

学校管理職の資質・指導力の向上を図る研修プログラム

高知市立城西中学校 教諭 唐岩隆之

1 はじめに

今日の社会の急激な変化は、子どもたちを取り巻く生活環境、教育環境を一変させ、多くの教育課題を生み出すことになった。学校は、いじめ、不登校、学級崩壊、学力低下等の課題を十分に解決できず社会の信頼を失いつつあり、学校の支えとなるはずの家庭や地域の教育力も低下している。そのような中で、学校教育に対してアカウンタビリティや効率化が強く求められ、学校の自己変革できにくい組織状況が厳しく批判されるようになってきた。このような状況の中、1980年代半ばからの臨時教育審議会を舞台とした教育改革は、1998年9月、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」によって集約され、学校の裁量権の拡大、校長の権限拡大・強化、経営責任の明確化、保護者等の学校運営への参画など、各学校に地域の特色を生かした主体的な取組が求められることになった。すなわち、これからの学校には、自主性・自律性の確立が強く求められ、校長の経営機能と管理機能を十分に発揮した自律的学校経営の推進が必要となっている。この自律的学校経営は学校全体で取り組むことであるが、スクールリーダーとしての学校管理職の役割は重要であり、その人材確保と育成がどの自治体でも重点課題である。この役割を十分に果たすための学校管理職の力量形成は、教員としての経験や校内研修だけで身に付けることは難しく、現在多くの自治体が行政研修に自律的学校経営のための力量形成の場を設定している。ただ、その多くが校外研修での知識や理論、手法の注入にとどまっており、自律的学校経営の実践力の向上につながる研修として十分であるとはいえない。

そこで本研究は、現在行われている行政研修の課題を克服し、これからの学校に求められている自律的学校経営を実践できる学校管理職を養成する学校管理職養成研修の構築を目指すこととした。

2 研究の目的

本研究が目指す学校管理職養成研修は、これからの学校が求められている自律的学校経営を遂行するための学校管理職の力量を養成することが目的である。自律的学校経営とは、現在の学校経営改革による学校の裁量権の拡大、経営責任の明確化、参加型学校経営の展開という新たな学校経営に対応する学校の自律的な経営である。自律的学校経営のためには、従来の学校管理職に求められていた基礎的な力量に加えて、学校づくりのビジョンや戦略を明らかにし、経営計画を立てるとともに、内外の資源を活用して目標を実現する力量などが求められることになる。また、自律的学校経営のための力量を確実に身に付けるためには、校外研修で習得した知識や理論、手法を学校現場において実践し、自律的な学校となるための組織開発等に活用することが必要である。よって、本研究の目的は、次の観点で研修の構成要素である目的、対象、内容、教育方法、運営方法、評価方法を見直し、学校管理職養成研修を再構築することである。

- 学校組織マネジメントの力量形成を中心とした自律的学校経営に必要な研修内容とする。
- 同じ研修内容をレベルを高めながら繰り返し研修し内面化を図るシステム、1年ごとに実践する内容を増やし範囲を広げて実践力を高めるプログラム、の2つのスパイラル的な力量形成を組み入れる。
- 明確な目標に向けて研修を進めるために、各研修内容の到達目標と最終的に到達する目標を定める。
- 校外研修で習得した知識や理論、手法を学校現場の実践につなげる。
- 学校現場の実践について自己評価とコンピテンス（実践力）の評価基準による他者評価を実施し、その結果に基づき個別指導を行いレベルアップを図る。
- 研修に校長および教員を関わらせて、校長の自律的学校経営のための力量や教員の経営感覚を向上させ、学校全体の動きも活性化する研修とする。

3 研究の内容

(1) 学校組織マネジメント研修の構築

① 学校組織マネジメント研修の目的と内容

この研修の目的は、学校組織マネジメントを構成する「ビジョンの設定」「ビジョンに向かっての組織の見直し」「学校内外の能力と資源の開発・活用」「推進行動の見直し」の4要素を組み合わせ実践できる力量を養成することである。

