

平成17年度 紀要 第42号—1

「確かな学力」と「豊かな心」をはぐくむ
新しい学校教育の創造

管理職育成プログラムの工夫・改善
に関する実証的研究

～これからの学校を創造する
管理職像を実現するために～

高知県教育センター

< 目 次 >

1	はじめに	1
2	管理職育成プログラム - 構築に至る経緯と内容 -	2
	(1) 管理職育成の基本理念	
	(2) 管理職研修の変遷	
	(3) 管理職育成プログラム研究会	
	発足までの経緯	
	学校管理職に必要とされる力量調査	
	管理職育成プログラム研究会の設置	
	第 1 回研究会	
	第 2 回研究会	
	第 3 回研究会	
	(4) 管理職育成プログラムの内容	
3	管理職研修の実際 - 教育センター研修と受講者評価から -	11
	(1) 新任用教頭研修	
	研修会 - 法規、人事評価 -	
	研修会 - 生徒指導の在り方、学校経営に果たす教頭の役割 -	
	研修会 - 学校組織マネジメント -	
	研修会 - 学校事務等総論、安全管理（地震） -	
	研修会 - 教育課程 -	
	研修会 - 情報公開、個人情報保護、電子情報管理、法規 -	
	研修会 - 特別支援教育、人権教育 -	
	(2) 課題解決研修	
4	管理職育成プログラムの評価 - 新任用教頭を中心に -	18
	(1) 教育センター研修における自己評価	
	(2) 学校管理職の資質・力量形成に係るアンケート結果	
	(3) 教育センター研修と O J T の成果と課題 - 聞き取り調査を通して -	
	第 1 回聞き取り調査	
	第 2 回聞き取り調査	
5	管理職育成プログラムの成果と課題	25
	(1) 管理職育成プログラムの成果	
	(2) 管理職育成プログラムの課題	
資料		
	資料 1 ～ 3	
	調査用紙（校長用、教頭用、教育長用）	27
	資料 4	
	管理職育成プログラムの内容とねらい	36
	資料 5	
	課題解決研修「児童生徒理解の視点に立った生徒指導」	37
	資料 6	
	学校管理職の資質・力量形成に係るアンケート	42

管理職育成プログラムの工夫・改善に関する実証的研究

～ これからの学校を創造する管理職像を実現するために ～

企画調整部 企画調整担当

新しい時代に求められる学校、その創造の牽引役である管理職の育成は、「子どもたちが主人公」を合言葉とした「土佐の教育改革」の推進にとって緊急且つ不可欠な課題である。

子どもたちのために汗を流す教職員集団をつくり、特色ある学校づくりを進めることができる管理職を育成するため、高知県では、平成 15 年 12 月に管理職研修のプログラム構築に係る準備会を設置し、翌 16 年度から研究会を立ち上げ 4 年間の研究を進めているところである。

本研究は、管理職育成プログラムの中間集約として考察したものである。具体的には、平成 17 年度に実施した新任用教頭研修会の実際とその評価について、所属校における職場内訓練（On the Job Training，以下、OJT と略する。）の成果について、そして OJT と教育センター研修を連関させた課題解決研修について考察している。

キーワード：管理職育成プログラム、管理職研修、課題解決研修、研修の評価

1 はじめに

今日、我が国の教育は、子どもを取り巻く環境の急激な変化の中で、子どもたちの学ぶ意欲の低下、規範意識や道徳心・自律心の低下、不登校や中途退学、体力の低下、学校の安全管理、家庭や地域の教育力の低下など、喫緊に対応すべき様々な課題に直面している。このような教育課題に対応するための全国的な動向として、地域ぐるみの教育を進めるための「学校評議委員会」の設置や、コミュニティスクールに代表される「学校運営協議会」設置に係る法制化があげられる。また、「小学校設置基準」及び「中学校設置基準」の制定や「高等学校設置基準の一部改正」に伴う学校の自己評価システムの構築が謳われ、取組の過程や成果についてのアカウンタビリティ（accountability，説明責任）としての情報公開の必要性が説かれるようになってきた。さらに、学力向上対策として導入が決定された「全国学力調査」や、人材育成を主眼とする「目標管理型人事考課制度」の全国的な広がりなど、教育の質を保証するための施策が展開されている。

高知県においても、平成 13 年 11 月に第 2 期土佐の教育改革を考える会がまとめた「『第 2 期土佐の教育改革』に向けて」の中で、「教職員の資質を磨き、指導力を高めるための教育センターでの研修は、教職員の参加意欲を向上させる観点からも、引き続き研修内容の充実、研修方法の工夫・改善に取り組む必要がある。」と教職員研修の充実について触れられている。それを受けて、教職員研修の充実に向けた具体的な行動計画を、平成 15 年 2 月に「アクションプログラム」として策定し、実施しているところである。

また、平成 17 年 10 月に出された中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」の第 2 章「教師に対する揺るぎない信頼を確立する—教師の質の向上—」では、あるべき教師像が明示されている。そこでは優れた教師の条件として、教職に対する強い情熱、教

育の専門家としての確かな力量、総合的な人間力、の3つの要素が重要とされており、教員養成・免許制度の改革、採用の改善・充実、教員評価の改善・充実、多様な人材の学校教育への登用と共に、現職研修の改善・充実に向けた方向性が示された。

この答申内容については、平成18年2月の高知県議会において、その対応に関する質問があり、管理職研修を含む基本研修の改善・充実に努めていくと教育長が答弁している。

こうした動向を背景に、新しい時代の学校を創造する管理職に求められる役割は益々大きくなってきており、その育成に関与するものとして管理職研修が果たす役割は大きい。

したがって、学校教育の改善・充実に役立てる上から管理職研修の内容やその有用性及び効果について実証的に明らかにしておく必要がある。

2 管理職育成プログラム—構築に至る経緯と内容—

(1) 管理職育成の基本理念

平成12年10月に、「第1期土佐の教育改革」の3本柱の一つである「教員の資質・指導力の向上」を図るため、望ましい教員像や教職員の意識改革、教職研修の在り方、指導を要する教職員への対応などについて、高知県教育長の諮問会議「人事管理の在り方に関する検討委員会」から「人事管理の在り方に関する提言」(第1次提言)がなされた。提言は、学校及び教職員の抱える課題として次の4項目について言及している。学校組織の特異性としてのいわゆる鍋蓋組織が、人間関係の希薄さや情報の流れの悪さ、学校全体としての行動の取りにくさを招いている。学校の閉鎖性が、外部からの様々な情報の流入を阻んでいる。また、学校の固定化された生活様式が、教職員に視野の狭さをもたらし、進取の取組や意識改革を阻んでいる。管理職の評価や登用に際し、人間的魅力を備えたリーダー性や教育ビジョン、強い使命感、時代を見る先見性や変革に挑む積極性、教職員の意欲を引き出す指導力、教職員に対するきめ細かな配慮等の視点が重要となる。学校をめぐる困難な状況から教職員が精神的なストレスを感じ、問題を一人で抱え込むケースがある。また、教育公務員としての使命感やプロ意識に欠ける教職員も存在している。

これらの課題への対策として、提言は、教育委員会と大学等養成機関との連携による養成教育の充実、人物を重視した採用、研修内容の見直しや校内研修の充実といった採用後の指導や研修の在り方について触れている。さらに提言は、「校長の役割が今まで以上に大きくなっていく」と校長の職責の重大さに触れており、「教頭については、校長と一枚岩の意識で連携し、校長の『補佐』というよりも、むしろ『代理』というほどの積極的な意識を持って学校経営に関わっていくことが望まれる」と、教頭の学校経営への積極的な関与を期待している。

他方、平成10年に出された中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」第3章の3「校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上」の中でも、管理職の資質について次のように述べられている。

学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組

組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である。

このように、管理職には、人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、経験に裏打ちされた見識等の資質が求められ、上述した学校及び教職員の抱える課題を解決するための力量を有する必要がある。

(2) 管理職研修の変遷

平成 12 年度まで管理職研修は 2 つの組織で実施されていた。すなわち、新任用校長及び新任用教頭を対象にした基本研修は高知県教育センターが主管しており、公立小・中学校教頭 2 年次研修及び公立学校長管理者研修は高知県教育委員会事務局教職員課が担当していたのである。新任用教頭研修は、「学校の管理運営上の諸問題について研修し、教頭としての識見を高め資質の向上を図る」ことを目的に、講演「新任用教頭に望むこと」、実践発表、学校事務について、学校における危機管理について、教頭の職務について、人材育成について、今後の人権・同和教育の在り方について、を研修内容として 3 日間で実施されている。新任用校長研修は、「学校の管理運営及び指導上の諸問題について研修し、校長としての識見を高め資質の向上を図る」ことを目的に、「高知県の教育課題」、「指導行政について」、「学校の管理運営について」を内容として 1 日で実施されている。他方、公立小・中学校教頭 2 年次研修は、「学校経営の視点や学校事務の重要性などについての理解を深め、今後の管理職としての資質の向上に努める」ことを目的に、「管理者の役割とその実践」を研修内容として 1 日で実施されている。また、公立学校長管理者研修では「管理者としての教職員に対する適正な評価の手法や管理監督能力の向上を図る」ために、「評価の目的、評価の視点、今後の評価傾向、管理者の役割」を中心にした研修が 2 日間で実施されている。

平成 13 年度から研修が一元化され、管理職研修は教育センターに移管された。平成 13 年度から平成 16 年度の管理職研修は、その対象者を新任用校長、任用 2 年次校長、新任用教頭、任用 2 年次教頭としている。この間、それぞれの管理職研修における目的は一貫している。

新任用校長発令研修は「辞令交付時に新任の校長に対し、学校経営の責任者としての自覚を促し、学校管理・職員管理などの現実的な対応についての理解を深めることによって、管理者としての資質向上を図る」を、また新任用校長研修は「新任用の校長に対し、学校経営の責任者としての基本的な役割や今日的な課題などについて理解を深めることによって、管理者としての資質向上を図る」を、そして任用 2 年次校長研修では「新任時を振り返り、問題点の洗い出しを行うことにより、学校経営の責任者としての役割の認識を深め、総合的な管理・監督能力の向上に資する」を、個々の目的としてあげている。同様に、新任用教頭発令研修は「辞令交付時に新任の教頭に対し、管理職としての心構えや学校経営・職員管理などの基礎的な知識について理解を深めることによって、管理者としての資質向上を図る」を、新任用教頭研修は「学校経営における基礎的な知識や教頭としての役割について理解を深め、管理者としての資質向上を図る」を、そして任用 2 年次教頭研修では「教頭としての役割について認識を深め、総合的な管理・監督能力の向上を図る」を目的としている。それぞれの受講日数、内容については表 1 に示した通りである。

表 1 管理職研修の推移

年度		13 年度	14 年度	15 年度	16 年度
新任用校長	受講日数	4 日	4 日	4 日	4 日
	内容	管理者の心構え、学校経営のノウハウ、今日的課題への対応、講話「21 世紀の学校経営」、講話・意見交換「土佐の教育改革の検証と総括」、講話「教育予算」、「メンタルヘルス」、グループ討議「人事管理の在り方」、「人材育成」等	講話「管理職に求められる資質・指導力」、グループ討議「学校経営の抱負」、講話「学校管理の今日的課題」、「情報公開と個人情報保護条例について」、講演「これからの学校経営と評価」、「職員のメンタルヘルスについて」等	講話「情報公開と個人情報保護条例」、講演「これからの学校経営」、講話・演習「教育予算・学校事務」、「人事管理・危機管理」、実践発表「学校評価の取組」等	講話「本県教育の展望と管理職に望むこと」、「学校経営の今日的課題」、「管理職に求められる資質・指導力」、講話・演習「組織マネジメント研修」、グループ討議「組織マネジメントの実践と評価」
任用 2 年次校長	受講日数	3 日	3 日	3 日	2 日
	内容	講義「管理者の役割について」、講話「カウンセリングマインドについて」、意見交換「保護者との本音トーク」等	講義・演習「組織管理・人材育成に関する研修」、グループ討議「我が校の教育改革」、講演「これからの学校教育と校長の役割」等	講義・演習「組織管理・人材育成に関する研修」、講話・演習「講話技法」、講演「これからの学校教育と校長の役割」等	講話・演習「組織マネジメント研修」
新任用教頭	受講日数	4 日	4 日	4 日	7 日
	内容	講話「管理職の心構え」、意見交換・発表「土佐の教育改革の検証と総括」、講話「教育予算」、「学校事務」、「人材育成」、「セクシュアルハラスメント」、「危機管理」等	講話「管理職に求められる資質・指導力」、グループ討議「学校経営の抱負」、講義「学校管理の基礎」、講話・グループ討議「土佐の教育改革」、「障害児教育の理解」、「教育予算」、「学校事務」、「人材育成」、「危機管理」等	講話「本県教育の展望と管理職に望むこと」、「教頭に求められる資質・指導力」、講話・グループ討議「土佐の教育改革」、「児童生徒理解」、「教育予算・学校事務」、「セクシュアルハラスメント」、法規演習等	講話「本県教育の展望と管理職に望むこと」、「学校経営の今日的課題」、「管理職に求められる資質・指導力」、法規演習、教育課程、児童生徒理解、組織マネジメント、学校経営、学校事務・教育予算、人権教育、課題解決研修の中間報告
任用 2 年次教頭	受講日数	3 日	3 日	3 日	5 日
	内容	講義「管理者の役割と実践」、グループ討議・発表「学校組織の在り方」、意見交換「保護者との本音トーク」等	講話・グループ討議「管理者の役割と実践」、講話「組織の機能化・活性化」、「これからの学校経営」等	講話・グループ討議「土佐の教育改革」、「管理職の役割と実践」、「組織の機能化・活性化」、「これからの学校経営」等	法規演習、組織マネジメント、風通しのよい職場づくり、情報公開と個人情報の保護、校内研修の確立と活性化、人材育成の新しい視点、課題解決研修の中間報告
備考		管理職人権教育研修会(1 日)	県立学校校長研修会(1 日) 県立学校教頭研修会(1 日)	県立学校校長研修会(1 日) 県立学校教頭研修会(1 日)	県立学校校長研修会(1 日) 県立学校教頭研修会(1 日) 新任用教頭事務局研修(10 日)

