

## 研究論文

教職大学院の学部等新卒学生におけるキャリア・パスの研究  
—教育管理職へのキャリア・パスに焦点をあて—三 村 隆 男・遠 藤 真 司・岡 田 芳 廣  
小 山 利 一・羽入田 眞 一・細 谷 美 明

## 0 はじめに

グローバル化, ICT化の進展, 知識基盤社会への移行, 子どもの貧困を含む社会的格差の増大など, 学校教育はかつてない教育上の諸課題を抱え, その対応に追われている。一方, 国立社会保障・人口問題研究所(2012)によると, 日本の人口は2048年に1億人を割り込み, 60年には8,674万人と現在の3分の2まで縮小する。65歳以上の高齢者が占める割合は10年の23.0%から60年には39.9%まで上昇し, 働き手となる15~64歳の生産年齢人口は10年の8,173万人から60年には4,418万人までほぼ半減すると予想されている<sup>1</sup>。単純に計算しても, 2060年における生産年齢人口にかかる負荷は現在の1.5倍近くになるのである。こうした事態への量的解決として出生率の改善や外国人労働者の受け入れなどが挙げられるが, それらにも課題が山積している。一方, 生産労働における質的な高度化をめざした人材の育成への期待は, 中央教育審議会答申をはじめとするわが国学校教育における教育施策文書にも表れている。

こうした学校教育を推進する主体としての教育管理職の現況はどうであろうか。首都圏を中心としてその状況は大きく様変わりしている。特に東京都の管理職については, NHK総合での番組<sup>2</sup>や雑誌『AERA(アエラ)』<sup>3</sup>を通し, 120人不足している副校長, ほぼ1倍となった管理職試験倍率などその緊急差し迫った状況が明らかになった。管理職離れの傾向は全国的なものであり, ベネッセ教育総合研究所(2010)<sup>4</sup>は, 小学校教員で「できれば管理職になりたい」と回答した率について, 小学校教員の場合は13.1%(1998年調査)から10.0%(2010年調査), 中学校教員の場合は17.5%(1998年調査)から14.1%(2010年調査)と共に減少傾向であることを指摘している。

東京都をはじめ各自治体の教育委員会ではこうした状況に歯止めをかけ, 多くの課題を抱えた学校教育の再生を果たすリーダーとしての教育管理職育成への手立てを講じているが必ずしも効果的に作用しているとは言えない現状がある。これまでの管理職養成は中核的中堅の教員を対象として, 現職研修を通し管理職のキャリア・パスに誘導する試みが中心であった。また, これまで指摘されている

教育管理職をめぐるインフォーマルな機能も、管理職希望者激減の中で失われつつあるといわれている。

本論文では、こうした中で教育管理職養成の新たな転換として、養成段階、特に2008年、「学部段階で資質能力を修得した者の中から、さらにより実践的な指導力・展開力を備え、新しい学校づくりの有力な一員となり得る新人教員の養成」<sup>5</sup>を求め設立された教職大学院における教育管理職教育について研究していく。その理由の一つには、ある程度教職経験を積んだ中核的中堅教員に対する研修を中心としてきたこれまでの教育管理職養成が必ずしも効果を上げていない現実があるからである。もう一つは、キャリア形成の視点からである。ある時期に、必ず選択肢となる管理職へのキャリア・パスの情報を、キャリア情報として教員がもっていることはキャリア形成上、必要不可欠な要件として捉えられるからである。

これらを検討するために、以下の過程で研究をすすめる。

#### ①人材育成を対象とした教員の在り方についての議論の検討

近年の教員の在り方に関する会議報告や答申をもとに、教育管理職の位置づけの変容を検討していく。

#### ②教育管理職をめぐる関東圏の実情

関東圏における教育管理職の実情を、著者による聞き取りなどを通し、把握する。

#### ③従来の教育管理職キャリア・パスについての事例検討

これまでの管理職のキャリア・パスの実態について、本論文著者である学校管理職（校長）経験者の事例を基に、従来の管理職キャリア・パスの課題について検討していく。

#### ④養成段階にある教職大学院学生へのアンケート調査結果と考察

教育管理職への意識調査として、現在教員養成段階にある教職大学院生にアンケート調査をおこない、教育管理職へのキャリア・パスへの意識の傾向性を探る。

#### ⑤キャリア形成の視点からの教育管理職キャリア・パス選択の在り方についての検討

今後、わが国の学校教育に求められる教員像、従来の教育管理職キャリア・パス、養成段階の教育管理職キャリア・パスへの意識調査をもとに、キャリア形成の理論から今後の教育管理職キャリア・パスの在り方について検討を行う。

#### ⑥教育管理職教育へのパラダイム転換の提案

これまでの議論及び、さらなる研究の成果を基に、現在直面している教育管理職キャリア・パスへのパラダイム転換について指摘し、今後の教育管理職キャリア・パスへの在り方を提案する。

なお、本稿では、教育管理職を、学校管理職である校長、副校長、教頭に加え教育委員会で教育行政に携わる指導主事を含むこととする。指導主事については、都道府県において、必ずしも学校管理職につながるキャリア・パスにない場合もあるが、その多くがその後、学校管理職への道を歩んでいることから本稿では教育管理職をこのように定義することとする。

## 1 キャリア形成の視点からの教員の在り方についての議論

教員生活全体を俯瞰したうえで自らのキャリア形成をどのように計画していくかといった視点で自らの教員としてのキャリアを捉えさせようとする試みが始まっている。ここでは、こうした傾向を近年の中央教育審議会答申などを検討することで確認する。

### 1-1 教員の在り方への期待

2012（平成24）年の中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」<sup>6</sup>では、教職生活全体を通じた教員の一つの在り方を「教職生活全体を通じて学び続ける教員のための多様なキャリアプラン（系統立てた学びの方向性）の在り方を検討することが望まれる」としており、教師というキャリア形成の視点からの資質能力向上の方策を多様な選択肢のなかで考えることを求めた画期的な答申といえる。

続いて2013（平成25）年の教員の資質能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議による報告書「大学院段階の教員養成の改革と充実等について」（以下「協力者会議報告書」とする）<sup>7</sup>では、前年の答申に示された「学び続ける教員」を支援するため、養成は大学、採用・研修は教育委員会・学校というこれまでの役割分担から脱却し、教育委員会・学校と大学との連携・協働により、教員の養成・採用・研修の一体的な改革を行っていくことが極めて重要であると指摘した。教師のキャリアがその連鎖により形成されることと同様に、その形成を支援する養成・採用・研修にかかわる各機関が一体化し、連携・協働するというシステム構築が求められたのである。

こうした一連の議論を踏まえ、2015（平成27）年の中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて」<sup>8</sup>（以下「資質能力答申」とする）では、教職生活全体を通じた資質能力の向上や学び続ける教員像の確立にむけて、それぞれの教師における教師キャリアにおける発達課題へと議論が拡大し、これからの時代の教員に求められる資質能力として、「これまで教員として不易とされてきた資質能力に加え、自律的に学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集し、選択し、活用する能力や知識を有機的に結びつけ構造化する力などが必要である」との指摘に至った。キャリアステージとの用語を用い、発達段階によって求められる課題に言及しているところから、教師のキャリア形成に即した構造化が始まったと考えてよいのではないだろうか。