○「ビジョンの設定」は、全教職員により児童・生徒の実態を把握し学校の課題を抽出する。そして、学校の良いところを伸ばし、不十分なところを改善するための学校教育目標や重点目標を含む目標を設定する要素である。

○「ビジョンに向かっての組織の見直し」は、組織文化（教職員の判断、態度、行動の特徴、規範）を改善するために、組織過程（教職員のコミュニケーションや相互作用）と組織構造（組織の体制）をビジョンに向かって見直す要素である。組織文化とは、学校の教育活動を改善していくことについての意欲や意識、学校で教育活動にどのように取り組むかについての考え方、子どもの可能性や課題をどのように捉えるのかについての認識といった、それぞれの学校の教職員に共有されている考え方、態度、振る舞い方の特徴や基準である。組織過程は、組織の中のフォーマルな場（職員会議、学年会議、研修会等）やインフォーマルな場（職員室でのやりとり等）において、実際に行われている活動や教員間、管理職間、教員と管理職等のコミュニケーションの特徴である。組織構造は、校務分掌の配分と相互の関係、校長の権限、職員会議や学年会議の位置付けなど、組織の中で役割、責任、権限を配分したものである。

○「学校内外の能力と資源の開発・活用」は、学校内外の人的、物的等の資源を開拓・活用するとともに、教職員の能力開発・人材育成を進める要素である。学校内では、学校組織の改善が焦点となり、学校外では、「地域との連携・協力」の改善、地域の人材や資源の把握についての改善、地域が学校の理解を深めるための改善が中心となる。

○「推進行動の見直し」は、成果の向上、モラル、モチベーションの向上の視点からリーダーの行動を見直す要素である。教職員の動機付け、学校管理職や教職員のリーダーシップ行動の改善が焦点となる。

そして、この4要素に関連する内容として【表1】に示す内容が考えられる。

② 学校組織マネジメント研修

構築した学校組織マネジメント研修は、3年間の8段階で構成し、校外研修と校内研修を交互に繰り返しながら、校外研修で得た知識や理論、手法に基づき構築した自校の学校組織マネジメントの計画を「学校組織マネジメントの観察」、「学校組織マネジメントの部分実施」、「学校組織マネジメントの全面実施」と徐々に実践の範囲を拡大し、自校の実践に適した計画に作り替えるように設定している。

1年目が第I段階から第IV段階で学校組織マネジメントの基礎を研修する期間であり、校内研修で学校組織マネジメント研修の中心的な内容の概要として「総論」を研修し、さらに、学校組織マネジメントの要素である「ビジョンに向かっての組織の見直し」、「ビジョンの設定」、「学校内外の能力と資源の開発・活用」の基本的な内容を学習する。そして、校外研修で得た知識や理論、手法に基づき立案した計画や考えについて自校の実態を観察し振り返る。

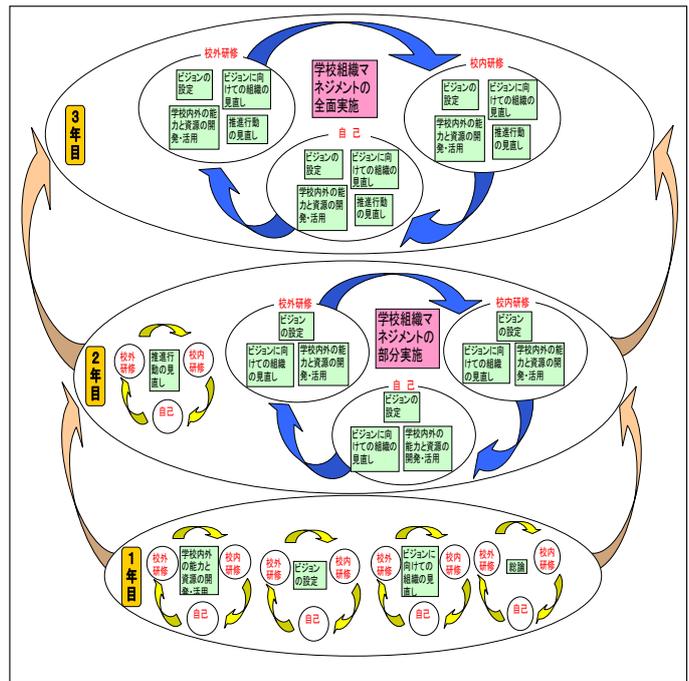
2年目は、第V段階から第VI段階で学校組織マネジメントの基礎の研修と部分実施の期間である。「学校組織マネジメント構築の構築」「学校組織マネジメントの部分実施」「推進行動の見直し」「学校組織マネジメント構築の再構築」について、1年目の研修に基づいて学校組織マネジメント構築を構築し自校で部分実施するとともに、自己の計画を振り返り手直しする。さらに、学校組織マネジメントの最後の要素である「推進行動の見直し」としてリーダーシップ行動を校外研修で学習し