新任用時の研修については、発令研修を含む

(3)管理職育成プログラム研究会

発足までの経緯

先述したように、今日の学校が抱える教育課題を解決するために、管理職として優れた資質や能力を備えた人材を育成することが喫緊の課題であった。そのため、高知県教育センター及び高知県教育委員会事務局教職員課が中心となり、平成 15 年夏から「管理職研修の在り方」について企業経営者、小・中学校長会長、県立学校長協会、大学研究者を対象に意見聴取を行った。そこで出された意見に基づき、高知県教育次長を委員長とする「研修企画委員会」で協議を重ねられた。その結果、平成 16 年度から対象を教頭に絞りこみ、将来の校長として必要な資質・力量を身に付けることを目指す新たな管理職研修の実施が決定された。¹

平成 16 年度からの「管理職研修の在り方」についての研究を進めるにあたり、管理職育成プログラム構築に係る担当部署間で共通認識を持つとともに、今後の研究計画等を策定する必要から平成 15 年 12 月に準備会を持った。そこでは、広島大学大学院教育学研究科岡東壽隆教授に加え、高知大学教育学部平井貴美代助教授が参加し、「トップリーダー育成プログラム構築」について、また「平成 16 年度管理職研修の在り方」について協議された。この準備会では、外部委員から高知県の求める管理職像を明確にする必要性が提言され、複数の有識者への意見聴取とともに、高知県が目指す管理職像に関するアンケートを実施する運びとなった。それを基に、平成 16 年度の第 1 回研究会で具体的な研修案を提出すること、管理職育成プログラムは、平成 15・16 年度に任用された教頭を対象にスタートすることが確認された。

学校管理職に必要とされる力量調査

平成 16 年 2 月に、公立小・中学校及び県立学校の管理職並びに市町村教育長を対象に「学校管理職に必要とされる力量調査」²（以下、力量調査とする。）を実施した。力量調査は、管理職の職務を遂行する上で必要な力量を明らかにするとともに、それを基礎資料にして管理職研修の体系を編成し、体系化された研修の妥当性を検証する評価資料とするために実施された。

力量調査は、校長用、教頭用、教育長用の 3 種類を作成し、それぞれ属性、自由記述による項目、「校長職遂行に必要な力量」に関する項目で構成されている（表 2）。「校長職遂行に必要な力量」については、56 の質問項目³を設け、それぞれの項目について「ほとんど必要性を感じない」、「あまり必要性を感じない」、「かなり必要性を感じる」、「非常に必要性を感じる」の四件法で回答を求めた（資料 1～3 参照）。

¹ なお、平成 16 年度以降も新任用校長を対象とした発令研修の他、組織マネジメント研修を受講していない校長には、組織マネジメント研修を実施している。

² 本調査は、2000～2002 年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(B)(1)「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」(研究代表者小島弘道)における「調査研究部会」(責任者岡東壽隆)が、今後の校長に必要とされる力量内容とその形成のための新たな仕組みの在り方に関する質問紙を作成し、平成 13 年 11 月～12 月に 13 都道府県の校長及び教務担当者に対して実施した調査を活用している。なお、項目は、平井の助言を基に、地域性を考慮して、若干の項目に加筆修正を行っている。

³ 岡東らが実施した調査に、「幅広い教養に基づく豊かな人間性を持つこと」、「社会人として良識のある行動をすること」の 2 項目を追加している。

表2 各調査対象者に対する調査項目

対 象	校長用	教頭用	教育長用
属 性	年齢、職の経験年数、校種、学校規模など		
自由記述	職務遂行に必要な力量の形成に影響を及ぼした経験や研修		校長任用前の効果的な研修についての意見
校長職遂行に必要な力量	校長として今以上に身に付ける必要がある力量	特に校長になるまでの間に身に付けておくことが必要な力量	校長として任用されるものが身に付けておくべき力量

力量調査結果から、次のことが明らかになった。高知県の学校管理職及び市町村教育長は、校長としての職務遂行上「非常に必要と感じている」力量について次の項目をあげている。すなわち、「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行う」(校長 55.5%、教頭 80.3%、教育長 82.9%)、「学校管理職としての自覚・使命感を持つ」(校長 48.2%、教頭 76.1%、教育長 87.8%)、「自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示す」(校長 46.5%、教頭 70.0%、教育長 80.5%)、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」(校長 44.7%、教頭 63.9%、教育長 56.1%)、「教育に関する確固とした理念や価値観をもつ」(校長 42.7%、教頭 63.3%、教育長 82.9%)である。

これらの項目から、学校の危機管理と児童生徒の健康・安全管理を内容とする管理的力量への関心が非常に高いことが窺われる。また、学校経営等、実務的な力量への関心も高い。さらには、管理職としての実務を遂行するモチベーションともいえる公教育を担う使命感や確固とした教育理念といった精神的要件に対する関心も高くなっている。

次に、管理職が必要を感じていない(「あまり必要を感じない」「ほとんど必要を感じない」の回答の和)力量としては、「職員団体と折衝する」(校長 84.1%、教頭 66.7%、教育長 70.7%)、「一般企業の経営に関する専門的知識をもつ」(校長 64.2%、教頭 56.1%、教育長 58.5%)となっている。この結果は、前者は学校経営における校長裁量権の拡大、後者は一般企業と異なる学校の風土・文化を背景にした特有の経営観の反映であると推察される。

そして、管理職が、その力量を形成する上で最も影響を受けた機会として、「学校での実務経験」(校長 34.9%、教頭 44.8%)、「先輩の指導・影響」(校長 26.6%、教頭 22.0%)、「教育委員会実施研修」(校長 15.3%、教頭 12.3%)をあげている。これらの結果から、管理職としての力量を形成する機会はOJTが中心となるが、教育委員会主催の研修も一定その力量を形成する機会になっていると判断される。

管理職育成プログラム研究会の設置

管理職育成プログラム研究会(以下、研究会とする。)は、平成16年4月12日から施行された設置要項に基づいて、「人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、そして豊富な経験に裏打ちされた見識等、管理職としての資質・指導力の向上を図るための研修プログラムを構築する」ことを目的として設置されている。併せて、4年間の実施計画が策定され、現在も研究が進められているところである(表3)。

研究会は、岡東壽隆広島大学大学院教授を委員長に6名の委員⁴で構成されており、平成16年6月に第1回研究会が開催され、高知県の管理職研修の体系化に向けた取組が本格的に進められることとなった。

表3 管理職育成プログラム研究会実施計画

平成16年度	第1回研究会(6月実施) 管理職育成プログラム構築の意義等	各委員訪問(11月実施) 管理職育成プログラムについての意見聴取 (平成17年度実施分)等	第2回研究会(2月実施) 管理職育成プログラムの概要説明(平成17年度実施分)等
平成17年度		各委員訪問(11月実施) 管理職育成プログラムについての意見聴取 (平成18年度実施分)等	第3回研究会(2月実施) 平成17年度分の実施状況報告、平成18年度分の改善・検討
平成18年度		各委員訪問 管理職育成プログラムについての意見聴取 (平成19年度実施分)等	第4回研究会 平成18年度分の実施状況報告、平成19年度分の改善・検討
平成19年度		各委員訪問 管理職育成プログラムについての意見聴取 (平成20年度実施分)等	第5回研究会 平成19年度分の実施状況報告、平成20年度分の改善・検討

第1回研究会(平成16年6月15日実施)

第1回研究会では、事務局から、平成13年度教育世論調査に基づき高知県教育の現状についての概要が説明された後、平成15年度民間人校長任用に関する調査結果の報告、「管理職に必要とされる力量調査」結果の報告がなされ、そして平成16年度の管理職研修の概要が次のように説明された。

平成16年度の管理職研修は、有識者の意見と力量調査を踏まえて編成されており、教育センターでの集合研修をはじめ、自己啓発研修⁵、体験研修⁶、課題解決研修(職場研修)⁷、教

⁴ 研究会は、佐古秀一(鳴門教育大学教授)、北神正行(岡山大学教育学部教授)、平井貴美代(高知大学教育学部助教授)、西森善郎(南国市教育長)、門田美子(土佐市立高岡中学校長)、森暁(高知県立高知東高等学校長)を委員に構成されている。

⁵ 通信研修を活用し、積極的思考や柔軟性の養成を図り、職務に対する自覚や自己改革を促すことにより、資質の向上を図ることをねらいとしている。

⁶ 事務局研修と自主企画研修に大別される。事務局研修は、教育委員会事務局での実務体験を通じて、組織の在り方や学校現場では経験できない行政的なものの見方や考え方等について研修し、管理職としての資質を高めるために設定された。対象者は事務局の勤務経験のない者である。他方、自主企画研修は、勤務校において習得することが困難な知識、教養及び技能を習得するため自らが企画立案し、地域等へ出ることにより、学校運営を行うための資質・指導力の向上を図るために設定されている。事務局研修を受けない者が対象となっている。

⁷ 自ら課題を設定し、OJTを意識して職務に取り組むことにより、資質・指導力の向上をねらっている。年度当初、自己の取り組む課題と課題解決のための方策を教育センターに提出する。次いで、年度途中に方策の進捗状況を示す中間報告書を提出する。そして、年度末には方策の評価としての最終報告書を提出する、年間を通した研修である。

職員等中央研修、高知県現任教頭等民間派遣研修⁸、海外派遣研修、県立学校教頭研修、課題に応じた研修（任意研修）⁹が設定されている。

これらの報告や説明を基に、高知県の目指す管理職像、リーダーシップの要素、要素を身に付けるための研修の在り方とその評価について検討が行われた。

委員からは、「提示資料は管理職像のイメージを羅列的に並べている。」「高知県の公立学校の役割を把握できているか。全ての子どもに学力をつける。学校の中だけで考えるのではなく、外から見た学校の役割を再確認する必要がある。」「授業づくりを核にした学校づくりが必要である。授業改善を中心においたビジョンでないと継続しないだろう。授業評価が生き、授業評価システムが機能すればもっと学校に活力が出る。」「管理職は、今までの実務でその経営をイメージする。知らない事例をどんどん与え、新しいイメージができるようにする。同じ立場で同じ意識を持つ仲間集団できちんと情報交換ができることが大切である。」等の意見が出された。

第2回研究会（平成17年2月16日実施）

第1回研究会で検討された内容を踏まえ、4年間に渡って体系づけられた管理職育成プログラム案が平成16年11月に作成された。同月の委員訪問でプログラム案に対する意見聴取を行い、得られた意見を基に再度プログラムが見直された。このような経緯を経て、第2回研究会が開催された。

第2回研究会では、事務局から、平成16年度管理職研修の実施状況及びプログラムに対する聴取事項についての報告、平成17年度管理職育成プログラムの概要説明、そしてプログラムの検証方法についての問題提起がなされた。

管理職育成プログラムは、前半の2年間は教頭として必要な基本事項を、後半の2年間はスクールリーダーとして必要な資質・指導力を身に付けるように構成されている。また、プログラムには、教育センター研修から得られた知見や手法を用いて学校の教育課題を分析・検討し、さらには課題に対する改善策を展開したフローチャートを再度教育センター研修で協議する、言わば教育センター研修とOJTとを有機的に結びつけた研修、「課題解決研修」が中核に据えられている。

委員からは、「プログラムやその概要はきちんと構成されているが、日常から分離している感があり、具体の研修内容でどこまで詰められるかが課題である。」「プログラムの見直しには、評価が必要であり、その検証方法として、プログラムに設定している目標に対する自分の到達度を測るなど、自分の力量がどれだけ身に付いたか、どこまで達成できたかを見るようにする必要がある。」「研修内容の評価については、研修内容に合わせて、具体的に細かく評価してはどうか。」「教頭が対象であり、一定できるという前提のもとに研修を考えるべきである。個に帰するより集団として高まることがよいのではないか。切磋琢磨できる集団と

⁸ 社会情勢の変化に対応できる幅広い視野や時代の流れに即応した経営感覚等を育成することをねらいとしている。

⁹ 管理職として、課題解決に繋がる研修を選択し、必要に応じて受講する。平成16年度は、管理職を対称に「メンタルヘルス研修会」、「学校評価講座」、「風通しのよい職場づくり研修」が実施された。

して機能するためには、課題解決研修で『教頭としての・・・』ということから課題を寄せないと発散してしまう。」等の意見が出された。

第3回研究会（平成18年2月24日実施）

第3回研究会では、事務局から、平成17年度の管理職育成プログラムの実施状況及び研究会委員からの聴取事項の報告がなされた後、2名の受講者による学校での取組等が発表された。さらに、管理職育成プログラムに係る研修評価及び任用4年次研修を含んだ平成18年度管理職育成プログラムについて説明がなされた。概要は以下のとおりである。