この答申で特筆すべきは、「変化の激しい社会を生き抜いていける人材を育成していくためには、教員自身が時代や社会、環境の変化を的確につかみ取り、その時々状況に応じた適切な学びを提供していくことが求められる」とし、教師の役割が、変化の激しい社会を生き抜いていく人材を育成することであることを明確に位置づけたことである。こうした変化は既に指摘した生産年齢人口の急激な減少と連動しているものと推測される。

## 1-2 教育管理職の在り方への提案

こうした教師というキャリアを意識した学び続ける教員像の構築と並行し、管理職の育成にも数多くの指摘がなされている。

既述の「協力者会議報告書」では、2008年度に創設された教職大学院における機能に触れ「困難な課題に学校が組織として適切に対応していくためには、学校の管理職をはじめ、学校現場でリーダーとしての役割を果たせる教員の養成が喫緊の課題」としている。しかし、ここでは現職の教員を対象とし、教職大学院に同時に設置されている学部新卒学生を対象とした養成段階の学生に対する管理職や現場でのリーダー育成には言及していない。

既述の「資質能力答申」における管理職にかかわる記述は、既述の「教員の養成・採用・研修の一体的改革」の推進を教員改革のチャンスとし、「教員育成指標は教員の経験や能力、適性、学校種等を考慮しつつ、各地域の実情に応じて、例えば、初任段階、中堅、ベテラン、管理職や専門職段階など、ある程度の段階に分けて策定されることが必要」があるとし、キャリアステージの一つに管理職を位置づけている。答申では、修士レベルの新たな教員養成、研修機関の教職大学院に対し「現職教員の中でも、従来のミドルリーダーの養成とともに、教育委員会のニーズに合わせて、管理職候補者となる教員に対する学校マネジメントに係る学修の充実を図り、管理職コースを設置することや、教育委員会との連携による管理職研修を開発・実施すること」とし、ここでも教職大学院における管理職へのキャリア・パスの学修の対象はあくまで現職教員としている。

## 2 教育管理職をめぐる関東圏の実情

喫緊の教育課題に対応するため、教育管理職の育成は急務であることの指摘をみてきたが、一方で、教育管理職における人材不足という深刻な現実もある。ここでは、教育管理職育成の現状を関東圏に絞り調査した結果を示す。対象は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県である。

### 2-1 東京都

#### 2-1-1 管理職志願者の現状（東京都・高等学校を中心に）

東京都教育委員会は2008年7月、「教育管理職等の任用・育成の在り方検討会 最終報告」を公表した。そこには、優秀な教育管理職（副校長）を確保するための選考・育成制度の改正として、①教育管理職B選考<sup>9</sup>受験資格要件の見直し、②主幹選考受験者の拡大、③学校運営の参画意識を高める育成体制の整備、④B選考合格者の教育管理職候補期間の育成の在り方の見直し、⑤副校長・主幹の職務及び給与の在り方の検討を挙げている。しかし、こうした取組にもかかわらず教育管理職選考の受験者増の効果は表れていない（表1参照）。

2012年2月に発表された「都立高校改革推進計画・第一次実施計画」の中で、「管理職及びミドルリーダー層のマネジメント能力の向上、『校長・副校長等育成方針』の見直しを行い、教育管理職任用後の育成方針を整理するとともに、教育管理職研修を拡充するなどの取組により、教育管理職のマ

表1 東京都におけるB選考受験者の推移

年 度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
高 校（人）	131	110	101	70	42	37	35	33
中学校（人）	224	149	145	128	80	70	59	73
小学校（人）	193	166	144	149	155	146	161	136

マネジメント能力の向上を図ります。また、ミドルリーダー層への学校経営に対する意識付けと計画的なマネジメントの育成を図る研修を充実させます。」（目標Ⅲ「生徒の育成を担う教員の資質・能力と学校の経営力の向上」としている。

さらに、2013年4月に策定された「東京都教育ビジョン（第3次）」で示された「優れた管理職を確保すること」及び「困難な教育課題への対応力を図る」（主要施策14「優秀な管理職の確保と育成」）を受け、同年の教育委員会主要事務事業には、「将来の教育管理職として必要なマネジメント能力等を身に付けさせるため、主任教諭歴2年以上で30代の教員を対象とする『学校リーダー育成プログラム』を策定する」としている。この「学校リーダー育成プログラム」は、東京都教育委員会が都内6箇所を設置した学校経営支援センターごとに「学校マネジメント講座Ⅰ・Ⅱ」として開設された。

「学校マネジメント講座Ⅰ」は、「若手教員後期からのキャリア形成について」「主任教諭・主幹教諭の職務について」「学校経営支援主事の職務・役割について」「指導主事の職務・役割について」「学校経営支援センター管理課の業務について」「OJT推進に主任教諭としてどう関わっているか」等の内容で構成されている。「学校マネジメント講座Ⅱ」は、所属校の管理職を講師としたOJTによる研修である。そして、この講座修了者で、将来教育管理職に期待する者を各学校経営支援センターが推薦し、人事部主催の「学校リーダー育成特別講座」を受講させ、教育管理職にふさわしい力を身に付けさせている。東京教育委員会では、こうした様々な取組を行ってきてはいるものの、教育管理職受験者数の改善は図られていないのが実情である。

## 2-2 神奈川県

神奈川県教育委員会では、任命権を持つ公立学校の校長登用において、試験を行わずに選考を行っている。その理由については、「試験よりも職員のマネジメント実績などで選考する方が適材適所になるため」としている。教頭については、2013年度昇進から試験が導入されている。教頭の登用試験を行う理由については、「将来校長になる立場である教頭に意欲のある人を登用し、試験により人物や能力を保証するため」としている。

文部科学省による「管理職選考試験の受験資格（各縣市別状況）」（2015年4月1日現在）<sup>10</sup>によれば、神奈川県教育委員会の義務教頭・県立教頭の選考試験の年齢制限と経験年数は次の通りである。

## (1) 年齢制限

- 39歳以上 56歳以下（総括教諭、および県・行政職給料表（1）の6級（相当）の職（グループリーダー、主幹及び指導主事等）にあるもの）
- 39歳以上 54歳以下（教諭、養護教諭及び栄養教諭）

## (2) 経験年数

- 教職経験を10年以上有し、このうち本県教職経験（政令市教職経験を含まない。）を5年以上有する者

このように、教頭選考試験では総括教諭（都や他県の主幹教諭）を経ずに教諭、養護教諭及び栄養教諭から直接受験することが可能であり、教頭選考試験の受験対象者の範囲を広げることにより、優秀な若手管理職の登用と受験対象者の減少を防いでいることが推察できる。