【表1 学校組織マネジメント研修の内容】

ビジョンの設定	○ビジョンの提示、○学校固有の目標、○中期的な計画、○教職員の意志の把握、○要求への吸収、○児童生徒の特性把握、○教育組織の特性と経営、○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視野、○教育制度・行財政、○教育施策の理解
ビジョンに向かっての組織の見直し	○責任体制の整備、○職員会議の効率的運営、○研修の組織化、○教育組織の特性と経営
学校内外の能力と資源の開発・活用	○教職員の効率的な配置、○柔軟な指導組織の構築、○教職員の動機づけ、○教職員の積極的評価、○保護者への説明、○地域からの資源調達、○人事・予算への働きかけ、○人事・予算の確保、○教職員の評定、○学校評価
推進行動の見直し	○教職員の伝達力・説得力、○葛藤・対立の調整、○リーダーシップの専門的知識

改善策を立て、校内研修で実践・見直しをする。そして、この自校における学校組織マネジメントの部分実施や推進行動の見直しの実践に基づいて、3年目の学校組織マネジメントの全面実施に向けた学校組織マネジメント構想の再構築を図り校外研修で発表する。

3年目は、第Ⅶ段階から第Ⅷ段階であり学校組織マネジメントの全面実施と次年度の実践に向けて学校組織マネジメント構想を確立する期間である。2年目の最終段階で構築した学校組織マネジメント構想を基に自校において全面実施するとともに、自己の立案した学校組織マネジメント構想を振り返り、4年目の実践に向けて学校組織マネジメント構想を確立し校外研修で発表する。この3年間の研修を図に表すと【図1】となる。

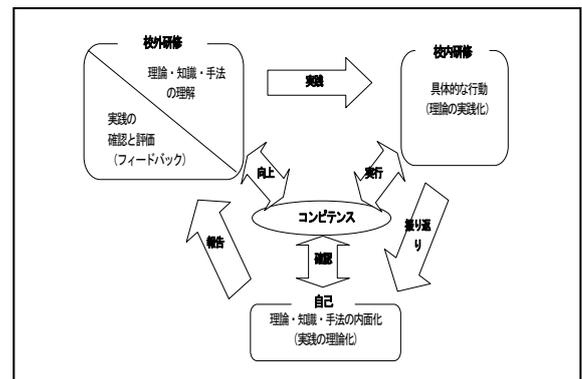


【図1 学校組織マネジメント研修の構造】

③ 学校組織マネジメント研修の教育方法
ア スパイラル的な研修

学校管理職養成研修の中心となる学校組織マネジメント研修において、研修内容への理解を深めて内面化を図り学校現場での実践力を高めるためにも、研修内容をスパイラル的に繰り返し学習する機会を提供することが重要となる。そこで、(ア)学校組織マネジメントの一つ一つの要素について、「校外研修での知識や理論、手法の習得」→「校内研修での実践」→「自己の振り返り」→「校外研修のグループでの振り返り」の一連の流れをたどり同じ研修内容をレベルを高めながら繰り返し研修すること、(イ)段階的に知識や理論、手法を身に付ける基礎研修と基礎研修で身につけた力量を総合的に活用する総合研修を位置付け、研修内容の段階的な到達目標と最終的な到達目標を設定し、実践する内容に系統性をもたせて1年ごとに新たな内容を加えるとともに、実践の範囲を1年目は「観察」、2年目は「部分実施」、3年目は「全面実施」と徐々に広げて実施する、の2つの段階的でスパイラル的な力量形成を図る機会を学校組織マネジメント研修に組み入れた。