聴取事項には、研修の評価について「研修項目の必要性和有効性とを区分して行う必要がある。受講者のアンケート調査では、有効性については判定できるが、そもそもそのような項目が必要であるかについては、判定することが難しいのではないかと。各講座で取り上げる題材や研修手法を改善していくための参考とすることはできるが、講座の存続の判断は、政策判断として県教委が行うものだろう。」等の意見がある。また、任用4年次の研修内容については、「4年間のプログラムの成果を還元する意味でも、1年目、2年目研修の講師を任せる。」「アウトプットから考えることが必要ではないか。例えば、スクールプランを立て、その成果を発表するシンポジウム形式の研修を行ってはどうか。そうすると事前の資料提出など難易度は高くなるが、学校を一つの組織と捉え、その経営のためのビジョンを構築できるセンスを身に付けることができる。」等の意見が出されている。さらに、課題解決研修については、「学校を組織マネジメントの観点から捉え、分析していく力をつけるためには、組織分析に関する一貫した観点の下で、問題点の洗い出しや取組方法などを繰り返し行うことも必要だろう。これによって研修の蓄積や成果が本人にも実感でき、かつ受講者が相互に議論できるようになるだろう。また、マネジメント研修を行うなら、学校の課題をまとめた資料を事前に集め、研修内容や協議の視点を絞ることも大切だろう。」「課題解決研修は、校長の役割が大きい。この研修を受けた教頭が校長になれば、課題解決研修のサポートがきちりできるはず。」等の意見が出されている。

受講者の発表には、管理職育成プログラムの成果と課題が盛り込まれていた。成果としては、多種多様な研修内容が視野の広がりにつながったこと、学校経営目標とその設定方法及び評価の観点について理解が得られたこと、法規演習は特に実務に生かせる研修であったこと、演習を通して教頭間の情報交換ができたことが挙げられた。一方、研修で得た内容を日常の業務に反映させられないことが課題として述べられた。

研修評価については、新任用教頭研修を中心に各研修会後に実施したねらい達成度を測定するための自己評価アンケートの結果と平成17年度に定期的に3回実施した「学校管理職の資質・力量に係るアンケート」(以下、資質・力量調査とする。)結果の分析¹⁰が報告された。

平成18年度管理職育成プログラムについては、基本的に平成17年度プログラムが踏襲されているが、自己啓発研修が廃止されたり、任用3年次教頭研修における課題解決研修のテーマが2つから1つに変更されたりしている。また、任用4年次研修では、「学校経営を開く」

¹⁰ 分析内容については、4(2)学校管理職の資質・力量形成に係るアンケート結果の項を参照のこと。

という視点から、学校組織の機能化・活性化に向けた研修と、「企業経営の視点」をキーワードに、人材育成のための指導と評価の工夫に係る研修をシンポジウム形式で実施する計画である。

研究会は、管理職育成プログラムに係る評価方法の妥当性、分析内容、評価の活用が議論の中心となったが、委員からは、「20 項目の資質・力量調査は、管理職の経験年数に応じて身に付く項目と、研修によって身に付く項目とに分けたらどうか。」「力量形成と効果を検証することで、研修の組み立てに生かせるのではないか。」「研修で身に付いたかというよりも、研修が役に立ったかという効用性を聞けばよいのではないか。」「知識やスキルは集合研修でいいが、決断力や判断力は集合研修では形成されないのではないか。」等の意見が出された。

(4) 管理職育成プログラムの内容

先述したように、平成 16 年 2 月に実施した公立学校の管理職と市町村（学校組合）教育長を対象とした力量調査の結果を集計し、因子分析を行い、管理職に必要とされる力量の分類を試みた。（表 4）。

表 4 管理職に必要とされる力量の分類

組織の維持と管理	組織の維持と管理	教職員の服務監督、法規の理解と運用、施設・設備の管理、教育課程管理、事務・表簿の管理、児童生徒の健康・安全管理、教職員の評価
自律的学校経営の遂行	学校の危機管理	危機に対する対応、外部圧力に対する対応
	教育目標・計画の設定	ビジョンの提示、学校固有の目標、中期的な計画、教職員の伝達力・説得力、教育課程経営
	教職員の組織化・組織の効率的運用	教職員の効率的な配置、責任体制の整備、柔軟な指導組織の構築、職員会議の効率的運営、職員団体との折衝
	人間関係調整	教職員の意志の把握、葛藤・対立の調整、教職員の動機付け、教職員の積極的評価
	地域・家庭との連携構築	保護者への説明、要求の吸収、クレーム等への対処、対立調整、地域からの資源調達
	教育行政からの人的・財政的支援の調達	人事・予算へのはたらきかけ、人事・予算の確保
	学校評価の活用	学校評価
	人材育成と教育指導	研修の組織化、児童生徒の特性把握、児童生徒の関係づくり、授業実践を通じた指導、学校経営・教科指導の指導
基盤的・専門的知識	学校経営の理論・専門的知識	教育法規の体系的理解、学校の機能と役割の理解、教育組織の特性と経営、リーダーシップの専門的知識、教育制度・行財政、企業経営学、学校経営に関する研究動向、教育政策の理解
	教育指導の理論・専門的知識	教科の内容・単元についての知識、生徒指導とカウンセリングの専門的知識、発達と教育の専門的知識、先導のカリキュラム、教育方法の知識
見識と資質	力量を支える見識と資質	教育に関する理念や価値観、使命感、学校教育の課題についての広い見識、多角的で柔軟な思考、論理性、社会情勢の把握、人間性、社会性

この分類が基になり、管理職育成プログラムは作成されている（資料 4）。プログラムは、

「人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、そして経験に裏打ちされた見識等、管理者としての資質・指導力の向上を図る」ことを目指し、管理職の資質・力量を「管理職としての職務執行の基本」、「学校組織経営」、「人事管理・人材育成」、「人権教育」、「児童生徒の育成」の5つの要件に分類し、4年間に渡って有機的に体系づけられている。

新任用及び任用2年次では、教頭として当面する業務に対応できる力量の確保とその向上をねらいとしている。特に、学校管理及び学校経営の基本を理解するとともに、教職員に対して適切に指導・助言できる力量の形成に重点が置かれている。

任用3・4年次では、学校教育目標の達成に向けての企画力、指導力、学校経営力の育成を図ることをねらいとしている。特に、任用4年次では校長職を見据えて、組織経営力、教職員育成能力を形成するためのプログラム構成となっている。

課題解決研修は、所属校の教育課題に対応する研修であることから、任用2年次以降に設定されている。所属校の校長の指導下で、組織マネジメントの考え方や手法を用いて課題に取り組み、教育センター研修で進捗状況を報告した後、年度末に報告書を提出する流れとなっており、より実践的な研修となっている。表5に課題解決研修の包括的なテーマを示している。

表5 課題解決研修の包括的なテーマ

任用2年次教頭	自校のミッションの実現に向けて児童生徒理解の視点に立った生徒指導を実施すること
任用3年次教頭	自校のミッションの実現に向けて教科指導の改善・充実を行うこと
任用4年次教頭	自校のミッションの実現に向けて学校組織の機能化・活性化を図ること 自校のミッションの実現に向けて人材育成のための指導と評価の工夫を行うこと

3 管理職研修の実際—教育センター研修と受講者評価から—

ここでは、管理職育成プログラムにおける教育センター研修の内容とその評価について、平成17年度新任用教頭研修及び課題解決研修を通して考察する。各研修の内容・形態等については、「管理職育成プログラムの内容とねらい」(資料4)を参照のこと。なお、受講後のアンケートは、各質問項目に対して「そう思わない」(1点)、「あまりそう思わない」(2点)、「概ねそう思う」(3点)、「そう思う」(4点)の四件法で回答を求めた。

(1) 新任用教頭研修

研修会 —法規、人事評価—

学校管理職としての業務執行の基本である、学校管理に関する基本的な法規を理解するために、「服務」、「勤務時間」、「研修」に関する講話・演習を実施した。講話では、日常学校で起こり得る事象を織り交ぜながら勤務時間と職務専念義務の関係性について明らかにした。

また法規の重要性について、法治国家の観点から、また学校教育活動の実際の視点から明らかにした。演習は個人演習とグループ協議とで構成し、学校で起こり得る事例について法令上の根拠を示しながら解釈の妥当性を確認していった。

次いで、人事管理・人材育成を図るために、人事評価についての研修を実施した。この研修は、「人事評価制度のねらいを理解し、この制度を積極的に活用して教職員を育成しようとする姿勢を確立する」ことをねらいとしており、講義・演習を通してねらいの達成を図った。高知県では、3年間の試行を経て平成18年度から県下全体で職業能力育成型の人事評価制度が導入されている。そこで講義の構成として、まず導入の経緯と職業能力育成型人事評価制度の意義を、策定に関わった担当者が説明することにした。その後、外部講師が人事評価制度導入の背景と理念について、各種答申・報告、省令を踏まえながら解説を加えた。さらに、他府県における学校評価システムと人事評価の位置付けについて解説した。演習は、第一次面談の実施期ということも勘案し、事例「自己目標シート」に基づいた個人演習・グループ協議を展開し、教職員育成の視座を確立するよう配慮した。

受講後のアンケートでは、多くの受講者から「学校管理における法規の重要性を認識した」という意見が述べられている。また、法規演習を通して事象に対応するスキルが習得できたという意見も多い。他方、人事評価研修の受講前に研修に寄せる期待として、「職業能力育成に向けての面談内容やその仕方を理解する」、「学校経営ビジョンと自己目標シートとのすり合わせの仕方を理解する」、「教職員に『自己目標シート』を作成する際の指導を理解する」等が挙がっていたが、本研修においてはそれらの要望は概ね満たすことができたと判断される。

研修会 ―生徒指導の在り方、学校経営に果たす教頭の役割―

研修では、「生徒指導における現状・課題の認識に立って対応する基本姿勢を確立する」ことをねらいに、児童生徒理解に基づいた生徒指導の在り方についての研修を設定した。また、「人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、そして経験に裏打ちされた見識等、管理者としての資質・指導力の向上を図る」ために、学校経営に定評のある現職校長の講話を設定した。

生徒指導の在り方についての研修では、「高知県における生徒指導上の諸問題の現状」について児童生徒支援課長がマクロ的に分析し報告をした。一方、中央児童相談所相談班長はミクロ的な観点から現状報告を行い、高知県における生徒指導上の諸問題に関する幅広い情報を提供した。

次いで、児童生徒理解を前提にした生徒指導の理念の理解とその推進に向けて、また生徒指導体制に関する情報を共有するために、次のような事例演習を設定した。

日常場面で起こり得る状況に焦点を当て、管理職としての姿勢や体制における問題点を洗い出し、対応策を考察する。

学級崩壊という現象から生徒理解、体制、保護者との連携の在り方等を考察する。

は小学校及び盲・聾・養護学校の教頭を対象に、は中学校及び高等学校の教頭を対象とした。もちろん、地域性や学校規模、生徒の実態等、各教頭が配属されている学校の実情

は多様であり、用意した事例は必ずしも個々の実情を捉えたものとはなっていない。しかしながら、生徒指導の理念は校種を問わず普遍であり、理念を具現化する諸条件も共通する部分が多い。このような観点に立脚して研修を展開した。

研修実施後のアンケートから、ねらいに対する到達度を考察してみる。まず、現職校長による講話は、学校経営に果たす教頭の役割についての理解のみならず学校経営に携わろうとする意欲の向上にも大きく影響を及ぼしているという結果が得られた。現職校長による講話であるがゆえに、教頭としてどのように在るべきか、また教頭としてどのように取り組むべきかについて、一定の説得力を持って伝わったのではないかと考えられる。他方、生徒指導の在り方についての研修では、研修を通して得られたこととして「教育効果を上げるための基盤になるのは、児童生徒理解であることを改めて学べた。」「子どものしんどさやつらさに気づき、共感しながら目の前にいる生徒に接していくことの重要さがわかった。」「子どもを変えられることができる唯一の機関が学校であるという言葉から、学校の担っている役割、存在意義を改めて認識しました。」「個々の児童生徒の状況理解が、学部全体でなされ精度の高いものとなること、また必要に応じて学校全体に広まる工夫が必要である。」等が挙げられており、「生徒指導における現状・課題の認識に立って対応する基本姿勢」の確立を図るというねらいは概ね達成できたと考えられる。

研修会 ―学校組織マネジメント―

研修では、任用2年次以降の教頭研修における課題解決研修も視野に入れ、「学校固有の教育目標の達成に向けて重点目標を整理し、実施計画を作成する力量を養う」ことをねらいに学校組織マネジメント研修を実施した。

研修は講義と演習とで構成されているが、講義では「学校のアカウンタビリティ」「特色ある学校づくり」「自主的・自律的な学校経営」をキーワードに「組織マネジメントとは何か」「今なぜ学校組織マネジメントなのか」「学校組織マネジメントのポイント」を明らかにした。また演習では、学校の果たすべき役割と組織を機能させるための具体的方策について考究するために、「自校のミッション探索」「学校内外環境のSWOT分析」「ロールプレイ・ディベート」を実施した。

