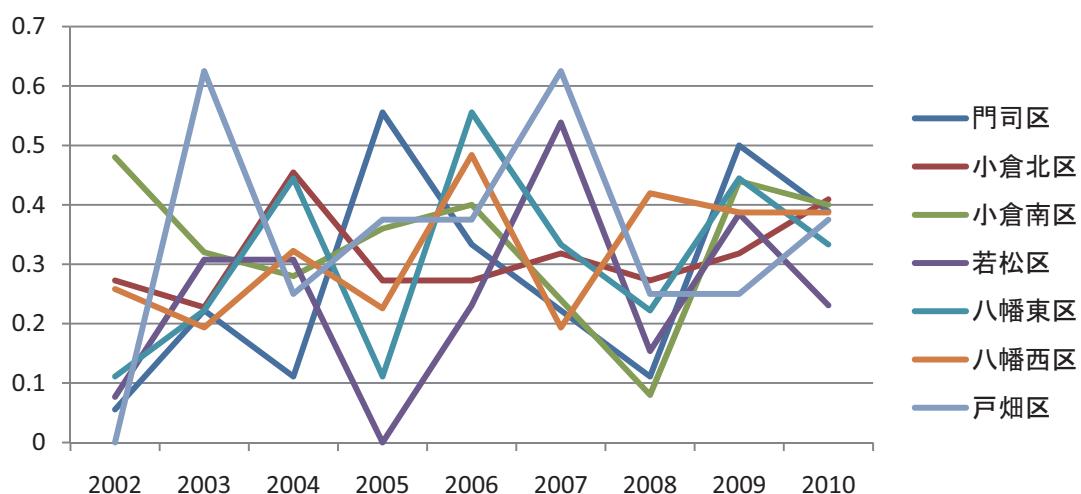
図5-2 北九州市の年齢構成推移（左から2002年、2007年、2010年）



定員は 50 代前半に振り向けられていると考えられる（2010 年の縦軸が異なっていることに注意いただきたい）。

また、北九州市では、各区の異動割合に周期的な移り変わりがあることが特徴である。図 5-3 のように、異動数を学校設置数に対する割合で表すと区単位での振幅が激しい。2002 年の戸畠区、2005 年の若松区は異動ゼロであったが、6 割前後の校長が異動する年度もある。ピークの区は年度ごとに移り変わっており、2002 年から 2007 年までそれぞれ小倉南区、戸畠区、小倉北区と八幡東区、門司区、八幡東区と八幡西区、戸畠区と若松区の順にピークを迎えている。続いて、2009 年は門司区を筆頭に多くの区で異動が行われており、退職校長増加の影響が考えられる。

図 5-3 北九州市の各区における異動割合の推移



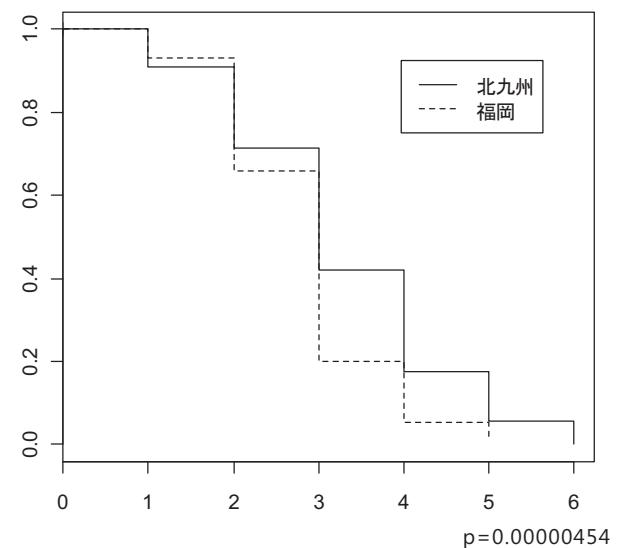
(4) 一校当たりの在任期間

先にみた校長の年齢構成とともに、同一校での在任期間についても校長人事に関する方針を反映する指標といえる。

平成 22 年の文部科学省調査「公立学校における校長等の登用状況等について」によると、同一校での平均在職年数は福岡市で 2.9 年、北九州市で 3.3 年である。また筆者の分析における最大勤務年数は福岡市で 5 年（4 事例）、北九州市で 6 年（3 事例）であった。右図のように、両市の在任期間の分布には大きな差が見られる。福岡市では 3 年目に約半数の校長が異動し、4 年以上勤務する校長は 2 割ほどであるが、北九州市の校長は 4 年以上同一校に勤務する校長が約 4 割存在する。

R 2.12.1 により、Kaplan-Meier 法による生存分析と Log Rank 検定を行ったところ、両市の在任期間の分布に有意差が存在するとの結果を得た。

図 5-4 2 政令市の在任期間分布の比較



第4節 登用者の年齢構成と赴任校

(1) 若年登用者的人数

本節では、40代で校長となった教員を「若年登用者」として取りあげる。若年登用者を集計すると、福岡市に比べて北九州市のほうが多いかった。北九州市では毎年度40代の校長が登用されているのに対し、福岡市においては2005年から2008年の期間、40代の校長が存在しなかった。福岡市の若年登用者の中には民間人校長も含まれていた。

(2) 若年登用者の赴任校

北九州市においては、若年登用者の赴任校には継続して若い校長が赴任する傾向がある。これは、同市において分析期間の校長平均年齢が40歳代という学校が存在するという点に現れている。逆に、50代の最後期の校長が多く赴任する学校についても、両市ともに存在する。これらの事象は、先行研究で指摘されている若年型、高年型学校の存在を裏付けるものであるといえ、北九州市のほうがこの傾向が強く現れている。これらの学校は地域的に分散して存在しているが、若年登用者の赴任校には大規模校の割合が高く、高年型の学校には小規模校が比較的多い。

図5-5 福岡市（左）と北九州市（右）の学校別校長平均年齢

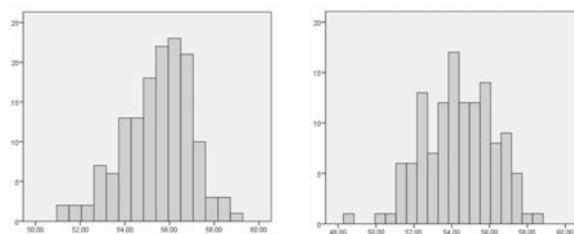


表5-3 若年登用者数とその割合

	登用者数（割合）
福岡	13（2.8%）
北九州	40（10.8%）

表5-4 若年登用者と高齢校長の赴任校

	大規模	中規模	小規模
福岡若年型	5	16	2
福岡高年型	3	16	7
北九州若年型	1	14	8
北九州高年型	0	9	7

両市とも赴任者平均年齢の上位と下位からそれぞれ約20校ずつを抽出した。若年型学校平均値の最高値は福岡で53.9歳、北九州で52.4歳、高年型学校の最低値は福岡で56.8歳、北九州で56.7歳であった。

第5節 本章の課題

本項の構想段階においては、校長個人の異動ルートに焦点を当てた分析として、若年登用者一部に対して追跡作業を行ったものの、その共通性を説明できる指標は見出しえなかつた。本章のようなアプローチを通してこれを明らかにするには、プログラムの改良による大規模な分析作業と、地域環境をはじめとする新たな学校属性指標の導入が必要であろう。さらに、教頭人事や登用試験の運用状況との関連性を考察するなど、今回生成したデータをきめ細かく分析する努力を続ける必要があることを指摘して、結びとしたい。

（金子研太）

主要参考文献

- ・浅田昇平「校長人事異動研究に関する一考察—校長としての学校間等の異動に関する先行研究の分析を通じて—」『びわこ学院大学研究紀要』創刊号、2010年、pp.79-85。
- ・松村千鶴、榎原禎宏、浅田昇平「教育資源の「適正」配置に関する基礎的研究—高等学校校長のキャリアプロセスの観点から—」『京都教育大学紀要』第115号、2010年、pp.73-81。
- ・元兼正浩「校長人事異動の実証的研究—福岡県立高等学校を事例として」『教育行政学会年報』19号、1992年。

第6章 大学における校長職養成について—ハーバード大学プリンシパルセンターの事例—

第1節 概要

本章は米国ハーバード大学プリンシパルセンターにおける校長職養成プログラムの実態についての調査報告を行うことを目的とする。

加治佐によると、米国においては、学校指導者（校長・教頭など）のための免許制度が各州で整備されており、州による免許制度の要点は次のようにまとめられるとのことである。（加治佐、2005年）

①免許状取得の基礎資格は、教員免許状、教職経験（多くの州で3年以上）、及び修士号である。

②州の許可した大学院のプログラムにおいて所定の単位を修得する。つまり養成は大学院で行われる。

③免許状の更新制が取られている。更新期間は5年以内であり、大学院等で一定単位の修得が要件である。つまり、免許を保持し続けるためには継続的な職能開発が要求されている。

④免許状取得を更新の要件として、「全米教員試験」（National Teachers Examination、NTE）などの能力試験を課す州も少なくない。

上述のように、米国における学校管理職には資格制度が存在し、その養成は大学院で行われているという前提を確認しておきたい。

本調査で対象としたハーバード大学プリンシパルセンター（以下、センター）は1981年に設立された。センターはハーバード大学大学院教育学部門に設置されている。ハーバード大学大学院教育学部門にはPrograms in Professional Education（以下、PPE）というプログラムが存在し、PPEの一つとしてセンターが開設されている状況である。

センターにおける教育プログラムの対象者は学校管理職を含む現職教員であり、それぞれの職階に応じてプログラムが構成されている。

第2節 インタビュー調査

第1項 調査について

本調査は2009年3月6日に、ハーバード大学プリンシパルセンター内で、ディレクターのAllistair Witten氏、スタッフのMicheal Hammitt氏を対象に行った。インタビューは3時間にわたり実施し、両氏の許可を得た上で、全てICレコーダーによって録音を行った。

第2項 調査内容の報告

(1) プリンシパルセンターの「使命」

大学という「アカデミズム」の場において、「実践家」である校長を養成することとは如何なることなのか。何故、ハーバード大学にセンターが設置されているのか。この件について、Allistair Witten氏は次のように答えている。

プリンシパルセンターは28年前に設立されました。（中略）大学は学術的な場所であるという指摘は正しいと思います。しかし、もし大学やここでの教育学部が教育を目的としたものならば、教育研究や研究活動だけでなく、実践を目的としたものでなければならないわけです。この教育学部の使命は（中略）研究、政策、実践を結びつけた活動をすることなのです。

そして、実践ということになると、リーダーである校長の声や実践家の声は重要なものとなってきます。大学で私たちがやろうとしていることは、大学の教授陣や大学の部門組織の声、教授陣や学生の声、政策立案者の声、教員や校長などの実践家の声を一つにすることです。（…中略…）

プリンシパルセンターは、専門家とリーダーシップ実践を行う人、つまり校長が、学会において、自分たちの業績や、実際の学校現場の状況を話したり、研究について議論したり、またどのように校長が研究を行い、それを学校での実践に反映し、実践の場へ置き換えることができるのかを考える場なのです。

だから、私たちにとってプリンシパルセンターを大学内、教育学部内に配置することがとても重要なのです。

また Witten 氏は所謂「アカデミック」な研究について次のように問題点を指摘し、センターの使命を述べている。

今わかったことは、私たちは時々研究を行っていますが、それは実務とかけ離れているということです。（…中略…）私たちがやろうとしていることは、実践と研究を横断させることです。

センターは、実践、研究、政策を結びつけること。さらに、スクールリーダー自らが自らの実践について研究を行うための「場」を提供すること。これらを目的として設置されているということがわかる。

（2）センターの運営実態

前項ではセンター設置の意義についての確認を行った。本項ではセンターの運営の実態についてインタビュー記録から確認を行うこととする。

まず、プリンシパルセンターと教育行政当局との関係であるが、この件について Witten 氏は次のように答えている。

・・・私たちはプリンシパルセンターを設立するために、ボストン教育委員会に対して委託を要請することはありませんでした。センターを大学の組織として開設したのです。

この氏の発言からセンターは教育行政当局からは何の支援もなく大学独自の組織として設立されたことがわかる。

さらに「プロフェッショナルスクール」としてのセンターの機能について次のように述べている。「プロフェッショナルスクール」とは「医学、歯学、法律、ビジネス、神学系、教育系、福祉系、看護系の専門職を育成する大学院レベルの教育機関」と定義されている（山田、1998年）。

プリンシパルセンターは（…中略…）『校長の卵』や修士課程に所属する学生を養成してきました。彼らは皆「校長」になりたい人材です。センターでは彼らに対し、1年を通してコースを設計し、

校長になるために必要な技術や能力を教えていました。現在は、マサチューセッツ教育省が設定している基準を満たさなければならないものとなっています

教育省は一定の基準を設定しており、私たちのカリキュラムはそれに基づいています。このプログラムの終わりに、生徒たちは、校長として実務をするための、いわゆる免許や証明書をもらうことができます。つまり、アメリカでは免許を持っていない場合は、校長になることができないというわけです。資格を取得するためには、大学または、どこか他で特別講座を受講しなければいけません。