2-3 埼玉県<sup>11</sup>

埼玉県における県立高校及び特別支援学校では、現在、「前期選考」と「後期選考」が実施されている。受考者の拡大を意図し、比較的高い年齢層の管理職受考を扱う「後期選考」が設置されたのは2009年度<sup>12</sup>（以降年度は管理職名簿登載年度を示す）からである。その他、現在は存在しないが、2007年度から2011年度までの間、特別支援学校の管理職を対象とした「特別選考」が存在した。管理職試験受考者数の推移は表2のとおりである。例年、合格者が40人前後とのことで、現在は1倍強となっている。1999年度の受考倍率はほぼ10倍であり、受考者数は激減している。

受考者数減少の要因は教員の年齢構成がM字型の底にある一般的な理解に加え、聞き取り調査回答者の私見として、従来はリーダーの資質を備えた学生が多く教員となっていたが、最近はそのような教員志望者が減ってきており、指導的立場を求めなくなったなどが考えられるとの見解があった。

こうした受考者数の減少への対策としては、主に5つあるとのことである。ひとつは、年齢要件の幅の拡大があった。具体的には、「前期選考」では、38歳からの受考開始年齢を、2015年度には37歳、2016年度は36歳、2017年度は35歳と引き下げている。一方、「後期選考」においては、2012年度までは48歳以上55歳未満までの年齢幅を、2015年度は48歳から56歳未満、2017年度には46歳から56歳未満と受考可能年齢幅の拡大を試みている。

二つ目は受考資格の緩和である。受考資格は、これまで教育に関する職に8年以上、かつ2校以上の勤務経験であったが、2012年度から2校以上を外した。さらに、2017年度選考から教育に関する職に6年以上とした。さらに特例として、他県での経験や臨時的任用の経験もケースによって年数とカウントしているとのことである。

表2 埼玉県高等学校及び特別支援学校管理職試験受考者数の推移（人数）

登載年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
受考者数（人）	201	154	127	102	91	95	65	57

三つ目は管理職選考の軽減措置である。中期研修<sup>13</sup>受講者に対する措置として、2013年度から前年の管理職試験1次合格者に対し、受講者に対し翌年度からの管理職試験1次の免除を行っている。さらに、これまで一次、二次と合計3日間あった管理職試験を2016年度から1回に統合し日数も2日間とした。さらに、2017年度管理職試験では、論文試験において埼玉県教育関係職員必携、事務提要、通知通達集などの持ち込みを可とする軽減措置を講じている。

四つ目は、ポストとしての教頭の必要数を減らすという方策である。埼玉県は「公立高等学校の適正配置及び教職員定数の標準等に関する法律」を忠実に守り教頭の配置を行っており、複数配置の学校も多い。複数配置の学校に再任用の教頭（職名は参与）を配置し必要数を減らすことで、管理職候補者の減少に対応を考えている。

五つ目として、三十代前半の若い教員に早めにリーダー的役割を果たすよう、校長会等で県立学校人事課長からお願いをしている。それに応え、若手を指導的なポストに起用している学校も出てきている。

関東の都県の教育委員会と同様に、高校、特別支援学校に限定しているが、埼玉県においても学校管理職急減期をしのいでいるといえる。なお、表には表れていないが、2017年度になって管理職受考者が増加に転じており、今後5年でM字型の谷を抜けきり増加傾向に転じる可能性も示唆していた。

#### 2-4 千葉県

千葉県の場合、管理職選考に関するデータの公表は行っていないため、その詳細は不明であるが、何名かの学校管理職に聞いたところ、他県同様ここ数年は受験者の発掘に苦労している模様である。最近では特に、教頭選考の受験者激減が大きな問題となっている。受験の対象である30代後半から40代前半に至る年齢層の絶対数が少ないため受験者そのものがないという現状のほか、教育委員会等からの調査・報告などの事務量や保護者や地域とのかかわりが増えたことから来るストレスにより体調不良を訴える教頭が多い状況を教員が見ていることも激減の原因となっている。また、どの地区でもあるようないわゆる管理職選考対策のための校長会主催の自主研修会に参加する教員が集まらず、地区によっては開店休業の状況に陥っているところもある。校種別に見ると、小・中学校が深刻で、高校の場合は管理職のポストの空きが年度によって少ないため、すでに合格し昇任待ちのいわゆる「待機組」が若干いる状況であるが、楽観はできないというのが現実である。

県の教育委員会は、こうした状況に対し、今のところ具体的な対策を打ち出していないとともに、校長会に対して表立った要請や指示はしていない模様である。

#### 2-5 関東圏の情勢から見えるもの

関東圏の都府県が直面している教育管理職の現状に対しリアリティをもって現状を確認することができた。調査対象のすべての都県で教育管理職の減少傾向を認識し、その多くが対応を試みている一

方、その効果性に疑問を残している状況である。一般に報道されている教育管理職の現状を裏付ける調査結果となった。

東京都の公立学校管理職・教員、指導主事など約3,200人を対象にして調査（回答1102人）した高瀬智子（2015）<sup>14</sup>は、管理職選考を受験しない理由で最も多いのは「児童・生徒と学習指導や生活指導を通して関わりたい」（59.8%）であり、次いで「自らの教育に対する識見や力量が管理職として不十分で自信がない」（29.4%）、「勤務の時間的な拘束が長くなる」（29.2%）「精神的なストレスが多い」（29.1%）であるとしている。こうした理由は従来のもので変化はなく、高瀬が論考の中で示した東京都への提言もこうした現象面への対策を示したに過ぎず、その対象は相変わらず中核的中堅教員となっている。

学校教育を取り巻く環境の激変、さらには、人材育成の場である教育に携わる教員のキャリア形成に対し大きな変換がおこなわれるなか、教育管理職教育においてもその在り方の転換が求められている。こうした視点の一方で、これまでの教育管理職のキャリア・パスの実態がどのようなもので、その改善には何が必要かを明らかにするため、これまでの教育管理職キャリア・パスの事例研究を3項で行う。さらに、教育対象である教職大学院の学生が教育管理職をどのように捉えているかを目的とした意識調査を4項で行う。

### 3 従来の教育管理職キャリア・パスについての事例検討

本項では、関東圏における小学校、中学校、高校の管理職経験者に事例としてそれぞれの管理職キャリア・パスへの道程及び今後の管理職キャリア・パスの在り方を記述したものを2016年9月中に提出してもらった。事例を通し、従来の教育管理職へのキャリア・パスの実態の理解と課題の確認を進めていく。管理職経験者のプロフィールを記す。年齢は2016年11月30日現在。

小学校校長A氏：1982年都内区立小学校教諭，2016年都内区立小学校校長退職。61歳。

中学校校長B氏：1978年都内区立中学校教諭，2013年都内区立中学校校長退職。64歳。

中学校校長C氏：1980年都内区立中学校教諭，2015年都内区立中学校校長退職。61歳。

高校校長 D氏：1979年都立高校教諭，2016年都立高校校長退職。61歳。

高校校長 E氏：1980年神奈川県立高校教諭，2014年神奈川県立高校校長退職。63歳。

#### 3-1 小学校校長A氏

##### 3-1-1 管理職志向のきっかけ

私と仲がよく尊敬する教員の先輩たちが管理職への道に入っていく、誘われたのがきっかけであった。自分の父も校長だったことも影響している。40歳の時から管理職選考に向けての勉強を始めた。