受講後のアンケート結果は次のとおりである。まず、「学校における組織マネジメントの必要性」に対する評価平均値が3.44であったことから、組織マネジメントの必要性について理解できたものと解せられる。また、「組織マネジメントを展開していこうとする意欲」に対する評価平均値が3.44であったことから、積極的に組織マネジメントを展開していこうとする意欲も旺盛であることが確認された。しかし、その一方で、本研修のねらいである「学校固有の教育目標の達成に向けて重点目標を整理し、実施計画を作成する技能の修得」については、評価平均値が2.75であったことから、さほどの成果は得られていないと判断される。これは、演習時間が限られていたことと、マトリックスを活用した分析手法に不慣れであったことが要因であると考えられる。

受講者は、組織マネジメントの必要性やその効果については十分理解できている。また、組織マネジメントを展開していくための手法についても一定の理解は得られたものと推察される。しかしながら、学校組織をいかに機能させるかについては受講者の学校での在り様に

左右される。理念と実際の乖離をもたらさないよう、OJT と連動した研修が求められる。

研修会 ―学校事務等総論、安全管理（地震）―

研修 は、「学校事務や教育予算の概要を理解する」ための学校事務及び、「学校の安全管理における基本を理解する」ための安全管理を内容としている。学校事務については、任用 2 年次研修で実務能力を向上するための発展的な内容を組んでおり、それを見通した基礎的な研修として位置付けている。研修は小・中学校と県立学校とに分け、それぞれ学校で実務に携わっている事務職員（県立学校は事務長）による講義・演習を実施した。

取り上げた内容は、「身分・服務に関すること」、「児童生徒の就学に関すること」、「教育環境整備に関すること」、「学校の組織に関すること」であり、具体的な事例を通して展開した。

安全管理については、実践発表と講義とで構成した。実践発表は、阪神・淡路大震災を経験した兵庫県の小学校教頭が行った。学校の危機管理体制をどのように構築すべきか、また実際に地震が発生した時に学校はどのような役割を果たすべきか、そして防災教育の具体的な内容が述べられた。次いで、本県が直面する可能性の高い南海地震の予測状況について、知事部局危機管理課長による講義が行われた。

研修の流れを実践発表から講義へと展開したのは、実践発表を通して得られた情報を、起こり得る南海地震に備えた体制づくりに活用できると考えたからである。

アンケート結果の「学校事務についての理解」は、評定平均値が 3.17 であり、「学校予算の現状やその流れ」についても評定平均値が 3.14 であったことから、学校事務や学校予算については概ね理解できていると考えられる。また、自由記述の中に「文書管理の大切さを改めて感じ、実行していかなければならない。」、「まだまだ本校においても、学校事務は事務職にお任せという先生が多いので、学校事務について校内研等で確認し、教育計画に加え、学校事務計画も策定したい。」、「日頃、疑問に思っていることと重ねながら学べたことは大変良かったと思います。特に、出張や職免等の事例とその取扱いが参考となりました。」という意見があり、概要の理解に止まらず、学校経営に学校事務がどのように位置付けられているのかについても理解できたと推察される。

安全管理については、どの学校も喫緊の課題となっているということもあってか、「安全管理の必要性についての理解」に対する評定平均値が 3.83 と高い。また、「安全管理体制の充実に向けての情報や考え方を得ること」も、評定平均値が 3.75 と高くなっている。さらに、防災教育を展開する上で、有効となる情報についても得られたと多くの教頭が回答している（評定平均値 3.53）。したがって、地震対策を中心とした安全管理研修ではあるが、十分その基礎は理解されており、情報管理や不審者・侵入者対策といった人的災害対策等にも応用できるものと解せられる。

研修会 ―教育課程―

管理職育成プログラムには教育課程に係る研修のねらいを次のように設定している。すなわち、「教育目標の達成には、充実した教育課程を編成することが根本にあることを確認する」、「評価規準の重要性を認識して年間指導計画を作成する必要性を理解する」、「説明責任に耐える評価の信頼性確保の視点を確立する」である。これらのねらいを達成するために、P→D→C→A のマネジメントサイクルをふまえた教育課程経営に主眼を置いた構成とした。具

体的には、まず、何のために教育課程を編成するのか、編成時に管理職の果たす役割とは何か、また教育課程をマネジメントする意義は何か、教育課程評価の視点はどのようなものか、さらに確かな学力とはどのようなものか、それらを身に付けるための指導方法はどのようなものか、そして教育課程を実施する上での課題と、その改善策として考えられるものは何か、を内容としている。研修の形態としては、講義と演習とし、演習では批判的同僚性に基づく協働作業が新たな知の獲得に繋がると考えられるところから、グループ協議を中核に位置付けた。

アンケート結果から、次のことが明らかになった。まず、「確かな学力」を身に付けるためにどのような教育課程を編成すべきか、また教育課程を実施するうえで有効な指導体制や指導方法は何か、そして次年度の教育課程編成に向けて何をなすべきかといった項目に対する評定平均値がそれぞれ 3.16、3.36、3.25 であったことから、教育課程編成の理念について、すなわち教育目標や重点目標をいかに設定すべきか、その重要性について再確認できたと判断される。

一方で、説明責任に耐えうる評価の視点や教育課程を評価する有効な視点の獲得に関しては、アンケートの評定平均値が 2.91、2.97 ということから不十分であったと判断される。このことは、これまで教育課程についての評価を行ったことがない、あるいは学校のアカウントビリティを意識したり実際に説明責任を果たしたという経験が無いことに起因していると考えられる。しかし、その重要性や必要性について認識する機会になったことで、受講者にとっては有益な研修になったと思われる。なぜならば、このような視点が重要であると意識することは、自校の教育課程マネジメントの再考に繋がり、自主的・自律的な学校経営を志向することに他ならないからである。

研修会 ―情報公開、個人情報保護、電子情報管理、法規―

研修 は、「情報公開、個人情報保護、電子情報管理」及び「法規（分限、懲戒、給与・特殊業務等）」とで構成している。管理職育成プログラムでは、それぞれのねらいを「情報公開、個人情報保護、電子情報管理の基本を理解する」、「学校管理に関する基本的な法規を理解する」とし、管理職としての業務執行の基本を理解するように位置付けている。これらのねらいを達成するために、情報公開と個人情報保護の原理原則についての講話を知事部局県政情報課長が行った。また、学校における情報公開、電子情報管理の実際について小学校及び高等学校の校長から講話がなされた。法規については、いわゆる「赤本」を紐解く機会が少ない実態から演習を中心に組み立てた。

アンケート結果から、情報公開・情報提供の意義については理解できたと考えられる。講話は「個人情報保護への対応に役立つ内容」であると、多くの教頭は回答している（評定平均値 3.60）。また、教頭の多くは、「自校の電子情報管理システムを構築・展開するための示唆」が得られたと評価している（評定平均値 3.40）。これらの結果から、「情報公開、個人情報保護、電子情報管理の基本を理解する」のみならず、電子情報管理システムの構築に向けた意識も高まっているのではないかと推察される。

法規については、「分限処分及び懲戒処分の性格やその要件についての理解」が、評定平均値 3.50、「特殊業務手当に係る内容」及び「特殊業務手当が支給される要件及び支給額」に

についての理解が、それぞれ評定平均値 3.29、3.38 であったことから、本研修での「学校管理に関する基本的な法規を理解する」というねらいは達成できたと考えられる。

しかしながら、法規については、演習課題の量に対してその進度が早く、十分な納得を得ないまま次の課題に進んでいるという声が少なくない。また、アンケートには「演習の進め方としては、現在のように先に説明（判例等も含めて）する方法も良いが、演習題に関係する条文（〇〇法第〇〇条〇〇項）等を示すに止め、グループ協議をさせたうえで判例を示して解説する方法も考えられる。現在の形態では、判例を見ながら（答えを見ながら）考えることが多かった。また、法や判例を具体事例に適用する際のチェックポイントを考えさせても良いかもしれない。そのほうが実践的である。」という意見もあり、演習の進め方については再考の余地が残った。

研修会 ―特別支援教育、人権教育―

管理職育成プログラムでは、特別支援教育に係る研修のねらいを「特別支援教育の現状や支援の在り方、学校経営における留意事項に関する理解を深め、学校経営の中に特別支援教育の視点を位置付ける姿勢を確立する」としている。また、人権教育については「自校の人権教育推進上の課題の把握を通して、人権感覚を高めるとともに課題解決の手立てを確認する」としている。言わば、管理職としての資質・力量の向上を図るとともに、学校経営の基本を理解するように位置付けられている。これらのねらいを達成するために、特別支援教育においては「特別支援教育の概要」、「特別な教育的支援を必要とする子どもたちの理解と支援」についての講義と、「特別支援教育を視野に入れた校内支援体制の確立」をテーマにグループ協議を設定した。他方、人権教育については、講義「人権教育の基本認識と人権教育推進に果たす教頭の役割」及び研究協議「人権教育が尊重される学校経営に果たす教頭の役割」を設定し、人権感覚を磨くとともに人権教育を展開する学校経営の具体的な在り方について考察する機会とした。

アンケート結果は次のとおりである。まず、「特別支援教育の現状や支援体制について理解を深める」は、評定平均値が 3.25 であった。また、「特別な支援を必要とする子どもたちについて理解を深める」、「特別な支援を必要とする子どもたちの支援について理解を深める」については、評定平均値がそれぞれ 3.28、3.19 となっていた。これらの結果から、特別支援教育の現状や支援の在り方、学校経営における留意事項に関する理解を深めることができたと思われる。

他方、「人権教育の基本認識に対する理解」については評定平均値が 3.25 であり、「人権教育の推進に果たす教頭の役割についての理解」も評定平均値が 3.14 であったこと、さらに、「自校の人権教育を推進する上での課題をより明確に把握する」及び「課題の改善に向けて教頭としてどこにどのように手を打つべきか」についても、評定平均値がそれぞれ 3.36、3.18 であったことから、自校の人権教育推進上の課題と課題解決に向けた手立てについては概ね理解されていると考えられる。

(2) 課題解決研修

平成 17 年度は、任用 2 年次教頭と任用 3 年次教頭が同一のテーマで課題解決研修に取り組

んでいる。教育センター研修では、任用2年次教頭研修会 と任用3年次教頭研修会 とを課題解決研修の中間報告会として位置付け、その進捗状況について演習を通して把握することとした。課題解決研修のテーマは、「自校のミッションの実現に向けて児童生徒理解の視点に立った生徒指導を実施すること」である。

研修のねらいを、生徒指導の基本姿勢を踏まえて実施した自校の実践を振り返り、生徒指導の改善・充実のための課題を把握することと定めた。演習内容は次のとおりである（資料5参照）。まず、組織マネジメントの手法を活用しながら策定している取組について、事前提出資料をもとにグループ内で発表後、その内容についての質疑応答を実施した後、個々の発表者に対応した「個人カード」に取組に対する評価（教育効果についての判断と工夫・改善に関する具体的なアドバイス等）を記入する。次いで、自校の取組に対して他者からの評価がなされた「個人カード」を基に実行策を検討する（第一段階は実行の容易性と効果性の検討を行い、第二段階は実行策の具体案づくりを行う。）。

係る活動を通して、批判的同僚性を共有すると同時に、教育課題解決のための具体的な実行策を検討する力量が身に付くと考えられる。

実施後のアンケートから、取組報告及びグループ協議については、次のような反応が見られた。すなわち、「本校でも同じ流れ、手法で取り組んでいることが多々あることに気づいた。」、「日々、実践していることに改めて、新しい視点を持って見つめ直すことが出来て有意義であった。」、「シートを作成することで、自校の課題を再認識し、具体策を考える機会がもててよかった。」、「自校の課題や教頭としてのなすべき役割について、改めて整理することができた。」、「課題を整理し、実行策を具体化していく手法は、学校経営をしていくために必要不可欠なものと感じた。」、「他者から評価され、より客観的に成果や課題について指摘されることで、示唆を得られた。」、「ワークシートを活用した取組の評価は、他からの具体的な提起もいただけで、特によかった。」、「他の先生方のアドバイスがとても、ありがたかった。次年度への手がかかりとすることが出来た。」、「他校の取組や課題等から自校の取組に対する方向性、あるいは意見等が窺え、ずいぶん参考になった。」等の意見が述べられていた。

研修手法として用いた「批判的同僚性」に基づく評価活動が自校の実践を見直す機会になったと推察される。また、「複眼的視点」¹¹を提示したことは、他者評価をする上で有効に作用することが明らかになった。さらに、受講者の多くは、「複眼的視点」が課題解決に向けてのアイデアの想起に繋がったとも振り返っている。

このように、組織マネジメントの手法を活用して課題を整理し、改善していくための方策を策定・実施し、教育センター研修で再考した後、軌道修正を図り展開していくという課題解決研修は、学校の抱える他の教育課題の解決にも応用でき、有効な研修であると言える。

¹¹ 教頭として他者の発表を聞くと同時に、その学校に子どもを通わせている保護者として、あるいは校区の地域住民としての複眼的視点を持って発表を聞くことで、多面的・多角的に発表を評価することができると考えられる。

4 管理職育成プログラムの評価—新任用教頭を中心に—

(1) 教育センター研修における自己評価

先述したように、各集合研修終了時に実施している自己評価アンケートは、管理職育成プログラムで示された各要件のねらいが集合研修でどの程度達成されているかを測定するためのものである。ここでは、管理職育成プログラムで示された職務遂行上の要件と、その資質・力量の形成を図る研修内容、そして要件を満たすためのねらいに対する到達度を測定する質問項目とを鳥瞰的に再整理した（表6）。