ハーバード大学大学院教育学部門はそもそも教育の専門職（profession）を養成することを目的としており、センターもその中核を担う存在であるということがわかる。

また、センターと教育行政当局の関係性であるが、センターに対し直接教育行政当局が支援や指導などで影響を与える立場にはないが、学校管理職のための「資格」が存在し、その資格基準を教育行政当局が設定していることで、センターは間接的に教育行政当局からの影響を受けているものと考えられる。

受講生には学区から受講料の補助が出されている場合もあるとの Witten 氏の指摘もある。

(3) プログラムの運営実態

我が国においても数々の大学が「学校管理職養成」のための研修講座プログラムを設定しているが、講師の選定等プログラム運営には数々の「頭痛の種」があることも事実である。ではセンターはこれらの問題をどのように乗り越えているのだろうか。特にプログラムを担当する講師に関する課題から確認をしたい。

我々の「講師の負担感」に関する質問に関し、Witten 氏は下記のように答えている。

プリンシパルセンターは大学の組織ですので、大学が設立しました。夏期プログラムのために、校長はここに多くのお金を支払って、プログラムを受講します。プログラム運営を行うことで、ここにお金が入ります。

教授陣に関してここで少し説明しましょう。プリンシパルセンターにいる人は、教授陣という事になります。普段は校長の研修コースを受けにきている修士課程の学生に教えています。夏には、大学の授業もなくなり、教授陣も授業がありませんので、彼らは自由というわけです。

彼らは研究や執筆活動に追われていますので、夏なら授業がないため、夏期プログラムに呼ばれたときは、教えにくることが出来ます。だから夏にほとんどのプログラムを行うわけです。

プログラムは時々、通常の授業がある時期に開講することがありますが、そんなに多くはありません。私たちは、教授陣が自分達の研究や授業で忙しいことを承知しています。ですので、長期夏季休暇のときだけ彼らにプログラムの依頼をしています。

二つ目は、教授陣が夏期プログラムを教えにきてくれた場合は、特別手当を支払うようにしています。ここで働けば、特別手当をもらえるということです。もうお分かりかと思いますが、校長は世界中さまざまな国からここへきて、プログラムの受講料を払っています。

これによって、私たちは教授陣に払うお金があるのです。彼らは、ここへ来て教えることが好きですので、私たちは彼らを夏期プログラムで教える講師として起用し、彼らは特別手当を貰うことが出来ます。

彼らはそれを問題視していませんし、喜ばしいことに夏期プログラム参加者に対しても、在籍の

学生と同様の教授陣をつけることができています。

多くの人が当大学に、有名な教授陣がいることを聞きつけてきます。夏のプログラムではそういった著名な教授陣から授業を受けられるからです。

教授陣は、特別手当を支払ってもらっているので、自分は働きすぎているというストレスを感じる事はありません。他のプログラムで彼らが忙しく教えられない場合は、他の教授陣を雇います。ご承知の通り、たくさんの教授陣がおりますので、多くの選択肢の中から選ぶことが出来ます。

(…中略…) 大学内には、医学部があります。他の学部もあります。私たちはハーバードの他の学部から教授陣を招いてここに教えに来てもらっています。

つまり、教えてているのは教育学部の教授陣だけではないということです。あらゆる分野の学部から来てもらっているのです。

まず、プログラム開設の時期は大学教員の授業が開校されない「夏期休暇中」に行っている。次に、プログラムを担当する講師には「不満が出ない程度」の「謝金」が支払われるということ。さらに、プログラムを担当する講師はハーバード大学内のあらゆる学部から選ばれるということ。このあらゆる学部から担当講師を選ぶことが出来る点は、プログラムの一つの「セールスポイント」となっているものと考えられる。ハーバード大学には世界的に著名な研究者もおり、彼らが講師陣に名を連ねていることは、プログラムのかなりの宣伝となるのは事実であろう。

次にプログラムの評価について Witten 氏から下記のような答えを得た。

すべてのプログラムの最後に、すべての受講者には、講師に対する評価を記載していただきます。通常行われる質問では、受講者の皆さんに役に立ちましたか？何かそのセッションで学んだことはありましたか？講師やプレゼンターの話は、有意義なものでしたか？どのくらい、このセッションがお役に立ちましたか？などの質問です。

最後に、受講者からの率直な評価を聞きます。

その評価結果を回収し、教授陣メンバーの講師達に連絡を取ります。すべてが終了した時に、私たちは、”これがあなた方の授業に対する評価です。”、と伝えます。

そして、私たちは、”今日は良くなかったので改善が必要です”、もしくは、”すごく良い評価でした”、などを伝えます。私たちが改善しなければいけない部分や、どのように私たちが彼らの改善を手伝えるか、といったことを話します。

その話し合いをする際に、多くの場合、セッションの内容については触れません。そのセッションのプレゼン方法やその内容をどのように適用するか、どのように興味深いものにするかなどに焦点を当てます。

受講者の方々がセッションの間、退屈してほしくないためにそういう事に気を配ります。

ですので、彼らが興味を抱いてセッションに参加する方法をどう評価したかが、私たちの評価の仕方です。

また、セッション内容の関連性が重要です。評価をしていただく際に、受講生の評価に、”これは必要なかった”、といった事を書かれた場合、次回はその講師を採用しません。彼らの、授業に対する反応や評価など、受講者の声によってすべてが決まるということです。

その評価は、単に教員や教授陣に対してだけではなく、セッションルームの雰囲気だったり食べ物だったり、また私たちはどう見られているか、などのすべての事に対してです。

私たちが彼らへの接し方が良ければ、そういった事すべてを、つまり私たちの全てを、評価シートの中で言っていただく必要があります。

もし、彼らに気に入っていただけないのであれば、それについて見直し、改善策を作る必要があります。

上述のように、プログラムについての評価は相当程度厳格なものであることがわかる。プログラム設計においてこの評価は非常に重要なものとして捉えられているようである。

(4) 理論と実践の往還

最初でも確認したように、センターは「理論」と「実践」を結びつけることを目的としている。Hammitt 氏はこのことについて次のように述べている。

プログラム実施中に、実践への移行に多くの焦点を当てます。そのため、プログラム参加者つまり学生、そして校長もプログラムを受ける前に、彼らがここに来る目的は何なのかを、書いていただいている。特に、彼らが学びたいことやここでの経験から得たい事などを伝えていただきます。ですので、私たちは実践の移行における問題点とはどういう事なのかがわかります。

皆さんが通常、問題であると思う事や、実際その移行時に起こっている問題を視野に入れます。ここに来て指導する教授陣と協働し、このプログラムを受講する校長が、どういった経験をしているかを彼らに伝えます。つまり、校長がどんな話題を持ち込むのか、ということを教授陣は事前に知っています。“こういった事が、私たちが直面している困難です。”というふうに。

実際に彼らが教えている時、そういった問題がどのようなものなのか？そこで教授陣は、それに取り組むことになります。

移行を実施する際の第2の方法として、自分達の機関をまとめることです。

実際行われている方法の一つが、ケース・スタディといわれる方法です。問題を抱えているある学校の校長の話です。校長全員がこの話を読まなければいけません。そして、彼らが教授陣メンバーであれば、教授が、ここへ来てそういった話を私たちに指導します。その話を理論性へと繋げることによって、その話が意味を持つようになります。

そして、第3の方法ですが、小人数セッションを探っています。毎日、すべてのプレゼンテーションが終了する一日の終わりに、その参加者である校長が、10人から11人ずつの小さなグループを作ります。

そこでは、プレゼンテーションについての話し合いを行い、各グループのグループリーダーによって指揮され、経験ある司会者や実践者によってまとめられます。そして、すべてのグループは、そのプレゼンテーションで聞いた事を話し合います。

私たちは、全プログラムを通して、行動計画を基にして指導を始めることを勧めます。つまり、ここで学んだ事の中から、何を自分達の学校で実践するかです。実際、それぞれの学校の現状は事なりますので、自分の学校で、実際どのように行うかについて常に考える必要があります。ですので、私たちがプログラムの企画を書く際に、2段階での変化が必要だと考えています。

第1段階目の変化は、組織レベルにおいてですが、どの構造を変える必要があるのかを見ます。例えば、学校を変えたいだとか、文化や行動様式を変えたいなど。それが第1段階での組織変更です。

第2段階での変化は、個人的なものです。より良い生徒を育てるために、自分の学校を指導していく方法を、どのように変えるかということです。

こう言ったことを私たちは、講義中に、受講生に考える事を促しています。そして、少人数グループで話し合い、そのプログラム終了時までに、彼らは、自分達の学校で何を実践するかの計画を立てます。

「理論」と「実践」の接続については、常に課題として意識されていることである。センターでの数々のプログラムはこれらの接続を、講師陣（理論）と受講生（実践）との「対話」、そして「ケース・スタディー」によって可能としているようである。

大学における学校管理職養成を行う上で、数多のプログラムを設計する必要があるが、その上で重要な点は、実践の立場にある教員に、如何にして彼ら彼女らの実践知をプログラムの中で「引き出すか」ということなのではないだろうか。実践家達の言葉を引き出し、プログラムの講師陣がそれを「引き取れるか」という点がもっとも重要なのはなかろうか。さらに踏み込んで言うならば、プログラムの講師陣、すなわち大学教員が、実践家の紡ぎ出した言葉を「理論」の領域まで昇華させる能力が求められているといえよう。

第3節　まとめ

以上、限られた分量であるが調査にて得られた情報の記述を行った。大学において学校管理職養成を行う上で重要な点は、①センターのような「組織」を構築すること、②大学を巻き込み、学内教員をフルに活用すること、③プログラムの評価を厳格に行い、常に改善を図ること、④「理論」と「実践」の接続に常に注意を払うこと、これらが重要な点であるということが理解できる。

Witten 氏の印象的なアドバイスをもって報告を終わりたいと思う。

（日本でもプリンシパルセンターのような組織を作るのであれば）小さく・・・小さく・・小さく始めるということです。大きく始めないでください。小さいことから始めてください。あなたの大学で利用出来るものからやり始めてください。例えば、私たちがここで始めた時、教えるのはこここの教授陣・・・教授と、大学付近の地元の校長を招いてじっくりと自分達の仕事について話し合いました。そうやって私たちは始めたのです。

謝辞

本調査を受け入れてくださったハーバード大学プリンシパルセンターの Allistair Witten 氏、Micheal Hammitt 氏に深く感謝いたします。また通訳をお引き受け頂き、インタビュー調査を行う上で重要な役割を果たしてくださった近澤麗様に深く感謝いたします。

(山下顕史)

参考文献

加治佐哲也『アメリカの学校指導者養成プログラム』多賀出版、2005年。

山田礼子『アメリカの専門職養成 プロフェッショナルスクール』玉川大学出版部、1998年。

第7章 中国校長研修の体制整備と動向

第1節 校長理想像と現実像

本章では校長の理想像と現実像の差異を説明し、この差異を減少できる校長研修の課題を探求する。

(1) 理想的な校長像

歴史の各時期によって、校長に与えられる期待が多少異なっている。フューダル時期に、教育にはフューダル中央集権的統治道具という特徴を備えていた。校長は統治階級の頂点に立つ帝王の代わりに学校事務を見張り、監督者としての期待が圧倒的に高かった。官学を代表とする「国子監」に、校長は「事務を監督し、規約を制定し、教職員の模範となり、後進を引き立てる」などの任務を国法に課されていた。建国初期、特別な政治と社会環境で、教育は階級闘争の道具になり、学校もイデオロギーと社会主義的改造の場所になり、校長も政治活動を率いる政治家への期待に囲まれていた。1980年代の改革開放が進むにつれて、階級闘争の機能としての特徴がなくなった教育は公民全体の資質を高める社会公共事業へと変容した。その期間、道徳者の代表としての校長への期待も高まってきた。1983年教育部重点課題「小中学校長資質研究」によると、全部25項目では政治思想・道徳品行に関わるものが17項目にものぼる。1990年代の地方自治と学校の自律化に従い、校長役割への期待がしだいに増えてきた。その時、現代初の校長役割を示す制度が頒布された。「全国小中学校長の就職要件と職務要求（試行）」（1991）に、『校長には学校管理知識と評価・教育指導・校外活動組織力を持ち、校内と校外との協調、社会と学生保護者の力量を活用できる』という内容が明確された。2000年以来、校長職の発展が学界の注目を浴びており、校長専門化に関する研究には盛んになった。その中で、校長職業化の観念もわずかであるが、現れてきた。2008年、教育部が華東師範大学などの有名大学に校長専門基準の開発を委託したことは校長の専門職化の将来方向を示している。大規模の国内調査と一連の外国研究を基礎として、学校企画・教員育成・組織協調・学校管理・校外連合などの能力要件とその下位項目は徐々に明らかにされてきた。今後は国家校長専門基準の頒布と実施が行われる予定である。ここまでをまとめると、教育が階級統治と闘争のアリーナから、善良な国民としての資質を養う場へと変化したことをうけ、校長に求められる理想像も変容している。社会環境の変化により、この理想像は多様なものとなりつつあるが、戦略計画・道徳模範・教員育成・資源活用などの能力が特に期待されるようになっている。