その頃は教頭選考（現在の副校長選考）の倍率が厳しく、私が勤務していた区では教頭試験の受験者が40人近くいて最終的に合格した者が2人という状況であった。そのため、まずは論文作成の技術を徹底的に勉強した。さらに、教育委員会の指導課長経験のある元校長から論文の指導をいただい



た。面接対策では、職務の振り返り、管理職になった時の職務の展望、現在の教育課題などを「問い」として設定して対策をとった。

### 3-1-1 管理職になって思うこと

副校長、校長として管理職15年を務めた。教育のことを深く考えるようになり、リーダーとして学校経営、人材育成に大きな力を発揮でき、大変にやりがいを感じ達成感を味わうことができた。東京都では学校管理職志望の者が減少しているのが現状である。教育の未来を確かなものとするために、大学での教員養成段階から学校管理職への動機付けをする必要性を強く感じる。学校管理職としての職務、その重要性を大学時代に学ぶことを経て、卒業した後、若手教員の段階から将来を見据え、学校教育全体を見渡す職務設計ができる教員を育成できると思う。

## 3-2 中学校校長 B 氏

### 3-2-1 管理職キャリア・パスへの5つの道程

管理職キャリア・パスへの道程は5つのステップで進んだ。まず、学習や生徒指導の困難な初任校において3年連続3年生の担任を行い、進路指導に深く従事し、東京都中学校進路指導研究協議会で活動した。次に、異動した学校が区研究奨励校になり、校長より進路指導・道德教育の担当を命じられると同時に都の教育研究員に推薦され、道德教育を研究した。3つ目は、都から引き続き教育開発委員として道德教育に携わることを要請されると同時に、校長から校長会主催の管理職選考の勉強会に参加を勧められ、1、2回参加した。教育開発委員には指導主事を目指しているものや試験に合格しているものがいた。ただ、同委員会担当の指導主事からは、指導主事になると生徒たちと離れてしまうとの理由であまり勧められなかった。4つ目として、文部省研究奨励校（道德）・都人権教育推進校の活動がある。前者では、道德の研究主任として研究を推進した。この時期、校長から管理職を目指すように勧められたが拒否する。文科省の研究発表後は都研究校の研究主任として引き続き活動する。5つ目は、親の病気である。癌で余命1年であることが判明した。最後の親孝行のつもりで管理職選考（教頭）に挑戦することにする。校長会主催の勉強会に参加し、指導を受けた。

### 3-2-2 管理職キャリア・パスの在り方

まずは、校長への人材育成である。校内事情もあるが研究員などの研修に積極的・計画的に教員を参加させ、キャリア・アップさせていくことが大切である。校長の中には、学校経営を重視し、有能な教員に研修の機会を与えず重要な校務に従事させる者がいるが、教育界全体の未来を考えていく必要がある。次に、管理職への勧誘である。校長や教頭の必要性や魅力を話し、管理職の悪いイメージを払拭するとともに管理職を目指すことを進めていく。最後は、管理職選考への支援である。管理職選考は、教育論文と面接である。校長会などが勉強会を週1回程度開催するところが多い。中には個人的に勉強を見る校長もおり、私が教頭として仕えた校長の所には、夜になると校長試験を目指す多くの教頭が集り、勉強していた。

### 3-3 中学校校長 C 氏

#### 3-3-1 管理職志向へのきっかけ

教員3年目に学年主任を、5年目に学年主任及び生徒指導主任を任された。管理職からは将来の管理職候補者と期待されていたようだが、本人は教科指導（社会科）の力量をつけるためのキャリアを積みたいと考えていた。6年目に異動後、東京都教育委員会や文部省（当時）の、教育研究員、人権教育推進委員、教育開発委員（以上、東京都）、指導資料作成協力者（以上、文部省）を歴任した。この間、指導主事という職務に興味を持ち、1991年、教員12年目、指導主事への選考試験に合格したのが管理職へのきっかけであった。この時点では、指導主事は教科指導の力量を高めるための通過点と考えていた。

#### 3-3-2 専門職から総合職への意識へ

指導主事時代も文部省の指導資料作成協力者のほか学習指導要領作成協力者（社会）などのキャリアを蓄積していった。しかし、指導主事の勤務先や職務範囲や内容が拡大するにつれ、行政管理職や学校管理職への興味がわいた。実際には指導主事3年目となる1995年頃からは、区教育委員会指導主事として、小中学校の校長へ学校経営へのアドバイスを行う経験を通し学校経営に魅力を感じ始めた。2004年、都内でも大規模な区教育委員会の指導室長（課長）に昇任し、教育内容の指導のほか、教職員の人事管理、教育行政施策・運営、議会対応などに携わることで、総合職としての管理職志向が決定的となった。2007年に東京都に戻り教育課程・道徳教育担当副参事として学校の教育課程編成・実施・管理に携わったことが学校管理職（校長）になる意識を明確にした。

#### 3-3-3 管理職キャリア・パスの在り方への今後の展望

2008年、中学校長に昇任し2校の校長を歴任した後、2015年3月に定年退職したが、教育指導、人事や施設等の管理・監督、保護者・地域との連携・対応といった多方面・多分野にわたる職務を積極的に推進する校長職を遂行するうえで、それまでのキャリアがどれほど役に立ったか、退職した時点で実感した。

今の管理職選考がもつ状況には厳しいものがあるが、教員養成に携わる現在の立場からその対策を述べるとすれば、教員を経験する過程で、①教員としての専門性（教科等指導・生徒指導・学級経営）をバランスよく高めること、②組織の一員としてのキャリア（担任・学年主任・分掌主任）を積むこと、①・②のキャリア・実績を積んだうえで、③汎用性のある事業者の一員としてのキャリア（教育委員会等の委託事業など）を積むこと、ではないかと考える。

### 3-4 高校校長 D 氏

#### 3-4-1 管理職キャリア・パスへの道程

1985年ころから、東京都高等学校特別活動研究会に所属し、その中に管理職試験を受験し、教頭、校長になるかたがおり管理職が身近に感じられたのがきっかけである。さらに、勤務校で最も尊敬する先輩教員が、管理職試験を受験していたこともそのひとつである。

同研究会の夏季宿泊研修会などの場で、管理職になった先輩から管理職を勧められた。また、指導主事になることで校長試験を受験せずに校長になれる道があることを知った。指導主事は教員に尊敬されるやりがいのある仕事であり、教育行政が学校を支える重要な役割を担っているとの認識をもつこともできた。