表6 管理職育成プログラムにおける要件と研修内容、ねらい到達に係る自己評価結果

要件	研修内容	質問項目	評価 平均値
職責・当面する課題の把握	学校経営に果たす教頭の役割	学校経営に果たす教頭の役割について理解することができましたか？	3.55
管理職としての業務執行の基本	法規	改めて法規の重要性を認識する内容でしたか？	3.65
		分限処分及び懲戒処分の性格について理解できましたか？	3.46
		特殊業務手当に係る内容について理解できましたか？	3.29
	学校事務等総論	学校事務について理解することができましたか？	3.17
	安全管理	安全管理の必要性について理解することができましたか？	3.83
	情報公開、個人情報保護、電子情報管理	情報公開・情報提供の意義が理解できる内容でしたか？	3.46
学校組織経営	学校組織マネジメント	学校における組織マネジメントの必要性について理解することができましたか？	3.44
		学校固有の教育目標を設定し、その達成に向けて重点目標を整理し、実施計画を作成する技能の修得ができましたか？	2.75
		研修で学んだことは、業務を遂行する上ですぐ活用できそうですか？	3.16
人事管理 / 人材育成	人事評価	研修に期待していたねらいは達成できましたか？	3.06
人権教育	人権教育が尊重される学校経営に果たす教頭の役割	自校の人権教育を推進する上での課題をより明確に把握することができましたか？	3.36
		課題の改善に向けて教頭としてどこにどのように手を打つべきか確認できましたか？	3.18
教育課程の改善・充実	教育課程	子どもたちが「確かな学力」を身に付けるためには、教育課程をいかに編成すべきか理解することができましたか？	3.36
		説明責任に耐えうる評価の視点を理解することができましたか？	2.91
生徒指導 / 児童生徒理解	生徒指導の在り方	高知県の生徒指導上の諸問題とその改善に向けた取組について理解できましたか？	3.21
	特別支援教育	特別支援教育の現状や支援体制について理解を深めることができましたか？	3.25
		特別支援教育の視点を位置付けた学校経営の姿勢を確立するための示唆が得られましたか？	3.16

自己評価による結果であるが、学校組織マネジメント研修の「学校固有の教育目標を設定し、その達成に向けて重点目標を整理し、実施計画を作成する技能の修得」及び教育課程研修における「説明責任に耐えうる評価の視点を理解する」以外は評定平均値が3点を超えており、管理職育成プログラムに設定されているねらいはほぼ達成できていると解せられる。とりわけ、安全管理の必要性についての理解(3.83)や、法規の重要性についての認識(3.65)、「学校経営に果たす教頭の役割」についての理解(3.55)に高い評定平均値が認められた。先述したように、この要因として、学校の安全管理が喫緊の課題となっていること、日常的な職員管理として法規に即した実務が求められていること、現職校長の講話を通して教頭としてのモチベーションが高まったことなどがあげられよう。

(2) 学校管理職の資質・力量形成に係るアンケート結果

学校管理職としての資質や力量はどのように形成されていくのであろうか。教育センター研修で得られる力量は何か、あるいはOJTを通して身に付く資質や力量は何か、研修では形成されない個人的資質は何かを明らかにすることは、管理職の登用や集合研修の内容を編成する際の基礎資料になると考えられる。アンケートは、「学校管理職に必要とされる力量調査」の結果から、市町村教育長及び校長、教頭が学校管理職の力量として特に「必要と感じている」19項目を抽出し¹²、新たに「児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進すること」を加え、合計20項目について学校管理職としての資質・力量が「どの程度身に付いているか」を「不十分である」(1点)「やや不十分である」(2点)「ある程度身に付いている」(3点)「身に付いている」(4点)の四件法で尋ねた(資料6参照)。

調査時期は、第1回教育センター研修終了時(平成17年5月16日)、第2回教育センター研修終了時(平成17年10月18日)そして第2回聞き取り調査時¹³(平成18年2月)である。調査対象は、新任教頭36名(小学校11名、中学校13名、高等学校8名、盲・聾・養護学校4名)である。

調査結果として、各調査時における評定平均値を表7に示した。また、次頁にそのグラフを表している(グラフ1)。

管理職としての資質・力量項目全体の評定平均値は、5月時2.5、10月時2.8、2月時2.8ととなっている。個々の資質・力量については、2月時に「学校管理職としての自覚・使命感」(評定平均値3.11)「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」(評定平均値3.03)「在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉える」(評定平均値3.11)「教育活動に対する保護者や地域の人々からのクレームに適切に対応する」(評定平均値3.03)の4項目で、資質・力量が「ある程度身に付いている」という回答結果が得られた。

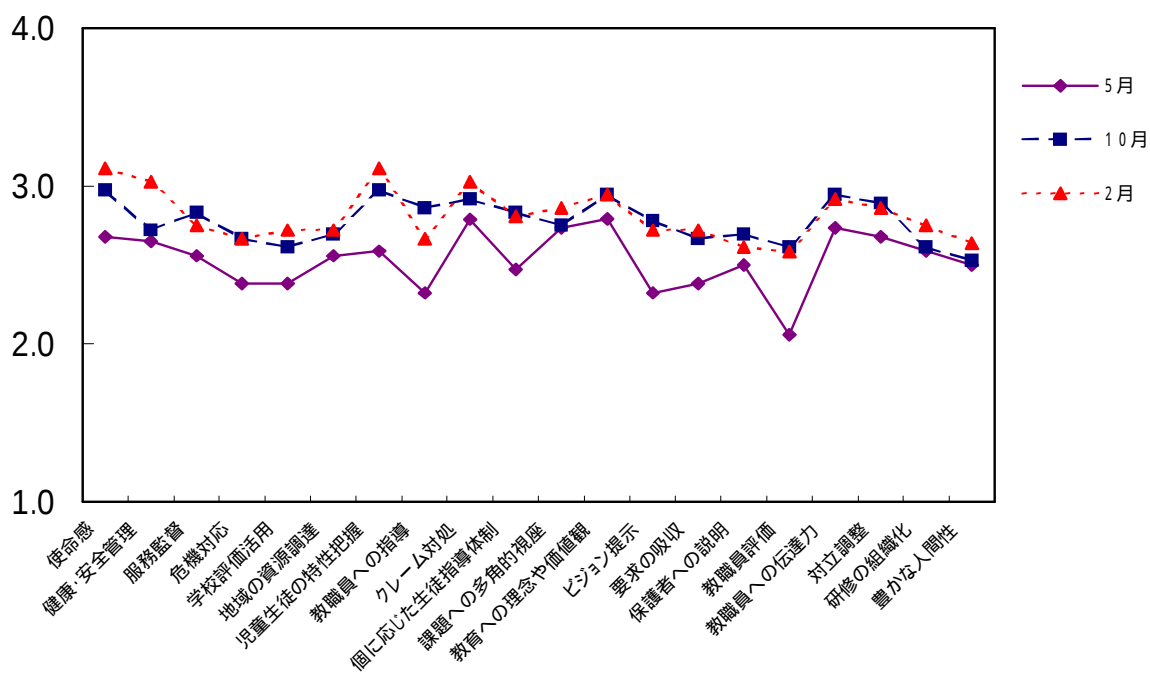
¹² このうち2項目については、学校の実態に即して加筆修正を行っている。

¹³ 本アンケートは、郵送で配付し、第2回聞き取り調査時に回収した。質問項目は、20項目に加えて、教育センター研修が管理職としての資質・力量形成にどの程度影響しているかを尋ねた項目を新たに設定している。

表 7 資質・力量調査結果

資質・力量	5月	10月	2月
使命感	2.7	2.9	3.1
健康・安全管理	2.6	2.7	3.0
服務監督	2.6	2.8	2.8
危機対応	2.4	2.7	2.7
学校評価活用	2.4	2.6	2.7
地域の資源調達	2.6	2.7	2.7
児童生徒の特性把握	2.6	3.0	3.1
教職員への指導	2.3	2.9	2.7
クレーム対処	2.8	2.9	3.0
個に応じた生徒指導体制	2.5	2.8	2.8
課題への多角的視座	2.7	2.8	2.9
教育への理念や価値観	2.8	2.9	2.9
ビジョン提示	2.3	2.8	2.7
要求の吸収	2.4	2.7	2.7
保護者への説明	2.5	2.7	2.6
教職員評価	2.1	2.6	2.6
教職員への伝達力	2.7	2.9	2.9
対立調整	2.7	2.9	2.9
研修の組織化	2.6	2.6	2.8
豊かな人間性	2.5	2.5	2.6

グラフ 1 資質・力量形成の変化



さらに、管理職としての経験を重ねるにつれて身に付く資質・力量を明らかにするために、分散分析を行った。分散分析の結果は、表 8 に示した。

表 8 分散分析結果

資質・力量	df	F	P	判定
使命感	2/103	6.311	0.003	**
健康・安全管理	2/103	4.952	0.009	**
服務監督	2/103	1.860	0.161	n.s.
危機対応	2/103	2.287	0.107	n.s.
学校評価活用	2/103	3.005	0.054	n.s.
地域の資源調達	2/103	0.554	0.576	n.s.
児童生徒の特性把握	2/103	6.438	0.002	**
教職員への指導	2/103	8.369	0.000	**
クレーム対処	2/103	1.226	0.298	n.s.
個に応じた生徒指導体制	2/103	3.920	0.023	*
課題への多角的視座	2/103	0.396	0.674	n.s.
教育への理念や価値観	2/103	0.568	0.569	n.s.
ビジョン提示	2/103	5.111	0.008	**
要求の吸収	2/103	3.024	0.053	n.s.
保護者への説明	2/103	0.840	0.434	n.s.
教職員評価	2/103	8.956	0.000	**
教職員への伝達力	2/103	1.116	0.331	n.s.
対立調整	2/103	1.211	0.302	n.s.
研修の組織化	2/103	0.644	0.528	n.s.
豊かな人間性	2/103	0.551	0.578	n.s.

**P<.01 *P<.05

その結果、「学校管理職としての自覚・使命感」、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」、「在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉える」、「学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に指導する」、「児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進する」、「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示す」、そして「教職員の評価を的確に実施する」の 7 項目で有意差が認められた。

次いで、有意差が見られた項目を詳細に分析するために、最少有意差（LSD）法による平均値差検定を実施した（表 9）。

その結果、「使命感」及び「児童生徒の特性把握」では、5 月時と 10 月時の間に 5 % の有意差が、5 月時と 2 月時の間では 1 % の有意差が認められた。また、「教職員への指導」及び「ビジョン提示」では、5 月時と 10 月時の間に 1 % の有意差が、5 月時と 2 月時の間には 5 % の有意差が認められた。さらに、「個に応じた生徒指導体制」においては、5 月時と 10 月時の間及び 5 月時と 2 月時の間に 5 % の有意差が認められた。そして、「教職員評価」では、5 月時と 10 月時の間及び 5 月時と 2 月時の間に 1 % の有意差が認められた。その一方で、「健康・安全管理」では、5 月時と 10 月時の間では有意な差は認められず、5 月時と 2 月時の間に 1 % の有意差が、10 月時と 2 月時の間で 5 % の有意差が認められた。

このことから、任用時から半年間で特に形成される資質・力量としては、「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示す」、「学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を

適切に指導する」、「教職員の評価を的確に実施する」であることが明らかになった。

また、「学校管理職としての自覚・使命感」や、「在籍する児童生徒の特徴や課題等を把握する」、「児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進する」についても、任用時から半年の間に形成される資質や力量と考えられる。

その一方で、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」については、任用半年後以降にその力量が形成されている。

表9 LSD法による平均値差検定

資質・力量	水準		差	P値	判定	資質・力量	水準		差	P値	判定
使命感	5月	10月	-0.30	0.019	*	個に応じた 生徒指導体制	5月	10月	-0.36	0.013	*
		2月	-0.43	0.001	**			2月	-0.33	0.022	*
	10月	2月	-0.14	0.261	n.s.		10月	2月	0.03	0.845	n.s.
健康・安全管理	5月	10月	-0.08	0.561	n.s.	ビジョン提示	5月	10月	-0.45	0.004	**
		2月	-0.38	0.004	**			2月	-0.40	0.011	*
	10月	2月	-0.31	0.018	*		10月	2月	0.06	0.716	n.s.
児童生徒の 特性把握	5月	10月	-0.38	0.012	*	教職員評価	5月	10月	-0.55	0.000	**
		2月	-0.52	0.001	**			2月	-0.52	0.001	**
	10月	2月	-0.14	0.351	n.s.		10月	2月	0.03	0.846	n.s.
教職員への 指導	5月	10月	-0.54	0.000	**						
		2月	-0.34	0.011	*						
	10月	2月	0.19	0.140	n.s.						