(2) 校長の現実像

ところが、理想と現実は同じものではない。校長の現実像を糸口とし、理想像は真実であるかどうかが判断できる。校長の理想像は社会的地位と能力資質からなり、校長職の身分・選抜・研修・評価という四つの部分に分けられる。これは身分と選抜が現実像の原点を規

定し、研修と評価が現実像の方向を決めるこことによるものである。以下では校長身分 選抜・研修・評価の状況から校長の現実像を説明する。

①身分

中国では昔から「官吏を教員にし、政治を教育にする」伝統がある。1950年から、前代未聞の大規模な“政教合一”的教育体制が建てられてきた。各小中学校はそれぞれの行政等級がついてきたとともに、校長職も国の行政システムでの特別な職位になった。校長職の身分は先ず政治関係者で、次に教育管理関係者である。校長を担当すると、自動的にその学校の行政等級に等しい公務員の行政等級を獲得する。それはいわゆる「行政等級制」である。行政等級を持っている校長は、大きなミスを犯さなければ、降級や免職されたことはめったにない。そのために、行政等級の高い学校から低い学校への校長人事異動は多くない。逆に、行政等級の低い学校から高い学校に異動し出世したがる校長は少なくない。基礎教育の不均衡の現象が激化している。更に、研修の必要性を最低限にしており、既存の研修目標と内容を『どのように行政命令を徹底的に理解する』ことに限られた。

政府と学校の関係が変わってきた 1990 年代から、「行政等級制」は校長職への批判の中心になったが、行政等級を切り離す新たな「校長職級制」も各地で試行されている。「校長職級制」によると、元々公務員の行政等級と繋がっている校長職は公務員序列から出て、学校の等級と校長の等級を分離し、校長専属の職級システムに属する。「校長職級制」は単なる等級区分ではなく、選抜・任命・評価・研修・給料・転職・年金などに深く関わっている大きな関心事である。簡単に言えば、候補者の行政等級は再び選考と任命の要件ではなくなり、能力中心に転向する；職級の変化は現場からの能力と業績評価と繋がり、そして給料と年金にも影響を及ぼしている。1990 年代半ばに上海の静安区・盧湾区・黄浦区など基礎行政団体での試行がその先端となった。試行された地方校長の職級体系は上がりも下がりもできる 5 級 12 等に分けられ、各等級なりの任職要件と評価基準も設定された。その後、北京でも「校長職級制」を試行的に導入した。それらの評価を元に、1999 年「党中央・國務院の教育改革を全面的に推進する素質教育決定」には『校長職級制の試行』が提出された。今まで試行したまたは検討しているのは上海・北京・廣東・山東・寧夏回族自治区の局部地区となる。『全国範囲の実施』の方向性は「国家中長期教育改革と発展計画綱要(2010-2020 年)」(2010) に示された。2011 現在、上海など先進地域は更に校長職級と教員専門等級の繋がりについて検討しているが、「教育家型」の校長未来像を提示する。上述の身分転換は校長と志願者の研修参加の必要性を向上させるだけではなく、各研修機関の目標設定と項目改善を促すと思われる。

②選抜

「政教合一」という教育体制の特徴によりすべての学校が行政部門に管理され、校長が行政部門に選任されることはこの体制を維持するのに中心的な役割を果たしている。建国以来、直接任命制（委任制ともいえる）で校長を選抜する方が非常に多かった。その流れとしては、おもに地方教育行政部門と組織・人事部門が候補者を決め、審査を実施し、周りの意見を聴取したうえ、採用するかどうかを決定し、最後は当地の校長任免権限規定に基づき、正式に任命する。そのため、地方教育長の品行と見識による決定された校長全体の素質は、各地区にも巨大な差別が存在している。学校の発展に対する意識が高い地方教育長がいつも校長候補者を観察しており、研修を受けさせることも重視している。このような研修は主に副校長の在職研修あるいは中堅教師研修の形で行い、校長任用へ向けて多くの優れた人材を育てている。それに対して、校長候補者の育成を重視しない地方教育

長は職位が空く直前に次の校長を決め、簡単な仕事引継ぎと業務説明の後、新任校長はすぐに着任することとなる。さらに、国家校長資格制度には不完備な点が存在している。それは「校長資格」を持っていない人の入職までも認めて、代わりにその後の一定期間以内に入職研修を受け、合格証書の取得が可能であることに現れている。そのため、素質の高くなき候補者が特別なルートで校長に任用されることもあり、校長全体素質の不揃いを招いている。

1990年に入ると、試行的に伝統的な校長選抜方式を改革し、公募制あるいは校内選抜制度を導入している地方はますます多くなっている。公募制は、全国に向けて広く校長を募る招聘することで、規定している要求に満足できる応募者に対して査定を実施した後、ランキングをつけるものである。この方法の特徴は公平で透明性が高いことである。ただ選抜標準を公開するだけではなく、選考委員会のメンバー構成の合理性も考慮しているため、本校、ほかの当地学校、当地以外の優秀教師にとっても、大変魅力的にとらえられている。これは閉鎖的な学校環境や地方保護主義を打破するのに有効である。また、先進地域では、地域人員の監督を受けるため、メディアを用いて、応募者の自己アピールや質疑応答などの選考状況を公開している。これより、公開選考では校長の資質が非常に重視されることが分かる。その影響を受けた中央政府は「党政管理者選抜任用条例」(2002)に原則・主催者と流れを規定することで、公平に競争を強調する管理者選抜の新たな道を提示した。それは『公開選抜と競争就職のもとに、党委員会の指導で、組織（人事）部門によって実施する。流れは①職位・申請資格・基本手続き・方法などの公表、②申請と資格審査、③統一試験、④組織からの考查と候補者の提出、⑤党委員会の討議と決定』である。ただし、依然として職歴と学歴が重要な役割となっているため、実際能力と潜在能力が軽視されやすく、若手教師の才能が認められない恐れもある。校内選抜制度は所属校の教員が自ら選挙で校長を決めることがある。特徴としては直観的で機動的な登用が可能である点が上げられる。新任校長が校内選挙で決まるため、着任後の職務展開に有効であり、実際能力と潜在能力のある若手教師にとっても有利に働くことがある。しかし、身元の人々に選ばれるこの選挙の結果は実際に人間関係の影響を受けやすく、客觀性の維持が難しいという指摘もあり、決まった新任校長は系統的な学校管理知識と方法を持たない恐れがあり、校長としての管理能力を持つかどうかは制度の運用状況を通して検証する必要がある。あくまでも、これらの新選抜方式は競争中心なので、応募者に行政養成プログラム・大学学位課程・自己研修といった資質向上を目的とする自発的学習を促す効果があり、研修機関と項目に対しても入学者数を確保する機能もある。

③研修

研修においては、国の制度が3~5年に一回の公式的な校長研修を受けることを校長職の再任要件としたが、実際に各地域には実施水準の差がある。若干の教育先進地域では研修に巨大な財政面と政策面の支援策が実施され、教育行政部門と大学との協力体制も構築されはじめている。それに対して、財政面と政策面の支持が低く、研修があくまでも偶然的・短期的・局部的・個人的行動である地域も多く残されている。たとえ研修が公式的に展開されている地域でも、地方教育委員会が自地域の業績を上げる方策として実施しているため、経営能力や学校改善への実効性が低いなど、制度運用上の課題が存在する場合がある。

現在の動向から見ると、学校の自律化に求められる校長職の能力に達成するため、現職

研修の制度化と体系化は国家と各地で行われている。地域方面、都市圏と東部沿海の経済発達地域は言うまでもなく、農村部と西部内地の経済発展途上地域の教育行政部門も校長研修を重視してきている。国家方面、全国中学校長研修センター・全国小学校長研修センター・国家教育行政学院など全国的研修機構は今まで実施した優秀校長研修を対象とする「向上研修」を続けると同時に、農村部・少数民族・経済発展途上地域の校長を対象とする「補償研修」も段々実施されている。交通不便を克服するため、ネットを利用する遠隔教育と指導者が僻地の学校まで赴く「宅配研修」など多様な指導形態が利用され、そして最近の学校自律経営に求める学校財政・戦略発展の課程も用意されている。2011年から新型校長研修システムを開発することが「国家教育体制改革試行」(2010)で提出された。それによると、試行地は浙江省・山東省・湖南省・河北省・吉林省・新疆ウイグル自治区などの六省と教育部直轄のすべての師範大学及び西北師範大学で行われる。注目すべきなのは、今回の試行拠点としての各省と大学がほぼ全国各地域に広がっている点である。その中、ただ浙江省と山東省は伝統的な経済と教育の先進省で、他の四省は経済と教育発展途上地域に属する。特に西北師範大学を試行校とすることより、国家的に発展途上地域の校長研修を振興しようとする意図が読み取れる。

④評価

前項すでに触れたことであるが、選抜や昇進に評価基準と評価方式など課題が残っている。中央組織部と国家教育委員会が頒布した「全国小中学校長発展意見（試行）」(1992)に『道徳・能力・勤勉・業績』など四つの考查方面が示されたが、具体的な評価基準がないため、学校現場でうまく運用されなかった。一方、1990年代の校長責任制が実施されてから、校内の党支部の権限が急に落ちてきた。現在の党支部は校内の共産党员の組織人事しかかわらず、財政・教育・事務などの権限はすべて校長に帰属している。多くの地方では、党支部書記と校長との上下級関係混乱を防ぐために、党支部書記は校長が兼任する。そのため、学校管理の序列は明らかになったが、監督体制は同時に進んでいなかった。大きく分けると、党内監督・民主監督・行政監督の三種類があるが、実際はどれもうまく効かない状態である。その中、党内監督は一般的に職業道徳と品行不正など大きな過失しか関心をもたず、日常的活動に対する規定がほとんどない。保護者会と教員会議など機関の民主監督機能も弱体であり、前者は学科教育と進路指導にかかわり、教員人事、特に管理者人事に関与せず、後者は校長本人を中心に、校長責任制を背景として、校長の諮問・提案機関の色彩が強い。範囲と権限から見れば、行政監督は最も重要な役割を果たし、任用者としての地方教育長は直接に校長の人事任免と賞罰を決められ、管理方法を変えさせ、必要な研修に行かせることもできる。しかし、多くの校長は元々地方教育長によって任命されているので、免職などの処罰を課すと、自らの人員配置が不適切であることを認めるのに等しい。そのため、地方教育長が教育現場の教員・学生・保護者から情報を収集せず、校長の一方的なコメントだけを聞いて評価することも少なくない。厳しい問題があつて、メディアに公開された後、地方教育長に気付かれたこともある。すなわち、各種類の監督評価がうまく効かないことにより、一部の管理者が職権を濫用し、管理を放任することが、不適格校長の留任につながる事例も考えられ、校長全体のイメージに悪影響を及ぼしている。

1990年代以来、「校長監督評価」を強化すべきの批判の声が一刻も絶えず、その方法も数多くの教育政策と評価の研究者に検討されてきている。評価基準の設定は一番大切なこ

と思われる。2008年4月30日教育部は「全国教師教育学会に中国小中学校長職専門基準研究の項目を委託するについての通知」を頒布し、全国教師教育学会は北京と上海の二ヶ所で二つの専門チームを同時に始動させた。2009年4月上海教育科学院はその二つの報告書を整理したうえに、全国各地の教育行政機構・専門家・校長自身・教育関係者の意見をまとめ、2009年11月に最終の「中国小中学校長専門基本基準（審査稿）」を教育部人事局に提出した。「審査稿」に校長職を役割と資質に分けて説明した、役割について、学校発展計画・道徳育成・教育課程・教員職能成長・内部管理・外部との連携など6部分に分けられる。各役割は理念・品行・知識・能力・行為など5つの専門資質項目に分け、論述された。現在、全国各地の差異を考慮に入れ、各省・自治区・直轄市に当地なりの実施方法・細則を設定・実施させている。一律の全国校長職専門基準は未だ作られていないが、この校長職専門基準の設定はこれまでの中国教育史の中に存在しなかったことで、画期的な意義を持っている。張志勇等の知名学者は2010年の「全国人民代表大会」と「中国人民政治協商会議」で校長職専門基準に沿って、更に全国校長免許試験を行うべきと指摘した。2010年、上海は率先してこれから約3年内に校長職専門基準を活用し、校長免許試験制度を実行する計画を策定した。上述の評価基準の検討と申告過程は研修機関とプログラムの理念・課程・指導・評価に有益なヒントを提示しており、校長と志願者にも理想的な専門発展の道標を示している。

以上のように、校長の理想像と現実像の差異が存在している中国では数多い地方改革と試行が行われている。そして、各領域の改革と試行は決して分離した存在ではなく、密接な関連をもって実施されている。身分・選抜・研修・評価が一体になることは、より効果的な校長専門職の確立に繋がると考えられる。それを実現するため、以下の研修課題の解決が不可欠である。