1989年から2年間、東京都教育委員会の教育研究員となった。教育研究員での取組が教育委員会指導主事の目に止まり、その後、教育開発委員に推薦され1年間務めた。その間に教育管理職選考受験への意思が固まった。一方で、現場（生徒）から離れることに対しては、なかなか気持ちの整理がつかなかったことも事実である。1992年に指導主事試験（生活指導）に合格し、1993年に学校での研修を経て、翌年、指導主事として任用された。その後、指導主事、主任指導主事、学校経営支援センター副参事、同支所長を経て都立高校の校長（統括校長）を経験し、退職した。

### 3-4-2 管理職キャリア・パスの在り方への今後の展望

教育管理職への登用では、学校経営支援センターや区市教育委員会による学校訪問を通し、いかに的確に人材の情報を収集し、都の人材育成システムに組み入れられるかが重要であると考え。さらに、副校長と教頭を1校に配置することで職務の軽減を図り、管理職を希望しやすくことも大切と考える。

## 3-5 高校校長E氏

### 3-5-1 管理職キャリア・パスへの道程

私の経歴は、二つの理由からやや特殊であると考えている。第一に、神奈川県の場合、校長選考試験は現在も行われないが、当時は教頭選考試験もなく、そのような試験を受けずに校長になったことである。第二に、教頭や副校長（当時の神奈川県の場合は「総括教頭」）の経験がなく、行政職から直接校長になったことである。

私は、1980年26歳の時に初めて教壇に立ち、2001年47歳で教育委員会の教職員課（現在の教職員人事課）に異動になり、最後は公立高校の校長として退職した。私の公職期間を大きく分ければ、以下の3期となる。

前期は、勤務する高校の生徒指導部に属し問題行動への対応に追われていた。対外的には神奈川県高等学校特別活動研究会（特活研）に所属し、県の教育課程研究推進委員となって、研究成果の執筆や、全国特別活動研究会での実践発表などを行った。

中期は、帰国生徒の個別対応授業の充実、姉妹校交流の実践に取り組み、さらに、授業実践においても大いに工夫を行った。また、(財)中東調査会の客員研究員となり、社会科教育における中東地域の扱いについて学びを深めた。

後期は、行政職の先輩たちが管理職として転出する姿から、将来はその立場になることを初めて自覚した時期である。行政職の最後が担当部長（教頭・副校長経験相当）であったため、前述のように教頭・副校長を経ずに校長に就任した。最初は国際高校の創設に取り組みむことになり、今までの国際

理解教育の取組みや海外経験が評価されたと考えている。与えられた環境で出来る限りのことをしてきた結果がこうした経歴につながったと考えている。

### 3-5-2 管理職キャリア・パスの在り方への今後の展望

研修などを通して、教員たちに管理職の職務内容やその意義について伝える必要があることを痛感する。また、校長のリーダーシップによって学校が活性化していくことを教員と共有できれば、管理職が魅力ある職に見えるであろう。校長が管理職候補者として相応しいと考える教員に対して、やりがいや面白さを個別に指導することも大切であると考ええる。

## 3-6 事例から見えてくるもの

### 3-6-1 予定調和的学校管理職登用時代

5名の小学校、中学校、高校の校長経験者のキャリア・パスの記述からは、これまでの日本の教育管理職を支えてきた公的、非公的システムを垣間見ることができる。さらに先行研究の中で語られていた内容がリアリティをもって示されている。

二つの特徴が予定調和的に存在していた。ひとつは、管理職登用への厳しいキャリア・パスである。もう一つは、管理職へのきっかけが他者からの働きかけであることである。主体的な希望者が少ない中、他者からの働きかけでその質を担保してきたこの管理職登用システムは予定調和的と表現する他はない。それを成立させていたものとして、管理職からの管理職への激しい働きかけが存在した。働きかけの場としては、勤務校での主任経験や、学校外の研究会活動などが挙げられていた。後者の学校を越えた教育研究諸団体は、管理職としては幅広く人材を見出す格好の場ではなかったろうか。記述では、東京都中学校進路指導研究協議会、東京都高等学校特別活動研究会や神奈川県高等学校特別活動研究会などの名前が見られた。一方、事例ではこうした場で得られた教育管理職の情報はその後のキャリア・パスに影響を与えている。しかし、こうしたシステムを支え、豊富な人材の発掘を可能にした教員数はすでに減少に転じている。文部科学省の調査<sup>15</sup>では、小学校では1982年、中学校では1987年、高校では1991年をピークに減少に転じている。また、大槻達也(2011)<sup>16</sup>の調査では、「教育研究諸団体への参加を研修として認めている」教育委員会が都道府県では44.7%、指定都市では61.1%、平均49.2%となっており、半分の教育委員会が教育研究諸団体への参加を研修として認めていないとしている。かつて人材の発掘の場であった学校を越えた研究交流の場への参加が難しくなっている現状がある。

事例では管理職を目指すきっかけは、「誘われた」「勧められた」「期待された」など自ら選択したことを示す言葉は見受けられない。高野良子ら(2013)<sup>17</sup>は、公立高校の管理職のキャリア形成および管理職登用のメカニズムを検討するにあたり、「一任」の連鎖で形成される校長までのキャリアを「一任システム」と名付け、それがいかに機能しているかを研究している。対象となった13都道府県の32名の校長に対して行った聞き取り調査の結果、「管理職を『目指していた』という校長は一人もおらず、『なりたかった』という発言も一度も出てこない」との事実が明らかになった。教職を強く

目指したわけでもなく、また、管理職への意思表示もしたことがない中、管理職試験を受けるなどをはじめとする校長へのキャリア・パスにおいては、「一任」することで次第にその連鎖の流れに乗り、校長としてのキャリア形成を行っていた。また、その流れに乗るとそこから降りることが許されない状況に入っていったのである。つまり、教育管理職は他律的キャリア形成によって成立し、そこに不可逆性も機能していたのである。新たな局面を迎えている高校教育において思いきった学校運営を可能にするためのマネジメント能力の向上が管理職に求められると指摘しているが、こうした他律的キャリア形成が新たな管理職に求められる人材を形成しうるかは検討を要する。

これまでの教育管理職のキャリア・パスの形成におけるインフォーマルな場を指摘しておく必要がある。他律的キャリア形成の基盤である他者からの働きかけそのものがインフォーマルに行われていた。こうした働きかけは「インフォーマルな勉強会や研究サークル」として機能し、その後教育管理職になった後の紐帯として機能しているとの川上泰彦（2005）<sup>18</sup>の研究や、指導主事の任用が教育委員会事務局内のインナーサークルによって事実上選考されているとの指摘もある<sup>19</sup>。同様に、長島（2014）<sup>20</sup>は、小学校及び中学校におけるミドル教員の管理職志向について調査研究を行い、管理職志向に与える影響としてミドル期までキャリア形成の要因は異なるとし、また、ミドル期までの経験は偶然性によりその意識形成をゆだねている、としている。