**P<.01 *P<.05

それでは、これらの資質・力量に教育センター研修はどの程度影響を及ぼしているのでしょうか。平成18年2月に実施した資質・力量調査20項目において、教育センター研修の影響度を測定した。具体的には、教育センター研修で意欲が高まった項目及び教育センター研修で資質・力量が形成された項目を調査している（複数回答。資料6参照）。調査結果は表10のとおりである。

表10 教育センター研修の効果

資質・力量	意欲		資質・力量形成	
	(人)	(%)	(人)	(%)
使命感	24	66.7	12	33.3
健康・安全管理	5	13.9	5	13.9
服務監督	11	30.6	14	38.9
危機対応	2	5.6	6	16.7
学校評価活用	9	25.0	4	11.1
地域の資源調達	5	13.9	2	5.6
児童生徒の特性把握	8	22.2	5	13.9
教職員への指導	9	25.0	6	16.7
クレーム対処	0	0	0	0
個に応じた生徒指導体制	8	22.2	7	19.4
課題への多角的視座	7	19.4	3	8.3
教育への理念や価値観	8	22.2	1	2.8
ビジョン提示	13	36.1	8	22.2

要求の吸収	1	2.8	3	8.3
保護者への説明	2	5.6	3	8.3
教職員評価	8	22.2	10	27.8
教職員への伝達力	3	8.3	1	2.8
対立調整	2	5.6	0	0
研修の組織化	11	30.6	7	19.4
豊かな人間性	2	5.6	0	0

まず、教育センター研修によって意欲が高まったとする項目として、「使命感」(66.7%)、「ビジョン提示」(36.1%)、「服務監督」(30.6%)、「研修の組織化」(30.6%)、「学校評価活用」(25.0%)、「教職員への指導」(25.0%)、「児童生徒の特性把握」(22.2%)、「個に応じた生徒指導体制」(22.2%)、「教育への理念や価値観」(22.2%)、「教職員評価」(22.2%)が挙げられている。また、教育センター研修によって資質・力量が形成されたとする項目としては、「服務監督」(38.9%)、「使命感」(33.3%)、「教職員評価」(27.8%)、「ビジョン提示」(22.2%)が挙げられている。

教育センター研修で意欲が高まったとする項目の中に、先に示した7項目のうち、6項目が含まれていること、また3割の新任用教頭が教育センター研修を通して学校管理職としての自覚・使命感を持てたと評価していること、そして4分の1の教頭が教育センター研修で教職員の評価を的確に実施する力量が形成されたと評価していることから、教育センター研修の意義は一定以上あると判断できる。

(3)教育センター研修とOJTの成果と課題—聞き取り調査を通して—

第1回聞き取り調査

教育センター研修の成果と課題を整理するために、また、管理職の力量形成にOJTがどのように作用しているのかを確認するために、平成17年10月に聞き取り調査を実施した。

その結果、実務に最も反映されている研修内容は法規であることが明らかになった。対象者36名のうち、24名(66.7%)が有効に作用していると振り返っている。代表的な意見として、「学校での事務作業で根拠を明らかにするようになった。」「自分や職員、子どもを守るために大切であると認識している。法規を知ること、行動範囲が広がった。研修後、職員とも法規について話をした。」「学校では常に決断を迫られており、勉強になった。」等がある。このことより、法規の基本的な性格について理解していることはもちろん、業務遂行においても法規を意識していることが窺われる。

また、学校組織マネジメント研修に対する反応が大きい。16名(44.4%)がその考え方や手法を学校経営に生かしていくと回答している。具体的には、「組織活性化の具体方策を策定する上で有効である。」「役立つ内容、いろいろな見方を養うことができた。」「地域と連携する上での示唆が得られた。」等があり、学校経営ビジョンを具現化する考え方や手法を活用していこうとする姿勢が見受けられた。その一方で、「内容はとても役に立つ考え方、しかし消化不良。」「概要は分かったが、なかなか生かすところまで至っていない。」という意見も少なくない。学校組織マネジメント研修は2日間にわたる研修であるが、学校経営に係る基

本的な考え方に加え、「ミッション探索」、「ビジョン策定」、「SWOT分析」、「メンタリング」等、幅広い研修内容が盛り込まれているため、教育センター研修のなかで消化するのは難しい状況である。加えて、学校における教頭の業務は煩雑で多岐にわたっており、学級担任や教科担任との兼務をしている教頭も少なくない。このような実情が、先の意見の背景にあると推察される。また、研修日程の設定にも検討の余地が残る。

さらに、現職校長の講話から勇気付けられ、教頭としていかに在るべきかの指針を得たと、3割程度の教頭が回答している。「辛いところに手の届く内容で、管理職としての在り方を教えていただいた。」「現職校長の話は、教頭としての実践をもとにした話なので聞き入る要素が多くあった。」「講話が契機となり、学校での自分の役割を再確認した。」等、教頭職として校長を補佐し head teacher として職員管理をしてきた経験と、現職校長としての学校経営観から構成される講話は、受講者に一定以上の影響を及ぼしていると言える。

そして、OJT については、校長から数多くのことを学んでいると回答しており、「子どもや保護者への素早い対応など、保護者と管理職との関係づくりがとても参考になっている。」などの意見が少なくない。また、教頭職そのものを遂行することでその力量が高まっていると解せられる意見に、「渉外や調整能力は伸びたと感じている。」「職員や地域の人との対応力も身に付きつつある。」「自分の行動を考えて教員の手本となる行動を取る。」等がある。

第2回聞き取り調査

教育センター研修で得た知識や手法、改善に向かう気概が実践場面でどのように生かされているのかを探究するために、第2回目の聞き取り調査を平成18年2月に実施した。

聞き取り調査から、教育センター研修の意義を改めて確認する結果となった。「各研修を通して、ものの考え方の基本が身に付いた。」「研修で学んだことが実践の中で繋がっている。」「研修によって管理職としての方向性を示していただいた。」という声は教育センター研修の意義を示すものであろう。第1回聞き取り調査同様に、学校組織マネジメント研修から得られた知見の有効性や、現職校長講話の有益性を示す回答が得られた。

組織マネジメントは、「次年度の教育計画を策定する際に活用したい。」と多くの教頭が回答している。また、「開かれた学校づくり」や生徒指導、人権教育を組織的に展開するうえで、組織マネジメントの考え方や手法を活用している教頭も少なからずいた。

現職校長の講話は、教頭職としてのモチベーションを高め、目指すべきモデル像を想起することに繋がったようである。代表的な意見として、「改革・改善を常に意識しており、子どもたちに対する愛情が伝わってくる。」というものがあり、学校は「子どもたちが主人公」であるという経営感覚を改めて意識する上で有効に作用していると解せられる。

さらに、訪問時期に職業能力育成型人事評価制度の面接を実施していたこともあり、人事評価研修での内容が一定役立っていると回答する教頭がいた。その一方で、学校目標と個人目標との整合性を測る具体的な留意点や、個人目標と日常業務との整合性を測る具体的な評価基準を理解したいという要望があった。

5 管理職育成プログラムの成果と課題

平成 15 年度から着手した管理職育成プログラムであるが、高知県が求める管理職像は何か、これからの管理職に必要な資質は何か、またそのような資質を身に付けるためにはどのような研修が効果的かなど、プログラム構築に向け山積していた課題を一つずつ解決し、平成 17 年度末で施行 2 年が経過した。

先述したように、管理職育成プログラムは教育センター研修をはじめ、体験的な研修（事務局研修または自主企画研修）、課題解決研修、民間派遣研修、そして任意研修を体系的に構成したものである。ここでは、プログラムのねらいがどの程度達成されているかという視点からプログラムの成果と課題の考察を試みる。その際、OJT やセンター研修がどのように関連しているのかを可能な限り明らかにした。

(1) 管理職育成プログラムの成果

聞き取り調査から、教頭職としての時間が経過するとともに改めてその職責の重さ、職務の煩雑さを痛感している教頭が少なくないことが明らかになった。そのような状況下、自己評価によるものであるが、管理職としての資質・力量の伸長が一年間で 7 項目において見られるという結果が得られた。そのうち、「自校の明確なビジョンを示す」、「学校の教育活動を効果的に展開するために教職員を指導する」、「教職員評価を的確に実施する」、「学校管理職としての自覚や使命感」、「児童生徒の特徴や課題等を把握する」、「児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進する」の 6 項目については、任用時から半年間で形成されている資質・力量である。一方、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」については、任用半年後以降に形成されている力量である。

「管理職としての自覚・使命感」については、時間経過とともに形成されており、ポスト職としての「責任と権限」を、職務を通じて自覚していったことが有意差に繋がったと推察される。また、教育センター研修「学校経営に果たす教頭の役割」での校長講話が、管理職としての意欲を向上させ、その力量の形成に影響したものと考えられる。実際、聞き取り調査においても、校長講話によって数多くの示唆が得られたと 3 割の教頭が回答している。

次いで、「在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉える」、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行う」、「児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進する」についての伸長は、学校管理職の基礎・基本であることから必然の結果であるとともに、聞き取り調査を通して各学校とも不審者対策が喫緊の課題となっていることも明らかになっており、重要事項として対処している反映であろう。

そして、「学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に指導する」、「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示す」、「教職員の評価を的確に実施する」については、今年度より職業能力育成型の人事評価制度が導入されたことが一因に挙げられる。また、聞き取り調査から、教育センター研修の人事評価研修や学校組織マネジメント研修もこれらの伸長に作用していると推察される。

他方、集合研修を実施する主催者である教育センターにとっても次のような成果が得られた。まず、研修終了後のアンケートを講座ごとに実施することにより、受講者の変容や研修

に対するニーズを掴むことができ、次年度の講座内容や方法論に反映させる手掛りを得ることができた。また、資質・力量調査の結果から、センター研修で身に付いた力量や業務遂行に直接反映できる研修講座が明らかになった等、センター研修と OJT との関係性についての知見を得ることができた。しかしながら、研修後のアンケートは、受講者の思いを十分に記入するための時間の確保や、実施者と受講者との同僚性構築に係る時間の不足など、受講者の本音を引き出すことに限界があった。そこで、学校訪問を行い、新任用教頭から直接意見を聴取したことは、研修の工夫・改善を図り、研修効果を測定する上で大いに参考となった。同時に、受講者がどのような環境下で教頭職に取り組んでいるのかを理解することもできた。

さらに、平成 17 年度は、指導主事が直接講義や演習のファシリテイトを担当した。このことは、指導主事の力量を向上させることに繋がり、教育センターとしての財産となった。指導主事が積極的に取り組んだことが、他の部署に波及していき、高知県教育センターの質の向上、高知県教育センターが実施する研修の質の保証に繋がったからである。

(2) 管理職育成プログラムの課題

研修講座の性質上、小学校、中学校、高等学校、盲・聾・養護学校の教頭が同時に受講する講座があり、講座によっては受講者の満足感を得る講師を確保することができなかった。聞き取り調査からも窺われるが、校種ごとに設定した講座は、満足感が高く、講座に対する評価も高くなっている。校種ごとの課題解決を図るため、より充実した研修となるように改善していく必要がある。また、演習の在り方自体も進化させていく必要がある。

さらには、管理職の資質・力量が管理職育成プログラムを通してどの程度形成されたのか、同時に研修内容がどのように職務遂行に生かされているのか、それらを測定するための方法についても検討し改善していくことが、今後の課題である。

資料 1

調査用紙（校長用）

○ 回答は、すべてマークカード回答用紙に記入してください。 ○ 鉛筆（またはシャープペンシル）のHBを使用してください。ボールペンは不可です。 ○ 選択肢のある質問項目については、右の記入例に従い、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください。 ○ 自由記述については、マークカード回答用紙の裏面に記入してください。	記入例 (問5で3を選択する場合) 問5 ④ ● ② ①
---	--

1 はじめにあなた自身及びあなたの教職経験についてお尋ねします。マークカード回答用紙の該当する番号を選択して塗りつぶしてください。

性別

- 1 男性 2 女性

年齢

- 1 44歳以下 2 45～49歳 3 50～54歳 4 55歳以上

年数（校長としての通算経験年数）

- 1 1年目 2 2年目 3 3年目 4 4年目 5 5年目
6 6年目 7 7年目 8 8年目 9 9年目 0 10年目以上

校種（現在勤務している学校の校種）

- 1 小学校 2 中学校 3 高等学校（含 併設型中高一貫教育校） 4 盲・聾・養護学校

規模（現在勤務している学校の学級数 本校分校の合計）

- 1 3学級以下 2 4～6学級 3 7～9学級 4 10～12学級 5 13～15学級
6 16～18学級 7 19～21学級 8 22～24学級 9 25～27学級 0 28学級以上

経験（学校以外の機関や施設での勤務経験）

- 1 ある 2 ない

職場（経験で1と回答した方のみ、経験のある職場を答えてください。複数の職場を経験した場合は、最も期間の長いものを答えてください。）

- 1 教育行政 2 一般行政 3 民間企業 4 その他

2 あなたのこれまでの職務経験や研修などの中で、校長としての職務を遂行する力をつけるうえで、最も影響を及ぼした項目は何でしょうか。マークカード回答用紙の該当する番号を一つ選択して塗りつぶしたうえで、マークカード回答用紙の裏面にその内容を具体的に記入してください。

影響

- 1 教育委員会が実施する研修
2 自主研修
3 校内研修
4 先輩の指導あるいは影響
5 学校での実務経験
6 その他

3 校長としての職務を遂行するうえで、あなたにとって、今以上に身につける必要があると考える力量はどのようなものでしょうか。下の問1～問56までの各項目それぞれについての必要度を次の4段階から選択して、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください。

4 非常に必要性を感じる 3 かなり必要性を感じる 2 あまり必要性を感じない 1 ほとんど必要性を感じない

- 問1 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと
- 問2 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと
- 問3 4～5年間の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること
- 問4 職員団体と折衝すること
- 問5 休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること
- 問6 個々の教職員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること
- 問7 国などの教育政策の動向について把握すること
- 問8 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと
- 問9 教職員の服務監督を厳正に行うこと
- 問10 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと

- 問11 学校の自己評価を行い、学校の教育活動の改善に結びつけること
- 問12 校内の教職員の葛藤や対立を調整すること
- 問13 地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への協力を得ること
- 問14 時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること
- 問15 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること
- 問16 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること
- 問17 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること
- 問18 一般企業の経営に関する専門的知識をもつこと
- 問19 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと
- 問20 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること

- 問21 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと
- 問22 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること
- 問23 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること
- 問24 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと
- 問25 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること
- 問26 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと
- 問27 施設・設備の管理を適正に行うこと
- 問28 自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと
- 問29 校務を円滑に執行するため、職員会議で必要な意見交換を行うこと
- 問30 各教科等の内容・単元に関する知識をもつこと

- 問 31 人材確保や予算などについて教育委員会に働きかけること
問 32 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること
問 33 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること
問 34 学会等での学校経営に関する論議や研究動向を把握すること
問 35 学校の組織特性と経営に関する専門的知識をもつこと
問 36 学校の教育活動の特徴（成果・課題等）について保護者や地域の人々に分かりやすく説明すること
問 37 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと
問 38 教育課程の管理を適正に行うこと
問 39 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること
問 40 教職員の評価を的確に実施すること
- 問 41 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと
問 42 ものごとを論理的にとらえ分析すること
問 43 教育法規に関する体系的知識をもつこと
問 44 外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること
問 45 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと
問 46 学校事務・表簿の管理を適正に行うこと
問 47 教育課程の基準の趣旨を踏まえながら、勤務校固有の教育目標を設定すること
問 48 自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること
問 49 学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を調整すること
問 50 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績をたたえること
- 問 51 校内研修（研究）を組織し、方向づけること
問 52 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
問 53 ものごとを多様な観点から柔軟にとらえること
問 54 リーダーシップに関する専門的知識をもつこと
問 55 幅広い教養に基づく豊かな人間性をもつこと
問 56 社会人として良識のある行動をすること

以上で質問項目は終わりです。

御協力ありがとうございました。

資料 2

調査用紙（教頭用）

○ 回答は、すべてマークカード回答用紙に記入してください。 ○ 鉛筆（またはシャープペンシル）のHBを使用してください。ボールペンは不可です。 ○ 選択肢のある質問項目については、右の記入例に従い、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください。 ○ 自由記述については、マークカード回答用紙の裏面に記入してください。	記入例 (問5で3を選択する場合) 問5 ④ ● ② ①
---	--

1 はじめにあなた自身及びあなたの教職経験についてお尋ねします。マークカード回答用紙の該当する番号を選択して塗りつぶしてください。

性別

- 1 男性 2 女性

年齢

- 1 44歳以下 2 45～49歳 3 50～54歳 4 55歳以上

年数（教頭としての通算経験年数）

- 1 1年目 2 2年目 3 3年目 4 4年目 5 5年目
6 6年目 7 7年目 8 8年目 9 9年目 0 10年目以上

校種（現在勤務している学校の校種）

- 1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 盲・聾・養護学校

規模（現在勤務している学校の学級数）

- 1 3学級以下 2 4～6学級 3 7～9学級 4 10～12学級 5 13～15学級
6 16～18学級 7 19～21学級 8 22～24学級 9 25～27学級 0 28学級以上

経験（学校以外の機関や施設での勤務経験）

- 1 ある 2 ない

職場（経験で1と回答した方のみ、経験のある職場を答えてください。複数の職場を経験した場合は、最も期間の長いものを答えてください。）

- 1 教育行政 2 一般行政 3 民間企業 4 その他

2 あなたのこれまでの職務経験や研修などの中で、教頭としての職務を遂行する力をつけるうえで、最も影響を及ぼした項目は何でしょうか。マークカード回答用紙の該当する番号を一つ選択して塗りつぶしたうえで、マークカード回答用紙の裏面にその内容を具体的に記入してください。

影響

- 1 教育委員会が実施する研修
2 自主研修
3 校内研修
4 先輩の指導あるいは影響
5 学校での実務経験
6 その他

3 特に教頭から校長になるまでの間に、身につけておくことが必要な力量はどのようなものでしょうか。下の問1～問56までの各項目それぞれについての必要度を次の4段階から選択して、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください

4非常に必要性を感じる 3かなり必要性を感じる 2あまり必要性を感じない 1ほとんど必要性を感じない

- 問1 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと
- 問2 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと
- 問3 4～5年間の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること
- 問4 職員団体と折衝すること
- 問5 休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること
- 問6 個々の教職員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること
- 問7 国などの教育政策の動向について把握すること
- 問8 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと
- 問9 教職員の服務監督を厳正に行うこと
- 問10 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと

- 問11 学校の自己評価を行い、学校の教育活動の改善に結びつけること
- 問12 校内の教職員の葛藤や対立を調整すること
- 問13 地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への協力を得ること
- 問14 時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること
- 問15 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること
- 問16 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること
- 問17 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること
- 問18 一般企業の経営に関する専門的知識をもつこと
- 問19 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと
- 問20 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること

- 問21 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと
- 問22 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること
- 問23 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること
- 問24 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと
- 問25 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること
- 問26 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと
- 問27 施設・設備の管理を適正に行うこと
- 問28 自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと
- 問29 校務を円滑に執行するため、職員会議で必要な意見交換を行うこと
- 問30 各教科等の内容・単元に関する知識をもつこと

- 問 31 人材確保や予算などについて教育委員会に働きかけること
- 問 32 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること
- 問 33 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること
- 問 34 学会等での学校経営に関する論議や研究動向を把握すること
- 問 35 学校の組織特性と経営に関する専門的知識をもつこと
- 問 36 学校の教育活動の特徴（成果・課題等）について保護者や地域の人々に分かりやすく説明すること
- 問 37 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと
- 問 38 教育課程の管理を適正に行うこと
- 問 39 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること
- 問 40 教職員の評価を的確に実施すること

- 問 41 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと
- 問 42 ものごとを論理的にとらえ分析すること
- 問 43 教育法規に関する体系的知識をもつこと
- 問 44 外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること
- 問 45 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと
- 問 46 学校事務・表簿の管理を適正に行うこと
- 問 47 教育課程の基準の趣旨を踏まえながら、勤務校固有の教育目標を設定すること
- 問 48 自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること
- 問 49 学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を調整すること
- 問 50 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績をたたえること

- 問 51 校内研修（研究）を組織し、方向づけること
- 問 52 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
- 問 53 ものごとを多様な観点から柔軟にとらえること
- 問 54 リーダーシップに関する専門的知識をもつこと
- 問 55 幅広い教養に基づく豊かな人間性をもつこと
- 問 56 社会人として良識のある行動をすること

以上で質問項目は終わりです。

資料3

調査用紙（教育長用）

○ 回答は、すべてマークカード回答用紙に記入してください。 ○ 鉛筆（またはシャープペンシル）のHBを使用してください。ボールペンは不可です。 ○ 選択肢のある質問項目については、右の記入例に従い、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください。 ○ 自由記述については、マークカード回答用紙の裏面に記入してください。	記入例 (問5で3を選択する場合) 問5 ④ ● ② ①
---	--

1 はじめにあなた自身及びあなたの職務経験についてお尋ねします。マークカード回答用紙の該当する番号を選択して塗りつぶしてください。

性別

1 男性 2 女性

年齢

1 44歳以下 2 45～49歳 3 50～54歳 4 55歳以上

年数（教育長としての通算経験年数）

1 1年目 2 2年目 3 3年目 4 4年目 5 5年目
6 6年目 7 7年目 8 8年目 9 9年目 0 10年目以上

校種（記入不要。空欄のままでお願いします。）

規模（現在勤務している教育委員会管内の小・中学校の本校数）

1 2校以下 2 3～5校 3 6～8校 4 9～11校 5 12校以上

経験（学校での勤務経験）

1 ある 2 ない

職場（教育長以外で経験のある職場を教えてください。複数の職場を経験した場合は、最も期間の長いものを教えてください。）

1 教育行政 2 一般行政 3 民間企業 4 公立学校 5 その他

影響（記入不要。空欄のままでお願いします。）

2 将来の校長となる人に対して、力量形成のために行う研修として、どのような内容や形態の研修が最も効果的だと思いますか。マークカード回答用紙の裏面にその内容を具体的に記入してください。

3 校長として任用される人が、身につけておくべき力量はどのようなものでしょうか。下の問1～問56までの各項目それぞれについての必要度を次の4段階から選択して、マークカード回答用紙の該当する番号を塗りつぶしてください。

4非常に必要性を感じる 3かなり必要性を感じる 2あまり必要性を感じない 1ほとんど必要性を感じない

- 問1 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと
- 問2 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと
- 問3 4～5年間の長期的な視野に立って学校の教育計画を構想すること
- 問4 職員団体と折衝すること
- 問5 休憩時間等を利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること
- 問6 個々の教職員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること
- 問7 国などの教育政策の動向について把握すること
- 問8 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと
- 問9 教職員の服務監督を厳正に行うこと
- 問10 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと

- 問11 学校の自己評価を行い、学校の教育活動の改善に結びつけること
- 問12 校内の教職員の葛藤や対立を調整すること
- 問13 地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への協力を得ること
- 問14 時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること
- 問15 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること
- 問16 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること
- 問17 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること
- 問18 一般企業の経営に関する専門的知識をもつこと
- 問19 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと
- 問20 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること

- 問21 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと
- 問22 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること
- 問23 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対応すること
- 問24 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと
- 問25 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること
- 問26 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと
- 問27 施設・設備の管理を適正に行うこと
- 問28 自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと
- 問29 校務を円滑に執行するため、職員会議で必要な意見交換を行うこと
- 問30 各教科等の内容・単元に関する知識をもつこと

- 問 31 人材確保や予算などについて教育委員会に働きかけること
- 問 32 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること
- 問 33 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること
- 問 34 学会等での学校経営に関する論議や研究動向を把握すること
- 問 35 学校の組織特性と経営に関する専門的知識をもつこと
- 問 36 学校の教育活動の特徴（成果・課題等）について保護者や地域の人々に分かりやすく説明すること
- 問 37 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと
- 問 38 教育課程の管理を適正に行うこと
- 問 39 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること
- 問 40 教職員の評価を的確に実施すること

- 問 41 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと
- 問 42 ものごとを論理的にとらえ分析すること
- 問 43 教育法規に関する体系的知識をもつこと
- 問 44 外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること
- 問 45 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと
- 問 46 学校事務・表簿の管理を適正に行うこと
- 問 47 教育課程の基準の趣旨を踏まえながら、勤務校固有の教育目標を設定すること
- 問 48 自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること
- 問 49 学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を調整すること
- 問 50 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績をたたえること

- 問 51 校内研修（研究）を組織し、方向づけること
- 問 52 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
- 問 53 ものごとを多様な観点から柔軟にとらえること
- 問 54 リーダーシップに関する専門的知識をもつこと
- 問 55 幅広い教養に基づく豊かな人間性をもつこと
- 問 56 社会人として良識のある行動をすること

以上で質問項目は終わりです。

御協力ありがとうございました。

資料4 管理職育成プログラムの内容とねらい

年次	研修内容の分類等	研修形態・講師	実施時期	日数	年次ごとのねらい
発令時	本県教育の展望と管理職に望むこと 管理職研修の目指すもの 等	講話 教育長 講話 高知県教育センター所長・県教委事務局	3月末	1日	職責・当面する課題の把握
新任用教頭	学校経営に果たす教頭の役割	講義（県立・義務別） 県内現職校長	5月	1日	○教頭（管理職員）として当面する業務に対応できる力量の確保 <特に、学校管理及び学校経営の基本を理解すること>
	法規（服務、勤務時間、研修）	講義 センター所長等 演習 センター			
	生徒指導の在り方について	講義 県教委事務局 講義 県外校長等	6月	1日	
	人事評価	講義・演習 センター等			
	学校組織マネジメント	講義・演習 大学教授・センター	8月	2日	
	安全管理（地震等）	講義・演習（フィクスト等） 知事部局等 実践発表 県内校長等			
	学校事務等総論	講義等 <義務>高知県公立学校事務研究会 <県立>事務局・県立学校事務長等	8月	1日	
	教育課程 A：教育課程の編成（教科外も含む） B：教育課程編成の在り方と課題	A：講義 大学教授等 B：校種別グループ協議 センター			
	情報公開と個人情報保護・電子情報管理	講義 知事部局 講義等 センター	10月	1日	
	法規（分限、懲戒、給与・特殊業務等）	演習 センター			
	特別支援教育の概要	講義等 大学教授等	12月	1日	
	人権教育	講義・演習 センター等			
事務局研修（事務局未経験者悉皆） 自主企画研修（事務局研修受講者以外の者） 各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修（受講者を指定 8名程度）			夏季休業中 夏季休業中 随時	5日 5日程度 16日	
任用2年次教頭	法規（職務・施設管理・給与等）	演習 センター	6月	半日	○教頭（管理職員）として当面する業務に対応できる力量の向上 <特に、教職員に適切に指導・助言できる力量>
	対人関係（コミュニケーション）能力育成	講義・演習 民間企業講師	8月	1日	
	学校事務実務	講義等 <義務>高知県公立学校事務研究会 <県立>事務局・県立学校事務長等	8月	1日	
	人権教育	講義・演習 センター等			
	教育課程（教科等） A：指導と評価の一体化、評価の信頼性 B：<自校の課題解決状況>校内研修等で授業の充実をどう図るか	B：グループ内での取組報告 A：実践発表 県外校長等 B：グループ協議<義務・県立別>センター等	8月	1日	
	教職員のメンタルヘルス 理解と対応	講義・演習 県教委事務局・専門医等			
	法規（職務・学校事故・校務災害補償等）	演習 センター	11月	半日	
生徒指導<課題解決研修中間報告会> 児童生徒理解の視点に立った生徒指導の推進	課題解決研修グループ内報告 グループ協議等 センター等	1月	1日		
任用3年次教頭	教育課程（特別活動等） 教科外カリキュラムの効果的な編成（積極的な生徒指導の推進）	各校事前提出資料に関する質疑 グループ協議 センター等	9月	1日	○学校教育目標達成に向けての企画力・指導力の育成
	人権教育	講義等 大学教授・センター等			
	学校評価の活用・・・教育活動の質的充実へ向けて（人権や児童生徒の視点が尊重され、教育活動の改善に繋がる学校評価がなされているか）	各校事前提出資料に基づくグループ協議と質疑 センター等 県外校長等 グループ協議 センター等	12月	1日	
	教育課程（教科等） A：<課題解決研修中間報告会>授業改善の推進（指導と評価の一体化、評価方法、シラバス作り） B：研究授業の指導（演習等）	B：演習等：研究授業の指導 A：課題解決研修グループ内報告 A：グループ協議 センター等			
任用4年次教頭	学校経営を開く 開かれた学校づくりの質的充実	実践発表 県外校長等	10月	1日	○実践的な学校経営力の育成 <特に、組織経営力・教職員育成能力>
	<課題解決研修中間報告会> 学校組織の機能化・活性化	課題解決研修グループ内報告 グループ協議 センター、県内校長等			
	企業経営の視点	講義 県外企業経営者等	1月	1日	
	<課題解決研修中間報告会> 人材育成のための指導と評価の工夫	パネルディスカッション グループ協議 センター等			
指名 任意	民間派遣研修 学校評価講座 プロジェクトアドベンチャーの手法を生かした風通しのよい職場づくり研修		通年 8月 6月	1年間 1日 1日	