ア、どのような研修制度が校長身分・選抜・評価を効果的にするか？

イ、どのような研修体系が校長研修の地域的不均衡を是正するか？

ウ、どのような研修内容と形態が研修効果を向上させるか？

以上の三つの課題に沿って、校長研修の現状と動向を考察する。

第2節 中国校長研修の現状

(1) 現行の校長研修体系

中国の校長研修は1980年代から始まり、関連法規¹の制定と、各政府及び教育行政部門、大学及び研修機構の体制整備がすすめられ、近年飛躍的に取り組みが進展している。

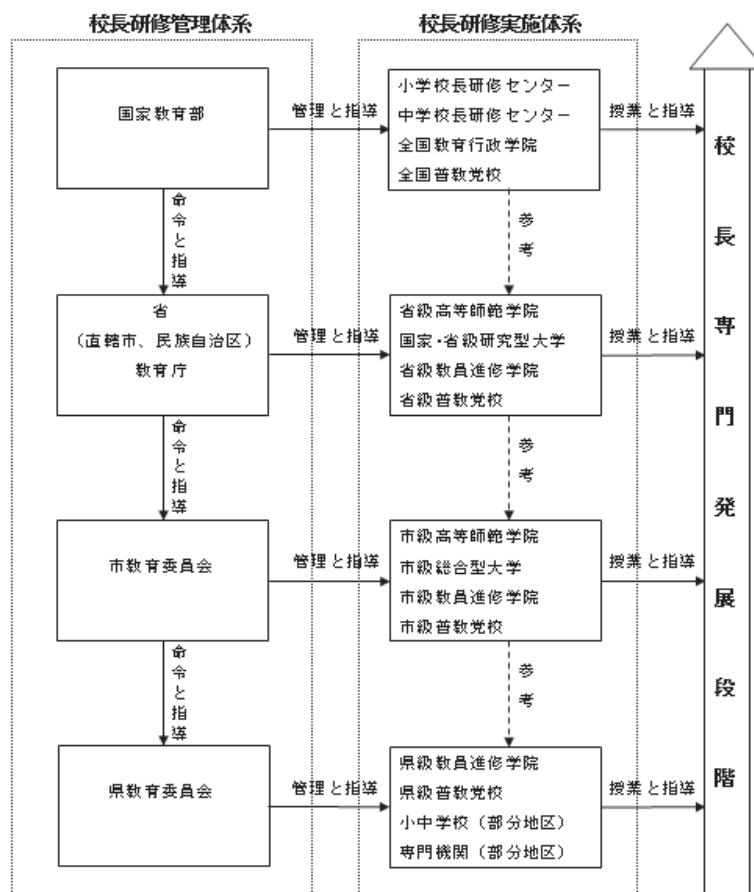
現行の校長研修を大まかに分けると、国家レベル研修と地方レベル研修があり、国家レベル研修は国家教育部が国家研修センターに依頼しており、地方レベル研修は各地の教育行政機構から研修機構に依頼する形で実施されている。国家研修センターには全国中学校

¹ 国家教育部は校長研修に関する文書を多数発表したが、特に重要なのは「全国小中学校長研修の強化に関する意見」(1989年)と「小中学校長研修規定」(1999年)(添付和訳参照)となる。前者は一番目の系統的で特化した小中学校長研修の政策文書として、中国の校長研修の制度化をすすめる契機となつたものである。後者は中国教育史の第一部で、校長研修のために制定された法律拘束力のある行政規程であり、小中学校長研修の法制化を進展させたものである。

長研修センターと全国小学校長研修センターが存在し、上海華東師範大学と北京師範大学にそれぞれ独立して設置されている。各地の研修機構は認定された大学となり、校長研修を担当している。国家レベルの研修が地方レベルの研修と緊密に関わっており、国家レベルを模範として、地方レベルの研修を指導しているのに対して、地方レベルが国家レベルの取り扱わないきめ細かな内容を補う関係にある。

さらに、詳しく校長研修を分けると、「国、省、地方、県」という4級で、小学校長研修センター、中学校長研修センター、国家教育行政学院→省、直轄市所属の教育学院、師範大学→地方教師研修学校及び師範学校→県級教師研修学校の4級研修ネットが成立している。「国、省、地方、県」の教育行政部门から小中学校長研修の管理体系が形成されている。その中、国家教育部人事司の主要職責は、関連の研修法規、政策と全体計画を研究・制定し、校長研修コア課程の授業計画、授業内容及び教材を組織・編集・審査し、小中学校長研修を指導・検査・評価する等である。省級教育行政部门は当該地区の研修実施に責任を持ち、研修企画の制定、授業計画の作成、研修教材の選定、地方特色のある研修補助教材の編集・審査を担当する。また、国家教育行政学院、省教育学院、市（地方）教育学院、県（区）教師研修学院から小中学校長研修の実施体系が形成されている。国家级研修は国家教育行政学院と前述の小中学校長研修センターで実施されており、省級研修機構は各省、直轄市、自治区の大学、師範学校と教育学院を中心として、市（地方）級研修機構は市（地方）級教育学院を中心として、県（区）級研修機構は教師研修学校を中心として、実施されている。

図 7-1 小中学校長研修システム



上図に示すように、現在中国の校長研修には、中央と地方との分業が比較的明確である。国家は政策制定、国家级研修機構の拠点性強化、統一された授業資料などを通して、地方研修機構の校長研修を指導している。研修目標、課程と内容、講師（専門家）などは研修を統制する重要な手段であるので、国家は研修目標、課程と内容の統一を通して、研修の質を保証しているといえる。国家级研修機構は模範型の研修システムを開発、実践する任務を担い、また地方研修機構は国家级研修機構に使用されている研修システムと方法などに準拠した研修を実施する。

（2）校長研修の概況

①研修内容

校長研修が始まって以来、長い調整期間を経て、国家「八五計画」「九五計画」²の制定について、研修内容の変化は著しく進んでいる。国家教育部に頒布された「小中学校長研修規定」（1999年）では、研修内容と形式、研修組織と管理及び研修の責任主体を明確にし、校長研修が制度化された。「十五計画」、「十一五計画」時期に入ると、制度化された校長研修が次第に科学化、専門化の段階に移行している。なお、校長研修の具体的な内容は時期と受講者により異なっている。

元国家教委に発布された「全国小中学校長研修の強化に関する意見」（1989年）には、職位・職務研修を展開するのは小中学校長研修の重点であることを提出した。中央組織部、元国家教委に印刷配布された「全国小中学校長チームの構築強化に関する意見（試行）」（1992年）では、「八五」期間、当地実際に合わせて、有効な方法で小中学校長全員に職位研修を実施し、5年ごとに1回受講させることが規定されている。具体的な課程はマルクス主義基本理論、教育政策法規、学校管理、教育学科に関する知識講座（教育心理学、中国教育思想史、海外教育状況などのシンポジウム）、教育管理実践を含んでいる。

元国家教委に頒布された「「九五」期間全国小中学校長研修指導に関する意見」（1995年）には、累計コマ数の完成を保証する前提で、各地で実状を踏まえ、授業計画を調整できるようにした。鄧小平同志の中国特色のある社会主义を建設する理論、教育政策法規、学校管理理論と方法及び当面の学校課題を主要内容として授業を行う。この間、小中学校長向上研修の課程設置は必修課程、選択課程と特色課程に分けている。必修課程には教育思想の特定テーマ、教育法制の特定テーマ、学校管理の研究特定テーマ、小中学校教育科研と小中学校教育評価を含んでいる、選択課程は学校管理の心理特定テーマ、海外の中小学校教育、現代教育技術、中国の国内事情と教育特定テーマを含んでいる。特色課程には当該地区の教育経験と教育改革理論及び教育管理実践を含んでいる。

「小中学校長研修規定」（1999年）では、校長の「素質教育」実施能力とそのレベルを高めることを重点として、主な内容は政治理論、思想人徳修養、教育政策法規、現代教育理論と実践、学校管理理論と実践、現代教育技術、現代科学技術と人文社会科学知識等である。

² 「八五計画」は中国八個目の五年間計画時期（1991～1995年）、「九五計画」は1996から2000年までの期間である。

表 2-1 小中学校長研修の分類

類型	対象	内容	累計コマ数/5年
入職資格研修	新任校長あるいは校長候補	職務職責を履行するための必要知識と技能を習得	300 コマ以上
在職校長の向上研修	在職校長	新知識学習、新技能習得、管理能力向上、学校経営の体験交流・研究	240 コマ以上
中堅校長の高級研修	学校管理の経験に富んでおり、ある程度の理論修養と研究能力を持っている校長	学校教育活動と経営の専門家を育成	

※出典：「小中学校長研修規定」を参照したうえ、筆者作成。

前述のように、校長研修には入職資格研修、在職校長の向上研修と中堅校長の高級研修というレベルが異なる3種類を含んでいる。「八五」「九五」期間、校長研修は「意識形態」に主導されている基礎研修が主要な内容であった。「十一五」期間、校長研修の内容は素質教育をメインにして、内容も学校での具体的でミクロな問題と関わり、教育改革と学校発展で出た新しい問題に基づき、テーマ特定の研修を展開することを重視していた。「意識形態」に主導されている基礎研修から「素質教育」実施をメインにしているテーマ特定の研修へと変化した。このことから、政策制定者が次第に校長研修の内容を実践で直面している問題と緊密に結びつける必要性を認識し、詳しく分けられた特定テーマで、さまざまなレベルの各地区校長のニーズをくみとる方向性をみることができる。ただし、現在の研修内容からみると、理論知識を強調しすぎ、系統性、基礎性を強調し、経験と実践学習を軽視し、目的性、実用性が不足していて、実施しにくいなどの問題が存在している。小中学校長は学校の実践活動の中で活躍し、実際に臨みながら、様々な問題を処理しなければならない。そのため、研修内容の目的性、実用性と実施しやすいことを重視し、校長の実際問題を解決する能力を向上し、校長研修の有効性を高める必要があると考える。

②研修方法

研修方法には教室中心、教材中心、教師中心（「三中心」と略称する）の講義方式以外に、ケース分析、体験交流、課題研究、個性化研修、メニュー式研修³、特定テーマ研究、現地考察等々もある。様々な方法があるが、各研修機構でよく使われているのが伝統的な「三中心」方式である。見学、考察、調査研修などの実践活動を行っても、ただ「三中心」の延長で補佐的な活動と位置づけられるしかない。この方法は「八五」「九五」期間の主要な研修方式で、研修機構は上級教育行政部門の関連文書と研修要求に従い、研修課程、教

³ メニュー式研修はプログラム選択式、課題対応式と意訳できる。研修担当者が各学校の多様なニーズに対応するため、受講者が選択できるようなテーマ別のメニューを作成する。校長は研修機構に提供されたメニューに基づき、自らの受講内容を選択できる。

材及び研修形式を確定したうえで、行政命令の形で各小中学校に知らせる。当時の小中学校長はほぼ現場教師出身で、学歴はそれほど高くないため、教育管理に関する系統的知識が不足している教員が多い状況が存在していた。なお、この講義方式には「投入低、産出高」の特徴があつて、最も短い時間で系統的に教育管理知識を伝授することができたため、当時の校長ニーズと合致していた。しかし、校長研修が職業化から専門化に転向するにつれて、この方式だけでは専門化世代の校長のニーズに満足できなくなつた。研修効果を高めるため、ほかの研修方法が各研修機構により採用されてきた。「十五」期間、関連政策では「総合的に理論を運用する教学、研究交流、ケース分析、考察調査研究、論文作成等の方法」が主張されはじめ、理論知識を実践に活用できる方法が注目された。「十一五」期間に入ると、実践での学習を重視し、他校への出向（原語：挂职学习）⁴、シャドーイング校長（原語：影子校长）⁵、遠隔研修等の方法が活用された。

研修方法の選択は研修の効果に影響を与えるため、様々な研修方法を試行錯誤するのが研修効果をあげるのに重要なルートとなる。それぞれの研修方法は、多様な特徴と有効性をもち、同時に限界性も有している。そのため、研修機構は一つあるいは二つの研修方法をメインに、ほかの方法を組み合わせるのが通常である。校長研修は実践性が強くて、校長のレベルアップと効率アップを重視すべきである。現在の校長ニーズが多様で、よりよい研修効果を取得するため、実践で次々と研修方法を探索、研究し、多様な研修方法を作りあげる必要がある。

（3）校長研修の転換

①研修観念の転換—「職務研修」から「専門研修」へ

中国の校長研修は、校長を職務として、行政人員として、主に行政の力で進み、政府の行為で、教育行政部門の政策規定を通して強制的に研修を実施している。また、現在の研修は校長を一つの行政職務としており、このような指導思想のもとで制定された研修目標にも濃厚な政治的色彩を有している。こうすると、校長の頭では「校長研修は上級からの割り当てで、仕事のためやらなければならないことで、熱心に取り組む必要はない」という認識を形成しやすい。「職務研修」から「専門研修」への転換は研修観念の専門化だけではなく、それに応じて研修内容、研修方式などの専門化も意味している。それと同時に、この転換は校長が行政人員から専門人員への身分転換だけではなく、「自ら向上するのが校長の権利で、義務ともいえ、政府行為だけではなく、個人からの要求で、校長専門化の各段階発展での自発的要求である」という新しい研修観念を共同認識へと押し上げつつある。

②研修内容の再整備—「知識伝授」から「問題解決」へ

校長に研修を行うことは校長素質を高めるための重要なルートで、研修内容の確立が校長研修の前提だといえる。小中学校長研修の課程設置は「単なる伝授」から「問題解決」に移行しつつある。「問題解決」という指導思想のもとで課程を設置し、実施し、かつ課程