わが国の教育管理職へのキャリア・パスの特徴として、勉強会などのインフォーマル・グループの存在は本事例からも明らかになっている。これは、予定調和的システムを支えた影のシステムとってよいかもしれない。しかし、管理職希望者の激減のあおりをうけこうしたグループの存在が危機的状況に陥っているとの情報も教育委員会関連の聞き取りでは入手している<sup>21</sup>。こうしたインフォーマル・グループの人間関係が教育管理職になった後の紐帯として機能しているとなると、なおさら、教育管理職になった後にキャリア形成上の機会均等が維持されない可能性も孕み、問題の根は深い。また、後述するが、これらはキャリア形成上の改善の対象となる課題でもあるのである。

## 4 養成段階にある教職大学院学生へのアンケート調査結果と考察

従前の教育管理職の在り方に対し、今後こうした道筋を歩む養成段階の学生における教育管理職への意識はどのような構造となっているのだろうか。そこで、教職大学院院生を対象とした教育管理職に対する意識調査をおこない、教育管理職への意識構造と今後の教育管理職教育の検討の材料としたい。

### 4-1 調査方法及び結果

調査は、2016年10月に、首都圏に位置するA大学教職大学院の秋学期最初の2年制コース1年対象の必修科目の授業にて、調査概要を説明した後で実施された。項目を調査Ⅰ（選択肢の定量的調査）、調査Ⅱ（記述の定性的調査）に分けた。調査Ⅰは、「1. 教育管理職に興味がある。」「2. 教育管理職になる方法を知りたい。」「3. 教育管理職の職務について知りたい。」「4. 教員として教育管理職

表3 分散分析:一元配置

概要				
質問	内容	標本数	平均	分散
1	教育管理職に興味がある。	27	2.962963	0.806267806
2	教育管理職になる方法を知りたい。	27	3.074074	0.763532764
3	教育管理職の職務について知りたい。	27	3.370370	0.472934473
4	教員として教育管理職を選択肢の一つとしている。	27	2.814815	0.772079772
5	将来は教育管理職を目指したい。	27	2.592593	0.789173789
6	教育管理職の情報を得る機会がカリキュラムにあるといい。	27	3.037037	0.575498575
7	教育管理職の職務でやりがいを感じることを、つらく感じることを知りたい。	27	3.111111	0.641025641
8	授業で教育管理職の方の話を聞きたい。	27	3.037037	0.575498575

分散分析表						
変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F 境界値
グループ間	9.703704	7	1.386243	2.055211948	0.049838*	2.053808
グループ内	140.2963	208	0.674501			
合計	150	215				

\*p&lt;.05

を選択肢の一つとしている。」「5. 将来は教育管理職を目指したい。」「6. 教育管理職の情報を得る機会がカリキュラムにあるといい。」「7. 教育管理職の職務でやりがいを感じることを、つらく感じることを知りたい。」「8. 授業で教育管理職の方の話を聞きたい。」の8つ質問で、「そう思う」から「そう思わない」の4件法を用いた。調査Ⅱでは、「学校管理職の情報(なり方、職務など全般)についてカリキュラムに学科目として配置し、選択可能とすることについてご意見があればお書きください」との問いに記述での回答を求めた。対象は教職大学院の2年制コース1年生にしまり、有効回答数は27名であった。

調査結果として、調査Ⅰの回答における一元配置の分散分析結果を表3で示す。P-値が0.05より小さく5%水準で有意であったため、それぞれの質問項目間の相関を調べた結果が表4である。相関係数0.7以上に着目した結果、質問1と質問5、質問2と質問3、質問3と質問6、質問4と質問5との相関が強いことがわかった。分析にはマイクロソフト社の「エクセル2013」を使用した。

#### 4-2 考察

まず、調査対象が一教職大学院2年制コース1年のみであり、有効回答数が27であることから、以下の考察は一つの傾向性と限定して記述する。

調査Ⅰに対する定量的な分析においては、第一に、それぞれの質問項目における平均値から教育管理職への興味や知りたいとの意識が高いことがわかる。その意識構造については、「質問5. 将来は

表4 質問項目間の相関（網掛けが0.7以上の相関）

	質問1	質問2	質問3	質問4	質問5	質問6	質問7	質問8
質問1	1							
質問2	0.591871	1						
質問3	0.27221	0.784651	1					
質問4	0.673443	0.369208	0.117869	1				
質問5	0.751829	0.436757	0.256489	0.835817	1			
質問6	0.227944	0.633941	0.709927	0.299184	0.251537	1		
質問7	0.219942	0.482569	0.62092	-0.07897	0.066093	0.689526	1	
質問8	0.284407	0.285811	0.120141	0.241484	0.194465	0.465347	0.562878	1

教育管理職を目指したい。」が、「質問1. 教育管理職に興味がある。」「質問4. 教員として教育管理職を選択肢の一つとしている。」との相関が強いことから、教育管理職への興味とキャリア・パスとして想定している一つの構造が見える（「教育管理職キャリア・パス準備群」とする）。さらに「質問3. 教育管理職の職務について知りたい。」と「質問2. 教育管理職になる方法を知りたい。」「質問6. 教育管理職の情報を得る機会がカリキュラムにあるといい。」の相関から、教育管理職の職務について知ることと教育管理職になる方法を知ることとの関連が強く、情報を得る機会をカリキュラムに求めている。教育管理職を目指す前の進路情報としての教育管理職の職務の理解を位置づけている構造がみてとれる（「教育管理職キャリア・パス検討群」とする）。

調査Ⅱの定性的な記述欄では、「質問5. 将来は教育管理職を目指したい。」に「4. そう思う」と答えた者と「1. そう思わない」と答えた者の記述をみると、4と答えた者は「スクールリーダーを目指す者として、学部卒であっても管理職について学ぶのは当然だと感じる。目先のものだけではなく、教育管理職について学ぶことで『教育』をより大きな視野でとらえることができると思う。自分は教育管理職を目指すのでは非学びたい。」と記述し、また1と答えた者も「教育管理職のなり方や職務について早い段階で知っておくこと、将来の選択肢として考えやすくなると思います。だから新卒学生用の授業はあったらいいなと思います。」と記述している。管理職を目指す、目指さないにかかわらずその情報に接する必要性を感じているようである。一方、「ゆくゆくは管理職も視野に入れていきたいと思いますが、正直採用試験に合格していないので授業として設置されてもあまり実感を持たず、ただ話を聞くだけになってしまいそうだなとも思っています。」との記述では、教育管理職の情報を受容する準備が学生側に備わっていないとの認識もあるようである。記述欄に明らかに授業の必要性を否定しているものは2名のみで、情報に触れる機会に対して明確にその必要性を否定する数は少ない傾向にあると考えられる。

総じて、教育管理職の情報を求める学生は教職大学院には多く、その集団は、「教育管理職キャリア・パス準備群」と「教育管理職キャリア・パス検討群」に分かれそうである。また、教育管理職の情報については、特に中核的中堅教員を目指す現職に比して、養成という発達段階にある学生の理解