(ア)については、「校外研修の場面で知識や理論、手法を講義形式と演習・協議形式で学び、自己の考えや計画をもって学校現場の実態を観察したり、校内研修でそれぞれの学校の実態に合わせて修正を加えながら実践する」→「学校現場での観察や実践を意識的・計画的に振り返り、到達目標の到達度を自己評価する」→「自己評価とコンピテンスの評価基準による評価のズレを把握し、特にコンピテンスの評価が低い到達目標を中心に、自己の計画と取組を振り返ることにより知識や理論、手法を自己に内面化する」→「個々の実践等を校外研修で振り返りながらグループ内で報告し、互いに協議、評価しあうことにより、個々のコンピテンスを向上させ、今後の実践につなげる」の一連の流れ【図2】を研修の教育方法の中に組み入れ、1つの研修内容について繰り返し学習する場面を設定した。



【図2 コンピテンスの評価を用いた教育方法】

(イ)については、3年間の学校組織マネジメント研修について、1年目は校外研修と自校の観察で学校組織マネジメントの3つの要素について知識や理論、手法を学び学校現場で観察する、2年目は1年目で学んだことを組み合わせることで自校で学校組織マネジメントを部分実施するとともに、学校組織マネジメントの残り1要素を自校の実践をともなって学ぶ、3年目は1・2年目で学んだことを総合して学校組織マネジメントを自校で全面実施する、の実践する内容に系統性をもたせて1年ごとに新たな内容を加える。そして実践の範囲を徐々に広めて実践力を高めるスパイラル的なプログラムを設定した。

イ ワークシート

学校組織マネジメント研修を具現化するために、研修内容の基礎資料とワークシートを作成する。基礎資料は、研修を指導する側の手引きとなるとともに、ワークシートを作成するための流れを明らかにし、研修内容の解説等を作成する基になるものである。ワークシートは、学校組織マネジメント研修の方法、内容、評価を具体化し、(ア)研修内容の理解と定着を導く、(イ)研修内容をスパイラル的に繰り返し学習する機会を提供する、(ウ)研修内容が学校現場での実践につながる、を満たす構成になっていることが求められる。【図3】は、学校組織マネジメント研修第Ⅲ段階で受講者に配布するワークシートに、設問の目的を書き入れたものである。

④ 学校組織マネジメント研修の評価方法

ア 到達目標の設定

学校組織マネジメント研修において研修の到達度を評価するためには到達目標が必要である。そこで、学校組織マネジメントが3年間の研修期間の中で実践できる力量となるために、1・2年次の基礎研修における段階的な到達目標と最終的な到達目標および、3年次の総合研修の到達目標を作成した。1年次では学校組織マネジメントの「総論」および学校組織マネジメント

の要素である「ビジョンの設定」「ビジョンに向かっての組織の見直し」「学校内外の能力と資源の開発・活用」の研修における到達目標を設定した。2年次では学校組織マネジメント構想の構築および自校での学校組織マネジメントの部分実施における到達目標、及び学校組織マネジメントの最後の要素である「推進行動の見直し」の研修における到達目標、さらに1・2年次の最終的な到達目標として3年次の全面実施に向けての構想発表の到達目標を設定した。3年次では自校での学校組織マネジメントの全面実施における到達目標と4年目の全面実施に向けた構想発表の到達目標を設定した。この到達目標は、大半の受講者が到達可能であり、受講者の達成度の判断が容易にできることを条件とした。【表2】は、学校組織マネジメント研修1年目の第Ⅰ段階と第Ⅱ段階の研修プログラム及び到達目標である。