⁴他校への出向：校長を他の学校に派遣し、相応しい職務を担当しながら、勉強する方法である。校長能力を向上するため、教育発展の遅れている地区の小中学校長を先進地区の学校に派遣するのが一般的である。

⁵ シャドーイング校長：研修を受ける校長のことを指し、学校現場で経験に富んでいる校長の理念・行動などの観察を通して、研修を行う。

内容に対して有効な評価を行う。知識体系、社会ニーズと校長の個人ニーズを統一する必要がある。この点から考えると、校長研修の内容は科学的な教育理論に基づき、教育改革に合致させることで、教育と学校経営で直面している難問の解決に資すると考えられる。理論的な学習と実際の職務状況の関連性を重視し、校長の専門発展ニーズ及び教育と学校管理のニーズに適応する内容とすることで、さらに研修の目的性と実用性は向上する。

③研修方法の変革—「教室中心」から「多様な形態」へ

前述のように、中国の小中学校長研修は長い間、教室中心、教材中心、教師中心の講義方式がメインの研修方法となっている。このモデルのもとで、研修機構が最も注目しているのは受講者のニーズではなく、上級教育行政部門からの計画指示である。受講者は各地から集まってきて、自分なりの学校管理体制を持ち、所属校の具体的状況もまちまちであるにもかかわらず、受講者に共通して必要と考えられている知識しか身につけられず、各学校で、それを活用するのが難しいという現状が存在する。さらに、現行の小中学校長研修は政府の事業であり、研修機構、研修対象、時間、場所などについても明確に規定されている。この方式では、社会環境の変化を取り込むことが困難であり、研修ルートの単一化を引き起こす恐れがある。すなわち、受講者は自己能力の向上にあう方法を選ぶことができないのである。この問題を解決するため、現行の単一研修形態を突破し、積極的に多元的な研修ルートを探索する必要がある。考えられる方法として、一つ目に連携して研修を実施することが考えられ、省と省、市と市、学校と学校との連携により、地域制限を打破することが可能と考えられる。二つ目に学校と社会との連携で研修を実施することが考えられる。学校と機関、企業との連携で、各業界の管理経験と学識を活かす研修形態である。「2009—2011年中国移動小中学校長の研修プログラム」⁶の開始は連携で研修を実施することの可能性をひらくものとなっている。

第3節 校長研修の将来展望

中国校長研修の発展はいまだ発展途上であり、前章までに見た中国校長研修実態に立脚し、外国の校長研修経験から、中国の校長研修発展の将来を提示する。

(1) 養成研修の実行

多くの先進国で校長を選抜する際に、入職前の研修経歴は非常に重視されている。アメリカの多数の州に、大学院の養成プログラムの履修経歴とそれに関連する学校管理者資格の取得は学区の校長募集の要件となる。イギリスでは1999年から実施された校長専門資格プログラム（1999）の履修は2009年以降の新任校長の義務となった。フランスとドイツの新任校長は、2年ほどの代理校長を担当し、この間各州の研修を受け、評価を受けたうえ、正式に任命される。

⁶ この項目は中国移動（通信会社）から中西部貧困地区農村小中学校教育への寄付項目を発展的に終了させ、中国移動が国家教育部、教育発展基金会との連携で、「ブルードリーム—中国移動教育への寄付向上計画」の一環として展開されているものである。中国移動は3500万元を出資し、これから3年間（2009-2011）で、中西部貧困地区農村小中学校に「中国移動マルチメディア教室」500軒、「中国移動愛心図書館（室）」500軒を設置する。3000名の西部学校長に「シャドーイング研修」を提供し、30000名の農村小中学校長に遠隔研修を提供する。

中国では公式の校長入職前養成と試用期間は未だ形成されていないため、新任校長の資質は地方教育長の見識に左右される。将来の最善の方向性として、各地区から候補者を選出し、各省市教育行政部門で学校管理者候補者名簿を作り、かつ職位必要人数の3倍あるいはそれ以上の割合で候補者に系統的な入職研修を提供することが考えられる。研修を受けた人員に対して、総合能力と適正性に関する選抜試験を行い、試験に合格した人員のみ、校長資格を与えるのである。さらに、初任校長は2年の試用期間と新任研修を経て、査定された後、教育行政部門に正式に任命される制度を導入する。

(2) 現職研修の促進

先進国には校長職の業績を評価する制度が揃っており、かつ効果的に運営されている。アメリカでは各学区の住民で構成される学区教育委員会が定期的に校長を評価し、さらに多くの州は学力テストとそれに基づいた学校ランキングで校長業績を公表しており、州の基準を達成できない校長は解雇される可能性がある。また、イギリスの各学校の理事会は定期的に校長業績を評価し、校長の昇給と再雇用を判断し、そして国家教育標準局も児童・生徒の学習状況で校長に対する評価・賞罰を実施する。同様に、フランスの国家教育部とドイツの州教育部においては視学官が校長の勤務状況を評価する。フランスの各大学区は就任2年目末、そして3年の任期満了になる校長を対象に、学校発展目標の達成度を確認する。ドイツにおいては、2009年の時点で学校外部評価が実施されている、これらの取り組みは外国の校長に危機感を持たせ、積極的に自発的な研修を受けさせる効果がある。

中国校長の行政等級、特に中国特有の学校と校長行政等級の関連性により校長はほぼ終身職になってしまふ。それは監督評価の機能発揮にとってマイナスな存在になり、さらに自発的な研修参加に抑制的な影響を与えている。校長職と行政等級を切り離さなければ、教員・児童生徒・保護者など学校関係者の有効な監督体制を確立できない。将来、校長職級制の整備に伴って、各地で専門機関を設置し、学力の向上度合いで校長能力と業績を評価する必要がある。その結果と前述の学校関係者の意見を加えて、総合評価書を作成する。その評価書は校長職級昇進・昇給あるいは処罰の根拠として扱うだけでなく、個人ドキュメントとして研修実施前の指導計画設定と研修後の評価項目設定にも役立てる。

(3) 研修機関の整備

多くの研修機関と研修プログラムがある先進国の校長は自由に研修を受けられる。イギリスの研修は校長と学校の判断で行っている。校長は自由に研修機関とプログラムを選ぶことができる。フィンランドとオーストリアは校長に研修参加を勧めるが、研修は校長の義務ではなく、校長と地方教育局の判断で行うものであって、昇給や昇進とは関係がない。ドイツの州では、校長研修に関する強制的な規定がないため、自ら志願する原則に基づき、校長から州の研修機構に申請を提出する。オーストラリアのビクトリア州では、校長は学校、個人の経験や意志に基づき、多種類の現職研修を選ぶことができる。アメリカの各州では、研修を受けることが校長資格更新の必要条件として扱われているが、いつどこでどのような研修プログラムを受けるかに関しては、校長自身の自由である。また、このように開放型研修方式が多種類の研修機構と互いに関連しているこのような国々では、国家と地方教育行政部門、大学、専業機構、企業、NPO、個人の全てが研修体系を構成する重要な部分

となり、それぞれの役割を果たしている。例えば、大学は系統的な研修課程を提供し、校長協会は実践型のプログラムを提供し、企業は経営戦略と戦略企画の実習を提供している。なお、イギリスの NCSL、フィンランドとオランダの教育行政部門は定期的に各研修プログラムの資質を評価・認可することで、レベルの低い研修プログラムの出現を防止している。

中国の各校長研修機関とプログラムの間で同一性が高すぎ、相違性が低い。そのため、既に運用されている四級の校長研修ネットを引き続き改善する必要がある。とりわけ、研修機関の主管部門である教育行政部門は教育改革のニーズに合わせて研修制度と政策を更新することが必要である。確かに各級の研修管理部門は管轄と服従の関係が強いが、各級の研修機関はこのような管轄関係ではなく、お互いに協力し、補足する存在である必要がある。国レベルの研修機関は目標理念・教育形態・研修内容・不均衡是正など各方面の改革に力を尽くし、ほかのレベルの研修機関に模範的な役割を果たす。そして発展途上地域への「宅配研修」と遠隔教育の規模を継続して拡大し、頻度を高める。省市レベルの研修機関は当該地域の校長の発展要求と学校実態を調べ、それに基づき国レベルの研修プログラムを参考し、地域の校長研修目標理念・教育形態・研修内容の改善を推進する。県レベルの研修機関は学校現場にて職務に励む学校管理者志願の優秀教員を対象に指導を行い、そしてその指導中に管理資質のある校長候補者を見出し推薦する役割を担当する。加えて、教育行政部門と大学以外の研修機関の発展も期待されている。

(4) 研修の実効性の向上

校長研修の実効性を向上させるために、多くの先進国の校長研修機関は研修目標を改革し、多くの現場指導者と実務型指導者を雇用し、新しい教育内容と形態を開発し、そして研修評価と改善を継続的に行う。

前述の各領域について、中国校長研修機関は大きく遅れている。集権制の統一管理に慣れた各研修機関はその上位組織である教育行政部門の指示に従うことが多く、完全に専門性を生かす段階にいたっていない。今後は各研修機関の積極的な自己改善が不可欠である。この方策として、先ず、各研修機関は指導者能力を高め、実務家教員を雇用し、小中学校と協力し、各校長に少なくとも一人ずつの研修機関指導者と学校現場管理者からなる「両指導者制」を用意することが挙げられる。それも教育形態と評価改革の前提である。次に、新課程、特に組織開発・教員育成・教員評価・学校財務・危機管理と戦略設定に関わる課程を開発することで、学校の自律化を促すことが挙げられる。さらに、「反省的実践家」の育成を目標に、教育方法を改善し、実践と理論、研修機関と学校現場の連携を深め、研修者により多くの実践機会を提供する。最後に評価を強化し、学校管理の実態に基づいて研修効果を考察し、効果の出でていない研修者に追加研修と再評価を行い、効果の出でない指導者にも指導者研修ないし解雇処分を課し、効果の出でない研修プログラムを改善あるいは再構造する必要があるだろう。

(李昱輝・呉会利)

参考文献

- ・ 楊建榮「多样化校长培训模式的实践与思考」中小学教师培训 2005 年、pp.29-31。
- ・ 卢乃桂、陈霜叶、郑玉莲「中国校长培训政策的延续与变革（1989-2009）」『清华大学教育研究』第 31 卷第 5 期 2010 年、pp.95-101。
- ・ 赵海涛「我国校长培训现状研究」『沈阳教育学院学报』第 10 卷第 1 期 2008 年、pp.97-99。

添付資料

小中学校長研修規定

【制定機関】 中華人民共和国教育部

【頒布日】 1999 年 12 月 30 日

【実施日】 1999 年 12 月 30 日

第一章 総則

第一条 小中学校長の全体素質を高めるため、全面的に素質教育を推進するため、基礎教育の改革・発展を促進するため、「中華人民共和国教育法」と関連規定に従い、本規定を制定する。

第二条 本規定は国家と社会力量で開催した全日制の普通小中学校長研修に適用する。

第三条 各地方教育行政部門が教育事業の発展需要に合わせて、校長の入職要求に従い、計画的に校長研修を行う。

第四条 小中学校長研修は全面的に素質教育を実施するために役立てる目的旨を堅持し、当地の実状に合わせ、分類したうえで指導を行い、理論を実際と結びつけ、研修内容を運用上統一し、ニーズに従い研修を実施し、実際効果を追求する原則を堅持する。

第五条 研修を受けることは小中学校長の権利と義務である。新任校長は「入職資格研修合格証書」（原語：任职资格培训合格证书）を取得し、合格証書を持ったうえ、職場に入る。現職校長は 5 年毎に國家がコマ数を規定した上級研修（原語：提高培训）を受け、『上級研修合格証書』を取得することは、再任する必要条件となる。

第二章 内容と形式

第六条 小中学校長研修は校長の素質教育を実施・組織する能力とレベル向上に重点を置く。その内容としては政治理論、思想人徳修養、教育政策法規、現代教育理論と実践、学校管理理論と実践、現代教育技術、現代科学技術と人文社会科学知識などを含む。具体的な研修内容は異なる対象の実際ニーズに合わせ、せんたくする。

第七条 小中学校長研修は在職あるいは短期離職の非学歴研修をメインとして、主に以下の通り：

入職資格研修（原語：任职资格培训）：小中学校長の職務規範要求に基づき、新任校長あるいは校長候補に対して、職務職責を履行するための必要知識と技能を主な内容とする研修を行う。研修時間は累計で 300 コマ以上とする。

在職校長上級研修（原語：在职校长提高培训）：在職校長向けの新知識学習、新技能習得、管理能力向上、学校経営の体験交流・研究を主な内容とする研修を行う。研修時間は

累計で5年に240コマ以上とする。

中堅校長高級研修（原語：骨干校长高级研修）：学校管理経験に富んでおり、ある程度の理論修養と研究能力を持っている校長に対して、学校教育活動と経営の専門家を育成するための研修を行う。

第八条 小中学校長研修の実施はコマ制のほか、集中講義、モジュール授業、単位累計などの方法も利用可能である。

第九条 各地方教育行政部門と関連研修機構が、国家から提供をうけた現代遠隔教育資源を充分に利用し、積極的に条件を作り、現代教育技術手段により小中学校研修を展開する。