に資する提供方法を考える必要があることが、本調査から想定することができる。ただし、サンプル数に限界があり、さらなる調査が求められる。

## 5 キャリア形成の視点からの教育管理職の選択過程

### 5-1 意思決定理論から考える

養成段階の学生が教育管理職への意識が高い事実から、今後、さらに多くの教師がキャリア・パスとして教育管理職を選択肢とすることが予想される。そこで、キャリア・パスにおける意思決定の要件をキャリア形成における意思決定理論から検討する。

キャリアにおける意思決定理論の中でもっとも一般的な考え方を示した人物にジェラット (Gelatt, 1962) がいる。ジェラットは意思決定の方法としてそれまで行われていた循環的決定と、ブロス (Bross, 1953)<sup>22</sup> がデザインした意思決定 (Decision-Maker) とを関連付け、図のようなモデルを提示した。

循環的決定とは、決定を求められている個人と、その個人がもつ選択肢があり、選択のための情報をもとに選択が繰り返される状況を示す。クロンバック&グレイサー (Cronbach & Gleser, 1957)<sup>23</sup> によると、最終的決定と探索状態が存在し、探索状態が情報の収集とともに繰り返され、最終的決定に至るとした。

一方、ブロス (1953) は Decision-Maker には以下の三つの部分があるとしている。まずは、「予測システム」である。これは、今後起こりうる可能性としての選択肢である。次に、「価値システム」である。選択肢を取り込み、より好ましいものを選択しようとして探索するシステムである。「価値体系」で検討される材料としては、(1) 行動リスト (2) それぞれの行動からの結果リスト (3) 導かれた結果の確率 (4) 導かれた結果の望ましさ、の4つが示されている。最後は「決定規準」である。適用された「決定規準」の助けをかり最終的な意思決定を行うのである。

こうしたふたつの考えを融合したジェラット (1962)<sup>24</sup> の図1は、情報によって目的が組織化され考察される意思決定プロセスにおいて、決定のための情報の重要性を示している。項目4で検討した調査IIにおけるコメントの一部、「教育管理職について学ぶことで『教育』をより大きな視野でとらえることができる」、「教育管理職のなり方や職務について早い段階で知っておくこと、将来の選択肢として考えやすくなる」及び「ゆくゆくは管理職も視野に入れていきたいと思いますが…」は、教育管理職への意識の差はあるが、図1の意思決定プロセスの循環に着手しようとのレディネスを見取ることができる。

一方、教員が管理職を志向するプロセスを見てみよう。現在の教育政策や実際に管理職養成は教員になってからいわゆる研修段階の教師を対象としている。しかし、それまでの教師としての経験年数の中で、管理職とは学校現場で接しているが、その体系的情報がないままに接している。そのため、管理職像がこれまで出会った管理職像という非常に限定的な判断材料の中で教育管理職という総体を判断せざるを得ない。項目3のキャリア・パスに示されたように、各種研究諸団体の委員などとなっ



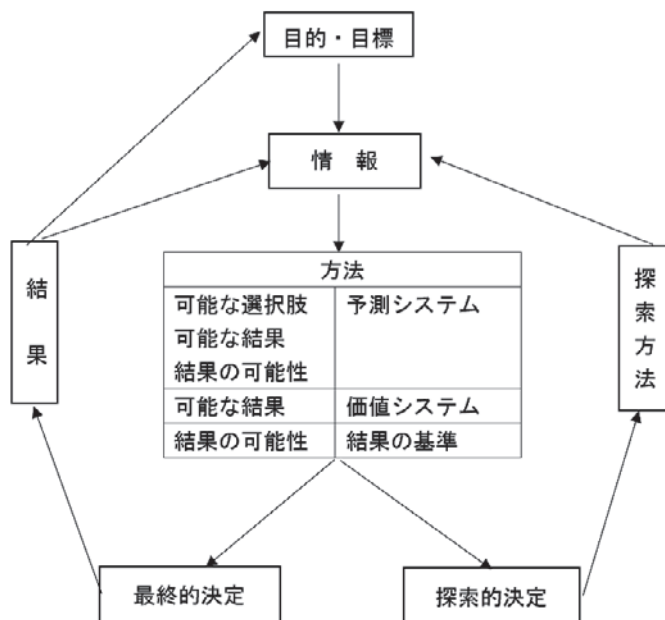


図1 意思決定プロセス（出典：ジェラット，1962）

て複数の管理職に出会える経験を持つ教員はそう多くなく、またその機会が減少している事実もある。断片的及び限定的な経験で得られた情報としての管理職像は決して正確なものとはいえない。つまり、中堅教員になって管理職という選択肢を示された場合、管理職としてのキャリア・パスを歩むか否かの選択の際の情報に偏りが生じているのである。これは、キャリア形成における意思決定プロセスからすると極めて異例の状況と判断せざるを得ない。

また児玉真樹子ら（2002）は、職業的意決定モデルを適用すると、進路選択は、目標を設定し、情報を収集し、収集された情報を基に選択肢や結果を検討し、それと自分の価値観・選択基準とを照合・評価し、その結果、選択基準に満たないと判断した場合は再検討し、満たしていると判断した場合は最終決定に至るというプロセスが考えられ、情報は重要な役割を果たしている、と指摘している<sup>25</sup>。将来的に求められる選択肢に対する一定量の情報は、前もって与えられ、教員生活の過程の中で図中の循環の中で探索的決定を繰り返し、最終的決定に至るプロセスはキャリア形成上重要な位置づけにあるのである。

## 6 まとめにかえて

本研究で取り上げたテーマである教員養成段階における教育管理職へのキャリア・パスの提案は、現在の中核的中堅教員を対象とした教育管理職養成と大きく乖離している。しかし、本研究により、学校教育の課題は山積し、優れた学校経営を果たす人材の登場は強く囑望されていることが確認され、一方で恒常的な管理職希望者の不足という現実も事例を基に明らかにされた。これまで行われて

きた、偶然性やインフォーマル・グループによる教育管理職におけるキャリア・パス形成は現実に存在していたことが明らかになったが、そこにはキャリア形成の視点からの課題があり、同時に、その機能が衰退している事実も明らかになった。答申などに概念としてもちこまれたキャリアの形成は、本来は主体的に行われるものであり、そのためのキャリア情報としての教育管理職へのキャリア・パスやその職務内容に接する機会は教師という仕事に身を置いている者に対し、等しく与えられなくてはならないのである。

「協力者会議報告書」が指摘する、学校現場が直面する諸課題について、構造的・総合的な理解を共有し、自らの担当する教科・学年・学校種以外との関連を広く見据えながら、学校内や地域においてリーダーシップを発揮できる環境を作るためにはこれまでの教育管理職におけるキャリア・パス形成のパラダイムに大きな転換が迫られているといえるのではないだろうか。