人間的魅力を持ったリーダー性、教育に関するビジョン、強い使命感、時代を見る先見性、課題発見能力、変革に挑む積極性、危機管理のできる判断力や行動力、そして経験に裏打ちされた見識等、管理者としての資質・指導力の向上を図る。

管理職としての業務執行の基本	学校組織経営	人事管理	人材育成	人権教育	児童生徒の育成																				
					教育課程の改善・充実	生徒指導																			
					教科指導	特別活動等	児童生徒理解																		
○学校管理に関する基本的な法規を理解する ○情報公開、個人情報保護、電子情報管理の基本を理解する ○学校の安全管理（地震等）における基本を理解する	○学校事務や教育予算の概要を理解する ○学校組織マネジメント研修を通して、学校固有の教育目標の達成に向けて重点目標を整理し、実施計画を作成する力量を養う	○人事評価制度のねらいを理解し、この制度を積極的に活用して教職員を育成しようとする姿勢を確立する	○自校の人権教育推進上の課題の把握を通して、人権感覚を高めるとともに課題解決の手立てを確認する <自校で>把握した人権教育課題の解決に向け、教職員の指導力の向上等に取り組む	○教育目標の達成には、充実した教育課程を編成することが根本にあることを確認する （学習指導要領の趣旨を踏まえ、「確かな学力」を子どもたちが身につけることができるよう、教育課程編成の基本的視点を確立（併せて、「豊かな心」を育むためには、教育課程が重要であることを再確認） ○特別支援教育の現状や支援の在り方、学校経営における留意事項に関する理解を深め、学校経営の中に特別支援教育の視点を位置付ける姿勢を確立する ○評価規準の重要性を認識して年間指導計画を作成する必要性を理解する ○説明責任に耐えうる評価の信頼性確保の視点を確立する	○生徒指導における現状・課題の認識に立って対応する基本姿勢を確立する																				
						○諸問題を教育法規に基づいて理解・解決する姿勢と力を身に付ける	○学校事務に関する実務能力を高める	○メンタルヘルスの理論や事例を学び、教職員に適切な助言を行う力量を身に付ける	○対人関係（コミュニケーション）能力の手法を修得し、教職員を指導・助言する力量を高める	○管理職として人権課題に的確に対応できる力量を養うとともに、教育活動を人権尊重の視点に立って把握する力量を高める	○校内研修（研究授業等）を効果的に行い、授業の充実を学校全体で図る手法をつかむ ○評価規準と評価方法を明確にすることを通して、評価の信頼性を高める	<自校で>積極的な意味での生徒指導、児童生徒の人権教育との効果的な連携を図るよう指導・助言を行う	○生徒指導の基本姿勢を踏まえて行った自校の実践を振り返り、生徒指導の改善・充実のための課題を把握する												
														○これまでの実践を振り返り、学校評価理論の再確認を行うとともに、先進校の事例を学ぶ	<自校で>教育目標を達成する際に、教職員の育成、（組織の活性化）の視点を保持する	○教職員の人権意識向上のための手立てを工夫し、子どもの人権が大切にされる学校を創造していく力を育む（併せて、3年間を通した自校での実践の課題をつかむ）	○校内研修において指導・助言を行う力量の充実を図る（授業指導の技術、学習指導案、授業評価） ○指導と評価の一体化へ向け、シラバス作成など評価規準を明確にした授業の推進	○児童生徒育成の視点に立った効果的な教育課程編成を助言できる力量を育成する（年間指導計画）	<自校で>生徒指導を教育課程と連動させて効果的に実施する						
																				年間を通して、調査・研究・実践を行い、任用2年次研修の「児童生徒理解の視点に立った生徒指導の推進」の中で、研究成果発表・グループ協議を行う。					
																				年間を通して、調査・研究・実践を行い、任用3年次研修の「授業改善の推進」の中で研究成果発表等を行う。					
																				年間を通して、調査・研究・実践を行い、任用4年次研修の「学校組織の機能化・活性化」及び「人材育成のための指導と評価の工夫」の中で研究成果発表と研究協議を行う					
																				○学校組織の機能化・活性化をどのように図り、学校教育目標の実現に取り組んだか、実践を振り返り課題を確認する					
																				○学校経営を開くことの意義と、想定される課題を理解する					
																				○企業経営者の視点で学校経営を振り返る					
																				○教職員の育成をどのように図り、学校教育目標の達成に取り組んだか、実践を振り返り課題を確認する					

36

個人カード

発表者 氏名 ()

記入者 氏名 ()



	取組	要因
効果が上がっていると感じた (上がるだろうと感じられる) 取組とその要因		

38

	取組	理由	具体的なアドバイス (このような取組は！)
工夫・改善したらよいと思われる 取組とその理由			

何か伝えたいことがあれば

NO	課 題	実行策 1	実行策 2	実行策 3	実行策 4	実行策 5
例	人間関係づくりや自己指導力の育成	・プロジェクトアドベンチャーの実施	・Q - Uの実施によるクラス分析			
	生徒指導体制の充実改善	・生徒指導に係る年間指導計画の見直し	・教育相談技法に係る校内研修の実施	・授業における仲間づくりの研究		
	学校・家庭・関係機関・地域などの連携と協働	・学級通信、学校だよりによる情報発信	・児童生徒による学校だよりの地域への配布	・あいさつ運動、清掃ボランティア活動の実施	・保護者と地域住民による地域安全マップづくり	
1						
2						
3						
4						
5						

着 手 容 易 性

高

低

40

実行策検討シート

記入者 ()

[illegible]

資料5

課題解決研修「児童生徒理解の視点に立った生徒指導」

個人演習の部分・・・ グループ演習の部分・・・

10:30～12:00【90分】「児童生徒理解の視点に立った生徒指導」

20分	演習の説明
5分	報告書をもとに、発表内容を整理
40分(1人10分×4)	資料・整理した内容をもとに発表・質疑
25分	グループの教頭の報告に対して評価を行う。(個人カードにまとめる)

12:00～13:00 昼食

13:00～14:40【100分】講義

次の評価の視点を、複眼的視点（管理職として、保護者として、地域住民として、等）でとらえる。

- ・ 年度努力事項と取組内容に妥当性があるか。
- ・ 評価基準は適切であるか。
- ・ 取組に対する教頭の役割はどうであったか。

その取組の効果はどうか、また、その取組は工夫されているか。

14:40～16:15【95分】「児童生徒理解の視点に立った生徒指導」

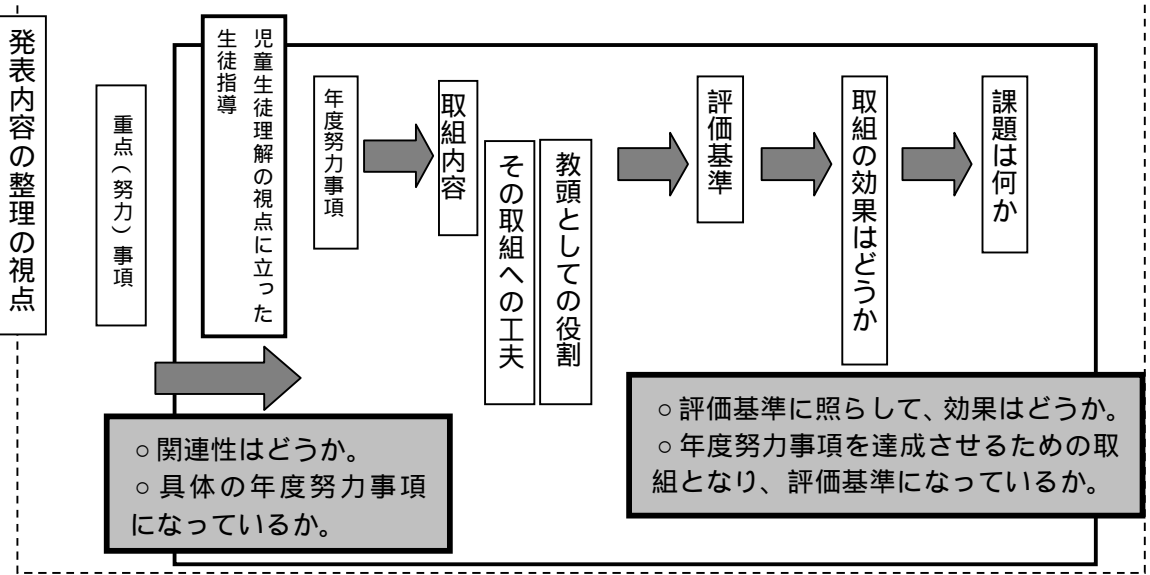
40分(1人10分×4)	個人カードをもとに、グループ内で協議を行う。
40分	課題整理シートに新たに見いだされた課題を整理する。 整理した課題に対して、その実行策を考える。
	実行策検討シート（着手容易性と効果性）
	実行策検討シート（自校で実行策を実行するために）
12分(1人3分×4)	今までの振り返り

16:15～16:35 発表

20分(1人10分×2)	個人発表（2名） 各任用年次1名で発表
--------------	---------------------

16:35～16:50【15分】講評

16:50～17:00 閉会



* 1

グループ内からのアドバイスが、課題解決のための実行策へとつながる。

* 2

各課題に対する実行策を自校の内外環境の強み・弱み、(SWOT分析等)を考えながら、着手容易性と効果性を軸としたシートへ落としていく。

講義での示唆から気が付いた課題や、グループ協議で指摘された新たな課題を記入する。

* 3

着手容易性と効果性が、ともに高い領域にある実行策（もし、この領域になればそのまわりの領域から選択する）について、自校でこの実行策を実施するための具体的なプランを作成する。

* 4

* 1～* 4は次頁以降に掲載

資料6

学校管理職の資質・力量形成に係るアンケート

氏 名 _____

1 次の各項目について、現時点での教頭先生ご自身の管理職としての力量はどの程度身に付いていると思われますか？

学校管理職としての自覚・使命感

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

教職員の服務監督を適切に行うこと

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校の自己評価を行い、学校の教育活動の改善に結びつけること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への協力を得ること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に指導すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

教育活動に対する保護者や地域の人々からのクレームに適切に対応すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

児童生徒の個別の課題に応じた支援体制や組織づくりを推進すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校教育の今日的課題を広い視点から観ること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

教育に関する確固とした理念や価値観

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校の教育活動の特徴（成果・課題等）について保護者や地域の人々に分かりやすく説明すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

教職員の評価を的確に実施すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

学校と地域・家庭の考え方の相違や対立を調整すること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

校内研修（研究）を組織し、方向づけること

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

幅広い教養に基づく豊かな人間性

1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

- 2 1の各項目 ～ について、教育センターでの集合研修で意欲が高まったと自己評価する項目及び、集合研修で資質・力量が形成されたと自己評価する項目の番号（複数可・重複可）を記してください。また、その項目をあげた理由を述べてください。

集合研修で意欲が高まったと自己評価する項目の番号

--

あげた理由

--

集合研修で資質・力量が形成されたと自己評価する項目の番号

--

あげた理由

--

参考

【教育センターで実施した集合研修の内容】

法規 人事評価 学校経営に果たす教頭の役割（教育次長・校長による講話） 生徒指導のあり方について
学校組織マネジメント 安全管理 学校事務等総論 教育課程 情報公開と個人情報保護・電子情報管理
特別支援教育の概要 人権教育

- 3 一年間の教育センターでの管理職研修をふり返って、述べておきたいことがあれば記してください。

お疲れ様でした。