第三章 組織と管理

第十条 国務院教育行政部門が全国小中学校長研修を全体的に統括する。主要職責：小中学校研修を保障・規範するための関連規程、政策を制定する；研修の総体企画を作成・実施する；研修の教学基本文書を制定し、研修教材を選定・査定する；研修効果の評価体系を建てる；各省、自治区、直轄市の小中学校長研修を指導する。

第十一条 省、自治区、直轄市の政府教育行政部門は当該地区の小中学校研修を管轄する；当該地区的小中学校研修企画及びそれに合う政策を制定する；全面的に当該地区小中学校研修の実施・査察・評価を担当する。

第十二条 省、自治区、直轄市の政府教育行政部門が小中学校研修任務を申請する機構に対して、資格認定を行う。普通師範学校、教師研修学校、有力な総合大学が国務院教育行政部門あるいは省、自治区、直轄市の政府教育行政部門の批准を得たうえ、小中学校長研修を担当できる。

第十三条 小中学校長研修の実施機構の教師には専任・兼任ともに採用する。研修機構には素質の高い、研修経験豊富な専任教師を配置する。また若干名、校外専門家学者、教育行政部門リーダーと優れた小中学校長を兼任教師として招聘する。

第十四条 研修を受け審査に合格した小中学校長に研修証書を授与する。省、自治区、直轄市の政府教育行政部門が証書管理を実施する。

第十五条 教育行政部門に批准されたうえ、研修を受けている小中学校長が、研修中でも国家に規定される給与福利待遇を享受し、研修費用、出張経費を財務制度の規定に従い執行する。

第十六条 小中学校長の研修経費が政府財政からの支給をメインに、各ルートから調達する。地方の教育付加金から、一定の割合で小中学校長研修費用に割り当てる。省、自治区、直轄市の政府教育行政部門は小中学校長研修の一人あたりの基本費用標準を制定する。

第十七条 各政府教育行政部門は小中学校長の研修状況を教育監督指導の重要な内容として扱う。研修においては優秀な成績を上げた単位と個人を表彰、奨励する。

第四章 研修責任

第十八条 各政府教育行政部門と学校は小中学校長が研修を受ける権利を保障する。小中学校長は研修を受ける権利が関連組織あるいは個人に侵害される場合、主管教育行政機関に訴える権利を有する。

第十九条 本規定に違反し、無断に計画通りに研修を受けない小中学校長に対して、学

校主管行政機関から是正を督促し、かつ状況によって、教育批評、行政処分、免職の処分を課す。

第二十条 小中学校長に任用されるには、「入職資格研修合格証書」を取得するか、入職日より六ヶ月以内に、校長任免機関（あるいは招聘機構）の手配で入職資格研修を受け、「入職資格研修合格証書」を取得することが必要である。在職中の小中学校長が計画通りに上級研修を受けていない場合または国家に規定された上級研修コマ数に達していない場合もしくは審査に合格できなかった場合、小中学校長任免機関（あるいは招聘機構）から1年以内のは正を要求する。満期になって、『上級研修合格証書』を取得できない場合は、校長の職位にとどまることはできない。

第二十一条 認定で研修要求に達していない研修機構に対して、主管教育行政機関が期限内でのは正を要求し、期限となってもは正できなかった場合は小中学校長研修の実施停止を命じる。

第二十二条 未批准で小中学校長研修機構あるいは小中学校長研修クラスを設立、実施する場合は、主管教育行政機関が関連法律法規の規定に従い、適当な行政処罰を課す。

第五章 付則

第二十三条 幼稚園長、特別教育学校校長の研修は本規定通りに執行する。中等職業学校及びほかの成人初、中等教育学校長の研修を別途に行う。

第二十四条 各省、自治区、直轄市教育行政部門は本規定に従い、実施方法を制定する。

第二十五条 本規定は発布日より施行する。

第8章 韓国における大学と教育行政との連携による校長人事・養成システム

はじめに

韓国における大学と教育行政との連携による校長人事・養成システムで特徴的なものに校長資格研修がある。この校長資格研修は 1965 年よりソウル大学校で実施され、以来、原則として初等・中等教育の校長になるためには必要不可欠の研修として位置付けられてきた。資格研修という制度は日本に該当するものが存在しないのにわかに理解しづらいが、採用が決まって着任前に受講する「任用前研修」や新任研修とは異なる性格のものである。「校長資格認定基準」に到達した者が「校長資格」を得るために受ける研修であり、研修の成績は研修修了後の校長への登用時期や配置にも影響することになる。

その意味で事前研修ではなく、あくまで「資格研修」として韓国では認知されている。校長研修だけではなく教頭研修等も職務研修と資格研修とに大別される。「職務研修」は各職位に期待される職務遂行能力のスキルアップを目指す現職向け研修であり、人事が絡むだけに「資格研修」に対する関心と位置づけはよりいっそう高いものといえる。本稿では、ソウル大学校、ソウル教育大学校、韓国教員大学校の 3 大学に委託して目下実施している校長資格研修制度を本テーマである連携の具体化の一例として紹介したい。

第1節 校長資格研修の概要

(1)校長資格研修の関連法令

校長及び教頭は初・中等教育法別表 1 の資格基準（3 年以上の教育経験と所定の再教育を受けた者）にあたる者として、「大統領令が定めるところによって教育科学技術部長官が検定・授与する資格証を受けた者でなければならない」と法定されている（初・中等教育法第 21 条 1 項）。したがって、校長昇進対象者は必ず校長資格研修を受けなければならぬ。

校長資格研修制度の関連法令として、「教員等の研修に関する規定」、「教員等の研修に関する規定施行規則」、「資格研修の標準教育課程 教育科学技術部長官告示」にその具体的な内容が示されている。

現行法令上では、研修期間は毎年 3 月～12 月中の 50 日以上（360 時間以上）とされ、研修段階は事前研修と本研修の二段階に分かれている。事前研修は各市・道教育庁の教育研修院で 10 日 90 時間、本研修は教育科学技術部長官により指定された機関で 40 日以上 270 時間以上と定められている。この教育科学技術部長官により指定された研修機関は、ソウル地域初等校長研修対象者がソウル教育大学校付属初等教育研修院、ソウル地域中等校長研修対象者がソウル大学校付属総合教育研修院、そしてソウル地域以外の初中等校長研修対象者が韓国教員大学校付属総合教育研修院である。

教育課程は教育科学技術部長官により告示された「資格研修の標準教育課程」に領域、

教科、科目、時数が示されており、たとえば領域では基本素養領域 10~20%、教職一般領域 10~20%、専門（専攻）領域 60~80%と提示され、その枠内で各大学は教育課程や運営方法を編成することになる。「尊敬される有能な学校の専門経営人の育成」という基本方向の下で、有能なリーダーシップの培養、教育専門性向上、健全な価値観涵養を目指している。

(2) 研修運営体制の仕組み

この校長資格研修制度は中央教育行政機関と地方教育行政機関と本研修機関である大学（ソウル大学校、ソウル教育大学校、韓国教員大学校）とが連携をとって推進している。まず、中央教育行政機関である教育科学技術部は学校支援局教職発展課が関連の事務を担当し、研修制度全体を統括している。法令の制定、研修の総合的な企画及び総括、法令に基づく研修の標準および研修運営基本計画の樹立と示達、研修機関指定及び国家施策示達、研修運営に関する協議・調停の総括などを行っている。

地方教育行政機関である各市・道の教育委員会は主に教育政策局初・中等教育政策課が担当し、地方施策の示達、研修対象者の選抜、研修予算編成・執行（研修費負担）、研修機関である大学との協議（研修日程や人数など）、現場の意見や世論を調査し、それを反映させるような実務を担当している。

さきの3大学、そして市・道の教育研修院などの研修機関は、研修プログラムの開発やプログラムの編成、講師の選定、研修の実施、研修費の執行、評価やアンケート調査など研修の具体的運営など研修の実施に関わるあらゆることを管轄する。教育科学技術部や市・道教育委員会との協議を通じて、政府施策や意見を教育課程に反映させている。また、実施後も研修の評価や結果を報告し、研修運営審議委員会等で協議を行っている。

第2節 校長資格研修制度の特徴

(1) 校長資格の国家管理体制

韓国の校長資格研修制度の最大の特徴は、単なる研修ではなく資格制度に深くかかわることもあって国家が校長の資格及び資質水準を厳格に管理している点にある。先に示したように、基本的な事項は法令で定められており、教育領域及び科目・時数・教育方法などの内容に関わる部分も教育科学技術部長官令である標準告示の内容を基準として編成するようになっている。研修機関は校長の資質向上のために専門性が優れている大学（現在は上記の3大学）で実施されているが、これもまた教育科学技術部長官が指定した大学に委託している構図で、教育課程運営も教育科学技術部及び各市・道教育委員会と協議するようになっており、大学側はいつでも指定の解除がありうるという緊張関係に置かれている。

このように、校長の資格及び資質を国家が管理する第一の理由は統一性の維持にある。韓国は制度的には教育自治を掲げているが、予算や教師の資格など教育の基盤になる重要な部分においては基本的に國家の管轄下に「統一性」を維持するように管理されており、その結果においても国家が責任を負うしくみとなっている。教師はみな国家公務員とされ、それゆえ資格や資質向上にあたっても全体的に国家の管理を受けるものと位置付けられている。その背景には国家の教育力の土台となる教師の資格や資質が統一的に図られないとい

国家全体の教育発展は図れないという考え方があるという。

第二の理由として、専門性と現実性との調和を追求するという理由が挙げられる。研修運営にあたって、法令に定められた部分以外に、プログラムの開発や構成、講師選定など専門性が必要な領域に対しては全般的に研修機関である大学の自律性に委ねている。だが、大学は教育に関する専門性は優れるが、教育現場と教育政策など教育の現実性にかかわる部分においては、教育現場で教育や教育政策を担っている側に比べるとやや専門性が足りないのではないかと思われている。また、大学が研修を通して目指す校長像と国家や学校などの教育現場、あるいは社会が望む校長像とが異なり、それによって求められる資質と能力も異なる可能性もある。もちろん基本的な事項はすでに法令で定まっているが、時代によってどの側面に焦点を置かなければならないかに対する視点など、全体に大学側の能力と感覚に任せておきにくいというのが行政側の意見のようである。そこで国および地方教育行政機関は大学との協議を行い、国家施策や教育現場と社会の意見を伝え、また観点の差を調整し、研修において現実性と調和を図っている。

(2) 時代の変化や社会の要求に応じた弾力的運営

校長資格研修制度の運営上の特徴として、時代の変化や社会の要求に対応する柔軟性をあげることができる。このような特徴は校長資格研修のみならず韓国の教育政策運営上の特徴ともいえる。韓国は一般に教育政策が変わりやすい国といわれる。教育に対する国民の関心が高いこと也有り、新しい教育理念や教育理論に対する論議が起きやすく、検討や制度化も急に進行する傾向にあるからであろう。また、制度の導入後、問題点が発生した場合には社会的な評価が厳しく、制度の改善が強く要求される。したがって、こうした社会環境ゆえに時代の変化や社会の要求に迅速に応じられる柔軟な対応力が必要とされている。校長資格研修制度も同様に政策の変化や社会の要求にすみやかに対応できるような弾力的な制度運営がなされている。状況変化にもとづく国家施策や教育施策の変化、社会的イシューに対する素早いレスポンスが要求される。また、校長資格研修運営評価の結果によって講師陣や研修内容なども大幅に変更されたり、たとえ年度内でも予算や運営計画などを変更したりするなど、柔軟な運営が可能となっている点が特徴的である。

(3) 予算投資の容易性

韓国の校長資格研修費は1人あたり約30万円（2010年度）で、毎年少しづつ増額傾向にある。校長資格研修にこのような予算投資が可能な理由として、韓国社会の独特的な教育文化を挙げることができる。韓国では教育に対する国民の関心が非常に高いので、個人と国家とを問わず、教育に対して必要な投資と努力を惜しまない傾向が強い。校長は学校を運営する教育リーダーとして重要な存在（イミョンバク政権では学校のCEOと位置付けられている）なので、校長の資質向上に対する国家的、国民的な期待はきわめて大きい。校長の資質を向上させるためには高い水準の研修とそのための相当な予算が必要であるという事実には国家と国民、教師たちの社会的合意が成立しており、この校長資格研修には海外研修費までも含まれている。多くの経費を投入してでも良質の研修を受けさせたいという認識が支配的なので、研修期間及び講師陣など全般的な事項を考慮した時、現行の校長資格研修費が他の教員研修費にくらべて特段高コストとはみられていないようである。

また、多くの利益団体の政治的な力が牽制と均衡をなしながら政策決定に作用していることもその背景にある。周知のように、教育予算は予算編成指針にもとづいて編成され、議会の審議を受けなければならない。予算は執行中も世論の監視や各種の監査を受けるしくみとなっている。とはいっても、校長研修予算は全体予算及び他の事業費に比べると少額にすぎない。もちろん不必要的事業と判断されれば、たとえ少額でも厳格にカットされるが、上記のような理由でその必要性は十分に合意されている。加えて、予算審議及び監査の場で、多くの利益団体のロビー活動や政治的な力学が緊密に作用しており、韓国では校長会や教員労働組合など各利益団体の票を意識しなければならないことも潤沢な予算で研修が維持されている理由であるとみなされている。