教職大学院学生へのアンケート調査結果から教育管理職の情報を知らないがゆえに教育管理職に興味を示しているとの解釈も可能である。一方、養成段階で教育管理職のキャリア・パスに関する情報を付与しても教師としての経験を重ねるに従いその興味を減少させることになるため、これまでの管理職経験者が辿ったようにある時期に他者からの働きかけで教育管理職へのキャリア・パスを歩む方が有効ではないかとの指摘も存在する。しかし、予定調和的な従来の教育管理職へのキャリア・パスは崩壊し、管理職不足という大きな壁が立ちはだかっている。さらに学校教育は予測の難しい社会の中で、新たな教育課題に直面している。こうした課題に対応できる教育管理職を育成するには、キャリア形成過程で適切な情報を獲得し、教師としての経験を重ねる中で教育管理職のキャリア・パスを十分に検討した上で選択する道筋を形成することは不可欠のように思われる。

そのためには、キャリア形成上必要な情報はすべての教員に提供され、教員として成長する過程でそれらの情報を照射しながら日々の教育活動を捉え、自らの価値観や選択基準とを照合・評価していく機会が与えられるべきである。もちろん、養成段階に中核的中堅教員を対象とした教育管理職情報を提供することは適合性に欠ける。養成段階にふさわしい教育管理職情報については、キャリア形成上の意思決定につながるようにどのように発達段階に合わせ系統的、計画的に提供するかも大きな課題となるであろう。

多くの教員養成に携わる教職大学院がこうした提案を真摯に受け止めそれぞれのカリキュラムの在り方の検討の一助にさせていただくことにより、現在、首都圏を中心とした、わが国学校教育の抱える教育管理職の恒常的な不足が少しでも改善されることを願う次第であり、また、本研究のテーマが、さらに深められることを祈念する。

## 【注】

- 1 国立社会保障・人口問題研究所 (2012). 日本の将来推計人口 (平成 24 年 1 月推計) 《報告書》, <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/hh2401.asp> (参照 2016.09.10)
- 2 NHK 総合「NEWS WATCH」(2016 年 7 月 26 日放映) にて「副校長“120 人不足”教育の現場で何が？」の

- タイトルで、学校運営の要と言われている「副校長」の募集で、東京都において定員に120人不足した事実が明らかにされた。
- 3 『AERA（アエラ） vol. 29 No. 36』朝日新聞出版、特集「先生が忙しすぎる」では、「東京都では、副校長への登用を想定した管理職B選考の倍率が、00年度は小学校3.2倍、中学校12.4倍だったが、15年度は小中ともほぼ1倍。教員が少ない世代ということもあるが、受験資格があるのに受験しない人が増えている。」(18頁)としている。
  - 4 ベネッセ教育総合研究所（2010）第5回学習指導基本調査（小学校・中学校版）[2010年] <http://berd.benesse.jp/shotouchutou/research/detail.php?id=3243>（参照2016.09.10）
  - 5 「教職大学院」文部科学省専門職大学院 HP [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kyoushoku/kyoushoku.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kyoushoku/kyoushoku.htm)（参照2016.09.10）
  - 6 中央教育審議会答申（2012）「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」
  - 7 教員の資質能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議による報告書（2013）「大学院段階の教員養成の改革と充実等について」
  - 8 中央教育審議会答申（2015）「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて」
  - 9 副校長への登用を想定した管理職選考の名称。
  - 10 文部科学省（2015）6-8. 管理職選考試験の受験資格（各県市別状況）（平成27年4月1日現在） [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/fieldfile/2015/12/25/1365254\\_15.pdf#search=%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%B7%E9%81%B8%E8%80%83%E8%A9%A6%E9%A8%93%E3%81%AE%E5%8F%97%E9%A8%93%E8%B3%87%E6%A0%BC%EF%BC%88%E5%90%84%E7%9C%8C%E5%B8%82%E5%88%A5%E7%8A%B6%E6%B3%81%EF%BC%89%28%E5%B9%B3%E6%88%9027](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/fieldfile/2015/12/25/1365254_15.pdf#search=%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%B7%E9%81%B8%E8%80%83%E8%A9%A6%E9%A8%93%E3%81%AE%E5%8F%97%E9%A8%93%E8%B3%87%E6%A0%BC%EF%BC%88%E5%90%84%E7%9C%8C%E5%B8%82%E5%88%A5%E7%8A%B6%E6%B3%81%EF%BC%89%28%E5%B9%B3%E6%88%9027)（参照2016.09.10）
  - 11 本内容は、2016年9月14日、埼玉県庁にて埼玉県教育局県立学校部県立学校人事課職員に対する聞き取りによって得たものである。
  - 12 以降、埼玉県の記述の部分の年度は、表中と同様に管理職名簿登載年度を示す。
  - 13 教育実践の経験と実績をもとに、学校教育に関する理論と方法、実践上の諸問題を究明し、学校経営の推進者としての識見と資質の向上を図ることを目的に教職経験5年以上、原則として年齢30歳以上48歳未満の者対象に年間10回の研修を行う。
  - 14 高瀬智子（2015）「学校管理職・指導主事志向に関する要因分析—東京都公立学校管理職・教員、指導主事の調査を通して—」『政策研究大学院教育政策プログラム』 <http://www3.grips.ac.jp/~education/wp/wp-content/uploads/2015/04/MJE14702.pdf#search=%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E9%99%A2%E5%A4%A7%E5%AD%A6+%E9%AB%98%E7%80%AC%E6%99%BA%E5%AD%90>（参照2016.09.29）
  - 15 文部科学省（2016）「教員数」『学校基本調査 年次統計』（参照2016.09.29） <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001015843>
  - 16 大槻達也（2011）「教員の質の向上に関する調査研究報告書」『平成19～20年度プロジェクト研究調査研究報告書』国立教育政策研究所。
  - 17 高野良子ら（2013）「公立高校学校管理職のキャリア形成に関する予備的調査—「一任システム」に注目して—」の『植草学園大学研究紀要第5巻』、25頁～31頁。
  - 18 川上泰彦（2005）「学校管理職による情報交換と相談—校長・教頭のネットワークに着目して—」『日本教育経営学会紀要第47号』、80頁～95頁。
  - 19 新藤宗幸『教育委員会—何が問題化』岩波新書1455、68頁。
  - 20 長島和広（2014）「ミドル教員の管理職志向に与える要因—横浜市教員のキャリア形成分析から—」政策研究大学院大学教育政策プログラム第5期生ポリシーペーパー <http://www3.grips.ac.jp/~education/wp/wp-content/uploads/2014/03/material4.pdf>（参照2016.09.10）
  - 21 「勉強会と称せられたインナーグループによる管理職対策の非公式な集まりについては正確なデータはなく、

根拠はないが、管理職希望者激減のあおりをうけ急激な縮小または消失しているようである。」との内容を埼玉県教育局県立学校部県立学校人事課職員への2016年9月14日の聞き取りで得ている。

- 22 Bross, I. D. (1953). *Design for design*. New York: Macmillan.
- 23 Cronbach, L. & Gleser, G. C. (1957). *Psychological tests and personnel decisions*. Urbana: University of Illinois Press.
- 24 Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 9, 240-245.
- 25 児玉真樹子, 松田敏志, 戸塚唯氏, 深田博己 (2002) 大学生の進路選択行動に及ぼす自己効力及び職業アイデンティティの影響, 広島大学心理学研究第2号。