第3節 若干の考察と今後の展望

(1)大学と行政の連携の特徴

これまでみてきたように、韓国の場合、校長資格研修は国家政策に位置付けられているため、大学が実施するには国から指定機関としての委託を受けることが必要である。そのため、日本の大学で研修を行う際に生じる問題の多くが、韓国の場合には問題とならない。このことは以前、別稿で整理した（佐々木正徳と共に著「韓国における学校管理職養成」科学研究費基盤研究(B)研究課題番号 18330162 小島弘道代表『スクールリーダー大学院における教育方法に関する開発的研究』研究成果報告書、2009年、pp.169-174）が、校長養成・研修を大学と行政との連携で実施する際のポイントとなるので改めて指摘しておく。

まず、予算面である。例えば、研修にかかる費用は受講者が所属する教育庁が全額負担する。受講生一人あたりの費用が年度ごとに定められており、その金額に受講生数を乗じた額が、教育庁から大学の研修院に研修前に支払われることになる。各研修院はその予算の範囲内で、独自の特色あるプログラムの作成を試みる。海外研修の実施はその好例である。また、各教育庁には政府から地方教育財政交付金が支払われることで、地域間の財政格差の是正がはかられている。

次に、負担感である。担当教員の負担感についても、研修を行うことによる利点の方が大きいため、あまり問題にならないという。研修を行うために政府の指定が必要ということは、逆に指定をうけることで政府からお墨付きをもらうということをも意味している。このことは大学のステータス向上、イメージ向上という面で利点は少なくない。外部講師の招聘も、講師にとっても名誉なことであるため断られることは滅多にないようである。また、毎年研修を実施していくことで、ソウル市内の中等学校長はソウル大学校付属教育行政研修院と、ソウル市内の初等学校長はソウル教育大学校付属初等教育研修院と、その他の地域の校長は韓国教員大学校付属総合教育研修院と、太い繋がりをもつことになる。校長が学校経営に与える影響は非常に大きい。その校長とつながりを有するということは、つまり、地域の学校に影響力を持つことができるようになるということである。

他方、政府の規制が強いことによる問題も少なくない。一つは、講義内容について国家の影響が強く研修院の自律性が乏しいことである。また、外部講師に依存しているという現状も、第一人者を招聘するという意味では良策であるが、研修院が場の提供をするだけならば、他の師範大学校や教育大学校で校長資格研修を実施しても特に問題はないという

ことになる。各研修院ならではのオリジナリティを強調していくために、人的資源の確保・活用が今後の課題となってこよう。

(2)今後の展望

これまでの研修運営にあたっては国家の管理的性格が強かったといえるが、学校の自律化と地方分権化の動きによって、「校長資格研修」運営の指導・監督権限を地方に移譲する動きもわずかながら見受けられる。研修の大枠はすでに中央法令で統制しているため、具体的な運営は地方自治体と各大学の自律性に任せようという意見も出ており、そのため2010年度は校長資格研修基本計画も示達していない。

また、これまでソウル大学校、ソウル教育大学校、韓国教員大学校だけで研修を実施してきたが、今後は教員養成機関評価結果によって他の大学も研修機関に指定されるようになる案が検討されている。ただ、運営ノウハウや専門性において優位な3大学の地位は揺るぎないという見方も強くこの点も今後の動向を注意深く見守る必要があろう。

いずれにせよ、従前のような国家主導型ではなく、大学との連携を通した校長資格研修プログラムの開発・支援の必要性の議論が同国でも出始めている。これまでのように校長資格研修課程の大枠は法令で国が決めているため、大学は研修科目の割当と講師選択等で成り立っていたが、研修対象者の職位や役割に応じて必要とされる資質力量を明確化し、研修対象者の意識調査や事後の職務行動分析などの追跡調査を丁寧に積み重ね、こうした科学的検証に基づく研修プログラム開発が求められていることはたしかである。それゆえ日韓両国がこの分野で学びあうことが多く存在することを実感している。

(李惠敬・元兼正浩)

参考文献・資料

教育科学技術部「2008年校長資格研修運営基本計画」2008年。

教育科学技術部「校長・教頭・1級正教師資格研修標準教育課程－告示」2009年。

教育科学技術部「教員等の研修に関する規定」大統領令第20942号、2008年。

教育科学技術部「教員等の研修に関する規定施行規則」教育科学技術部令24号、2008年。

ソウル市教育庁『教育公務員人事実務マニュアル』2009年。

韓国教員大学校総合教育研修院「2010年第一次初等校長資格研修運営案内」2010年。

ソウル大学校教育行政研修院「2010年ソウル地域中等校長資格研修案内」2010年。

ソウル教育大学校初等教育研修院「2010年ソウル特別市初等校長資格研修基本計画」2010年。

結語 大学と教育委員会の協働による校長人事制度構築の課題

本報告書では、校長人事をめぐるこれまでの先行研究の蓄積を踏まえ、国内外における校長人事やそれに関する状況を多様な研究方法論によって目に見える形に顧わにすることを模索してきた。ただ、国内の現実態をみる限り、そこには必ずしも当初期待したような大学の姿はみえてこない。したがって、本研究タイトルが意味するものは現状の追認調査ではなくきわめて未来志向のテーマであったといえる。既述の研究報告にみられるように、これまでの大学の役割は校長人事制度を研究対象として分析する研究者としての関わりであったといえよう。もちろんそれにも十分な意味がある。教育現場では研究対象になると思われてこなかったこうした営為が記述され、緻密に分析されることは制度改善のための第一歩である。そのうえでよりよいあり方を目指す実証的研究は校長人事制度を構築するために重要な意味を持つであろう。今回は従来型の質問紙によるアンケート調査やデータ主義にもとづく実証的研究（これらにも相応の価値はあると考えているが…）のほかに、校長の専門職基準を活用したり、様々な新しい分析ツールを駆使した研究も試みたりした。こうして校長人事を多様な角度から等身大に捉える努力を続けることにより、改善提案を協議するような関係とアイデアを生み出す可能性を模索できると確信している。

他方、大学は校長人事制度を実施する主体として果たしてどこまで機能するであろうか。現状は校長の養成も任用も研修も基本的に行政（教育委員会）の役割とされている。周知のように、校長の免許状制度が構想されていた戦後の一時期は大学（I F E L）で校長の養成が図られていたが、その後はまったく頓挫している。管理職の養成という概念自体が曖昧になり、任用前に校長予備軍としてOJTの中で帝王学のようなことをインフォーマルに伝えることはあっても、なかなかOff-JTとして校長の養成講座を開設するようなことは行政研修でも考えにくい。ましてやそれを大学が担うことはどこまで可能であろうか。

さきにみたように韓国で校長資格研修が定着しているのは、一つはそれが単なる任用前研修ではなく、資格という人事制度の枠組みに組み込まれているからである。人事制度にあっては免許制度の存在が大きく、資格制度はそれに準ずる位置づけとなる。日本の校長人事制度は法制的には無免許・無資格制度であるが、任用制度においては任用資格が機能している。ただ、任用資格は教職経験10年等と基準はさほど高くなく、その後は公務員出身校長や民間出身校長を誕生させられるまでに、そのハードルはさらに下がっている。これを少なからず補完していたのは管理職試験の受験資格であるが、そうした行政裁量が法的基準を大幅に制限することをどう捉えるべきかについては別に論じることとした。

ここでは日本の校長人事も行政主導になっていることのみ確認しておきたい。法制的な資格基準が曖昧とされるなか、行政によって資格を付与したり、選考したり、任用したりの余地が大きくなってしまっている。第1章の全国調査で明らかになったように、選考にあたって、面接試験などの場面に外部の参与は若干みられるが、任用過程にあたって外部は全く関与していない。また、その選考過程へ参与している外部者も民間の経営者や臨床心理士等であって学校経営や教育行政の研究者であることは残念ながらほとんどない。

他方で研修の段階ではそうした領域の研究者が招聘され、講師を務めることがままある。ここでの校長研修はさきの韓国の研修制度の枠組みでいうと「職務研修」に位置づくものである。したがって、この研修の結果自体は人事に影響を与える（そもそも受講者による満足度アンケートはあっても受講者を評価するようなアンケートなどを実施するケースが少ない）、その拘束力・波及力はさほど強くない。しかも、招聘された大学人は研修全体の一部を担っているに過ぎず、自身が忙しいこともあるて研修の全体像に触れることなく、与えられた役割をただ肅々と果たしている状況にある。

最近若干増えてきた学校管理職対象の公開講座や大学主催の研修会では企画・立案など様々な方策を練って管理職研修（意図としては養成）を担う動きもあるが、基本的に行政の対応は冷ややかである。なぜならば、実務家養成のスキルトレーニングなどについては必ずしも大学人（教育行政・学校経営を専攻する研究者）に期待していないからである。その意味では人事にも直結しかねない校長の養成制度について、これを大学に復権させ、研修講座の運営を任せるというのは現状からすれば暴論かもしれない。だが、本報告書でも紹介した諸外国の状況を見る限り、免許・資格制度が改革され、校長を養成する可能性が生じたとき、こうした講座を開設する潜在能力を有しているのはやはり大学である。

実際、教員免許状更新講習についても免許・資格制度に手がついてしまったためにその影響力は大きく、そしてその負担を一気に担わされているのが大学である。もちろん校長養成の場合は一般教員の養成よりもさらに慎重な判断が求められ、免許更新制度のような安易な導入は考えにくいが、もしも導入された場合には、教頭格の指導主事が多いなかで教育センターや教育委員会が一手にこれを担うのは予想以上に困難である。また、前出のように、ハーバード大学やソウル大学、華東師範大学といったアカデミックな主要大学において、有名な教授陣から直接に講義を受けるということ自体がたとえ講義の内容が職務遂行に直結していなくとも校長候補者にとってはその後の職務遂行上、大変貴重なようである。もちろん同期とのネットワークづくりも重要であるが、こうした人間関係も大学という自由な空間のほうが広げやすかったりする。したがって、大学側は校長養成の可能性が生じたときに速やかに対応できる準備をしておく必要はあるだろう。

具体的には、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準（2009年度版）」などを手がかりに校長の資質力量養成のためのカタログメニューを用意する必要がある。そして公開講座を開設する際、研修プログラムの枠組みの策定や受講者の人員確保、実務内容の講義・演習等に行政の力量を発揮してもらい、講師の選定や研修内容の吟味、教科書作成、授業評価などは大学が請け負うなど、それぞれの持ち味を出し合う協議を重ねていくことこそ、協働の第一歩となるだろう。その際に、養成や研修が単なる資質・力量向上の目的に留まらず、「資格研修」のように人事行政の一環として位置づくことでその影響力や継続性は大きくかわってくることも指摘しておきたい。

2011年3月

研究代表者 元兼 正浩

なお、本報告書は研究成果の一部であり、学会発表などで研究成果を別途報告していることを付記しておく。

資料

校長・教頭等任用制度に関する調査

九州大学大学院
教育法制論研究室

おねがい

1. この調査は、平成 21 年度文部省科学研究費補助金（基盤研究(C)）課題番号 1271015 「大学と教育委員会の協働による校長人事・養成システム構築に関する実証的研究」（研究代表者：九州大学大学院准教授元兼正浩）の助成にもとづいて、校長・教頭等任用制度の今日的実態を把握するとともに、人事実務をご担当される皆さまのご意見、お考えをおうかがいすることを目的とするものです。

調査結果はコンピュータによって統計的に処理し、教育研究に資するためのみに活用いたします。また、研究の発表にあたっても、貴教育委員会名ならびに貴職のお名前はけつして公表いたしませんので、日頃お考えになっているとおりのことをご記入くださいませ。

2. 公務ご多忙のところ誠に恐縮ですが、この調査票は2月10日までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願い申しあげます。

3. 本調査は 1990（平成 2）年度、2000（平成 12）年度に本調査者（元兼）が九州大学教育学部教育行政学研究室、福岡教育大学教育行政学研究室を調査母体として実施いたしました同名の調査「校長・教頭任用制度に関する調査」の追跡調査を兼ねております。すでに、この調査結果は当時ご報告を済ませておりますがこの 20 年前、10 年前の調査結果とあわせて今回の調査結果を後日ご報告させていただきますので、ぜひともご協力のほどお願い申しあげます。なお、学校教育法の改正により平成 20 年 4 月より新設された新しい職（副校長、主幹教諭、指導教諭）につきましては、今回の調査では、「校長・教頭等」といたしました。また、義務制の公立小中学校の校長・教頭等の任用状況を調査の中心といたします。

4. この調査に関するご質問がございましたら、下記の研究室までお問い合わせください。

問い合わせ先：〒812-8581 福岡県福岡市東区箱崎 6-19-1
九州大学教育学部内教育法制論研究室
准教授 元兼正浩
(担当者：楊川 ようせん)
研究室直通：092-642-3123
motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp

I 校長・教頭等の選考試験の実施（小・中学校）について

Q 1. 貴教育委員会では「管理職選考試験」を実施していらっしゃるでしょうか。1. を選択された方は（　　）内に試験導入年をご記入下さい。2. を選択された方は、もし試験を導入する予定の場合、その予定年度を（　　）内にご記入下さい。なお、試験を実施していない場合、これから質問項目（Q 2～Q 14）に関して、お答えできる範囲でご記入下さい。

校長試験	副校長試験	教頭試験	主幹教諭試験	指導教諭試験
1. 実施している (　　年度から)				
2. 実施していない				

Q 2. 管理職選考試験を何年に1回実施していらっしゃるでしょうか。また、募集要項を作成して、市町村教育委員会や各学校に配布する時期、管理職選考試験の実施時期はいつでしょうか。※もし可能でしたら、本年度の募集要項を本アンケートと一緒にお送り下さい。

頻度・時期	校長試験	副校長試験	教頭試験	主幹教諭試験	指導教諭試験
試験の実施頻度	(　　)年 1回				
募集要項の配布時期	(　　)月				
試験の実施時期	(　　)月～ (　　)月				

Q 3. 文部科学省平成 21 年度の「公立学校における校長・教頭の登用状況に関する調査」の結果によれば、管理職選考試験の受験資格として、年齢制限を設けているのが 55 教育委員会、経験年数による制限を設けているのが 58 教育委員会となっています。貴教育委員会では、年齢や経験年数以外にどのような出願資格（受験資格）を公表していらっしゃるでしょうか。

出願資格	校長試験		副校長、教頭試験	
A. 離島・僻地校の勤務経験	1. ある (　　)年以上	2. ない	1. ある (　　)年以上	2. ない
B. 大規模校の勤務経験	1. ある (　　)年以上	2. ない	1. ある (　　)年以上	2. ない
C. 困難校（荒れている学校）の勤務経験	1. ある (　　)年以上	2. ない	1. ある (　　)年以上	2. ない
D. 研究指定校の勤務経験	1. ある (　　)年以上	2. ない	1. ある (　　)年以上	2. ない
E. 教育委員会、教育センター事務局等の行政経験	1. ある (　　)年以上	2. ない	1. ある (　　)年以上	2. ない
F. 「上司」の推薦 ○をつけて下さい。→	1. ある 校長・地教委・事務所	2. ない	1. ある 校長・地教委・事務所	2. ない
G. その他	その内容（　　）			
H. 特にない				

Q 4. 「管理職選考試験」の内容を、校長試験、副校長試験、教頭試験のそれぞれについて該当する番号に○印をつけて下さい。

試験内容	校長試験		副校長試験		教頭試験	
A. 筆記試験（筆答）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
B. 筆記試験（論文）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
C. 面接試験（集団）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
D. 面接試験（個人）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
E. 二次面接（集団）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
F. 二次面接（個人）	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない	1. 課す	2. 課さない
G. その他	()		()		()	

Q 5. 校長、副校長、教頭面接試験では、どのような方が面接委員になっているでしょうか。あてはまるものに○印をつけて下さい。政令市の場合、E、F項目に「×」をつけて下さい。

面接委員	校長試験	副校長試験	教頭試験
A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）			
B. 教育長以外の教育委員			
C. 教員出身の貴教委事務局の職員			
D. 非教員出身の貴教委事務局の職員			
E. 市町村教委の教育長、あるいは教育次長			
F. 教育事務所の所長、あるいは教育次長			
G. 首長部局の職員			
H. 校長会代表			
I. 退職校長			
J. PTA関係者			
K. 民間企業関係者			
L. その他（括弧にご記入下さい）	()	()	()

Q 6. どのような方が結果判定会議の委員になっているでしょうか。あてはまるものに○印をつけて下さい。

結果判定会議の委員	校長試験	副校長試験	教頭試験
A. 県教育長（もしくは政令市教委教育長）			
B. 教育長以外の教育委員			
C. 教員出身の貴教委事務局の職員			
D. 非教員出身の貴教委事務局の職員			
E. 市町村教委の教育長、あるいは教育次長			
F. 教育事務所の所長、あるいは教育次長			
G. 首長部局の職員			
H. 校長会代表			
I. 退職校長			
J. PTA関係者			
K. 民間企業関係者			
L. その他（括弧にご記入下さい）	()	()	()

Q 7. 校長、副校長、教頭選考試験の具体的な試験内容についてお伺いします。

Q 7-1. 今年度の校長、副校長、教頭選考試験の主な内容を教えて下さい。

	例	校長試験	副校長試験	教頭試験
A. 筆記試験（筆答） 主な質問項目	学校、教育の法 令規則等			
B. 筆記試験（論文） 題目	「私の教育観」			
C. 面接式験 主な質問項目	保護者対応に ついて			
D. 二次面接式験 主な質問項目	荒れている学 校の経営方法 について			

Q 7-2. Q 7-1で出題内容を決定されるにあたり、貴県（もしくは政令市）のどのような教育課題を意識されましたか。また、受験者のどのような力量（複数可）について重視しましたか。上記の出題の理由について自由にご記入下さい。

II 校長・教頭等の選考試験の結果（小・中学校）について

Q 8. 選考試験の結果合否を判断するための資料やその重視度などについてお伺いします。

Q 8-1. 選考試験の結果合否を判断するために、どのような資料を使用されていますか。合否判断の資料として**重点的に使用しているものには◎印を、使用しているものに○印を、参考程度に使用しているものには△印を、使用していないものには×印を**、下表にご記入ください。**政令市の場合、E、F項目に無記入でお願いします。**

合否判断資料の使用	校長 試験	副校長 試験	教頭 試験
A. 筆記試験の結果			
B. 面接試験の結果			
C. 実績報告書等（受験者が作成）			
D. 校長の推薦書			
E. 市町村教委の推薦書			
F. 教育事務所の推薦書			
G. 身上調書（「所見」を含む）			
H. 勤務実績・勤務評定等の結果			
I. 貴教委の職員からの意見（例えば、学校訪問時の評価）			
J. 校長会や教職員団体といった関係団体からの意見（団体名：_____）			
K. その他（その内容：_____）			

Q 8 – 2. 以前の文部省調査によれば、選考の際の判断の比重は「筆記試験が五割、面接が三割、平常勤務成績が二割」が一般的であるということでしたが、貴教育委員会における選考の配分比率はおよそどの程度でしょうか。

筆記試験 : 面接試験 : 勤務成績 : その他 ()
配分比率 () : () : () : ()

Q 8 – 3. 勤務成績を重視している自治体にお伺いします。管理職選考の際に、教員のどのような実績を重視しているのでしょうか。また、どの程度重視しているのでしょうか。あてはまるものに○印をつけて下さい。

勤務実績の重視度	非常に重視する	やや重視する	あまり重視しない	まったく重視しない
A. 離島・僻地校の勤務経験	4	3	2	1
B. 大規模校の勤務経験	4	3	2	1
C. 困難校（荒れている学校）の勤務経験	4	3	2	1
D. 研究指定校の勤務経験	4	3	2	1
E. 研修歴（海外研修、中央研修など）	4	3	2	1
F. 教委、教育事務所、教育センターなどでの行政経験	4	3	2	1
G. 教務主任経験	4	3	2	1
H. その他の主任経験（_____主任）	4	3	2	1
I. その他（_____）	4	3	2	1

Q 9. 「採用候補者名簿」（合格者名簿）についてお伺いします。あてはまるものに○印をつけて、括弧にその内容をご記入下さい。

A. 名簿作成の有無	1. 作成している（正式名称）		2. 作成していない
B. 名簿の有効期限	1. 終身（無期限） 有効	2. () 年間 有効	3. 期限の明記なし
C. 名簿登載者登用	1. 全員一斉登用	2. 登用されない場合 は再受験させる	3. 登用されない場合、翌年度からも名簿登載し、その中から適任者を登用する

Q 10. 貴教育委員会では、管理職の登用の際に、以下の人事情報（A～D）をどの段階（1～3）で活用しているのでしょうか。あてはまるものすべてに○をつけて下さい。
政令市の場合、A、B項目のみご記入下さい。

人事情報	1. 面接試験の時 (合否判定のため)	2. 合格者名簿から 適任者登用の時	3. その他()
A. 学校長からの意見具申	1	2	3()
B. 貴教委が独自に収集した人事情報	1	2	3()
C. 市町村教委からの内申	1	2	3()
D. 教育事務所の意見	1	2	3()

Q11. 管理職選考試験の合格者に対してその合否結果を知らせていますか。

1. 知らせている（名簿登載した時点で受験者に知らせている）
2. 知らせている（人事内示の際に、併せて合否結果を受験者に知らせている）
3. 知らせていない

Q12. 平成 21 年度校長、副校長、教頭選考試験の受験者人数、合格者数について教えて下さい。

平成 21 年度		校長試験	副校長試験	教頭試験
小学校	受験者数（うち女性）	人()	人()	人()
	合格者数（うち女性）	人()	人()	人()
中学校	受験者数（うち女性）	人()	人()	人()
	合格者数（うち女性）	人()	人()	人()

III. 管理職の登用にあたっての方策や校長の力量形成の方策について

Q13. もし退職者数が大幅に増加する場合、管理職試験の選考の際に、登用の確保のため、具体的に取り組んでいることはありますか。

Q14. 第 2 次男女共同基本計画(平成 17 年 12 月 27 日閣議決定)において、重点事項として「2020 年までに、社会のあらゆる分野において指導的地位に女性が占める割合が少なくとも 30%程度になるよう期待し、各分野における取組を促進することとされています。

Q14-1. 貴教育委員会は女性教員の管理職への登用を重視していらっしゃいますか。あてはまるものに○をつけて下さい。

非常に重視している	やや重視している	どちらとも言えない	あまり重視していない	まったく重視していない
5	4	3	2	1

Q14-2. 重視していると答えた方にお伺いします。女性教員の管理職登用を促進するために、どのような工夫をしていますか。政令市の場合、B項目を×印を付けて下さい。

A. 貴教委が独自に教員に関する人事情報を収集する
B. 市町村教委、教育事務所に意思伝達
C. 校長会、教職員関係団体を通じて意思伝達
D. 登用の枠の設定（例えば、管理職全体に占める女性の割合 30%を目指すこと）
E. 受験資格の緩和
F. 模索中
G. その他（具体的にご記入下さい） ()

Q15. いま校長職、教頭職等に求められている資質・能力はそれぞれなんだと思われますか以下の①～⑯の項目の中からそれぞれの職にとって特に必要だと思われるものを3つ選び重要な順にその番号を記入してください。

	第1位	第2位	第3位
校長職			
副校長職			
教頭職			
主幹教諭			
指導教諭			

- | | | |
|------------|------------------|--------------|
| ①指導・助言能力 | ⑥豊かな人間性、包容力 | ⑪企画力・構想力 |
| ②指揮・統制能力 | ⑦判断力、意思決定能力 | ⑫調整能力 |
| ③教育への信念や理念 | ⑧責任感 | ⑬人脈、政治力 |
| ④幅広い教養 | ⑨当該地域の教育課題に対する認識 | ⑭統率力、リーダーシップ |
| ⑤専門的知識、技術 | ⑩今日的教育問題に対する認識 | ⑮柔軟性 |

※質問は以上となります。ご協力いただき、まことにありがとうございました。

最後に、この調査への回答を担当されました部課名と、担当者の方のお名前・ご連絡先をお書きください。これは集計の際、回答に関して質問させていただくことが生じた際の連絡先として、また報告書の送付先として使用させていただくものです。これをもとにして、集計や結果の報告において教育委員会名を無断で明らかにするということは決してございません。

_____ 教育委員会	
部課名 : _____	回答者 : _____ 様
ご連絡先 : TEL _____	FAX _____
E-mail : _____	

《執筆者紹介》

(2011年3月現在、執筆順)

元兼 正浩 (九州大学大学院人間環境学研究院、教育学部門、准教授
緒言、第8章、結語)

楊 川 (九州大学大学院人間環境学府博士後期課程在学 第1章)
雪丸 武彦 (九州大学大学院人間環境学府博士後期課程単位取得退学 第2章)
清水 良彦 (九州大学大学院人間環境学府修士課程在学 第3章)
畠中 大路 (九州大学大学院人間環境学府修士課程在学 第3章、第4章)
金子 研太 (九州大学大学院人間環境学府修士課程在学 第3章、第5章)
山下 顯史 (九州大学大学院人間環境学府博士後期課程在学 第6章)
吳 会利 (九州大学大学院人間環境学府修士課程在学 第7章)
李 昱輝 (九州大学大学院人間環境学府博士後期課程在学 第7章)
李 恵敬 (九州大学大学院人間環境学府修士課程在学 第8章)

平成20年度～平成22年度 科学研究費基盤研究（c）課題番号20530738
「大学と教育委員会の協働による校長人事・養成システムの構築に関する実証的研究」
(研究代表者 九州大学大学院准教授元兼正浩) 研究成果報告書

2011年 3月 28日 印刷

2011年 3月 31日 発行

発行所：九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）

教育法制論研究室（元兼正浩）

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL&FAX 092-642-3123

編集責任者：元兼正浩

印刷所：城島印刷株式会社

〒810-0012 福岡市中央区白金 2-9-6

TEL 092-531-7102 FAX 092-524-4411