【レポートとして提出】

◆学校管理職養成研修ワークシート Ⅲ-3 (氏名) _____

◆学校教育の課題の確認、自校の重点目標の見直し

1) 現在の学校教育の課題について、現場の観察に基づきⅢ-1の1)で記述している内容を見直し、

講義と現場観察により、学校教育の課題に対する自己の認識の変化を確認する。

2) Ⅲ-2の5)で考えた重点課題について、現場での観察から優先順位や内容を見直し、

「支援的に働く要因」と「強みとなる要因」を活かす重点課題	「弱みとなる要因」を克服し、「阻害的に働く要因」を解決する重点課題
------------------------------	-----------------------------------

支援的要因と強みの要因を伸ばし活かすことができる課題、弱みの要因と阻害的要因を克服するための課題の内容や優先順位を見直す。

【図3 第Ⅲ段階ワークシート】

【表2 学校組織マネジメント研修1年目第Ⅰ～Ⅱ段階および到達目標】

段階	項目	実施時期	研修方法 (具体的方法等)	内容	到達目標
Ⅰ	総論 ・学校管理職としての使命感 ・学校評価と学校組織マネジメント ・学校評価と教員評価、教員評価と学校組織マネジメント ・学校組織マネジメントとリーダーシップ	前年度3月末	校外研修 (講義、ワークシートによる演習、グループ協議)	管理職としての自覚、使命感を確認する。 教育に関する理念や価値観を確認する。 学校評価と学校組織マネジメント、学校評価と教員評価、教員評価と学校組織マネジメント、学校組織マネジメントとリーダーシップの関係を理解する。	①学校管理職としての役割を把握できる。 ②学校評価と学校組織マネジメントの関係、学校評価と教員評価の関係が理解でき、自校の学校評価と教員評価の課題を把握できる。
		1年5月中旬まで	校内研修 (学校評価、教員評価、校長のリーダーシップについての現場観察)	自校の学校評価と教員評価について分析する。 校長のリーダーシップについて観察する。	③学校組織マネジメントとリーダーシップの関係を理解でき、校長のリーダーシップを把握できる。
Ⅱ (ビジョンに向けての組織の見直し) 学校組織の意識づけ		1年5月1日から6月	校外研修 (講義、ワークシートによる演習、グループ協議) 振り回しシート記入後にグループ協議	段階Ⅰの振り返り 学校組織の特性と課題を理解する(事例学習)。 自校の組織構造・機能・文化の状況について明らかにする。 自校の組織構造・機能・文化の状況について見直す方向を明らかにする。	①学校組織の特性と課題について理解している。 ②学校組織の改善方法について理解している。
		1年7月1日まで	校内研修 (組織についての現場観察)	自校の組織構造・機能・文化の観察する。 自校の組織構造・機能・文化について見直す方策をレポートにまとめる。	③組織構造(組織の体制)、組織過程(組織の活動)、組織文化(教職員の評価、態度、行動の特徴、規範)について、自校の特徴と課題、改善の方向を明らかにできる。

イ コンピテンスの評価基準

学校組織マネジメント研修の教育方法に用いるコンピテンスの評価は、校外研修で習得したものが自校の実践において、どの程度実行できたかを評価することである。この評価により受講者の不十分な点を把握し、より実践力を高めるアドバイス等を的確に行い修正を加えることができ、校外研修を学校現場での実践につなげる力量形成を可能にする。そこで、学校組織マネジメント研修の各段階における到達目標のコンピテンスは、到達目標の達成の確認がワークシートの目的の1つであることから、ワークシートへの記述内容によって評価することにした。まず、各段階における到達目標の達成を判断するワークシートの設問を特定するために、【図4】のように全てのワークシートの記入例を作成した。そして、到達目標の実践度を判断する基準であるコンピテンスの評価基準を3段階で設定した。この3段階は、評価基準Bが到達目標を達成できているかについて判断するレベルとし、評価基準Cは評価基準Bに達していない場合、評価基準Aは評価基準Bが自校の実態に応じてより実践的になっている場合とした。【表3】は第Ⅲ段階のコンピテンスの評価基準である。

【学校管理職養成研修ワークシート Ⅱ-1】 (氏名)

◆学校組織の特徴と課題

1) 事例校(A中学校)の10年間の「荒れ」に対する取り組みの特徴を、Ⅱ予習の1を基にまとめてみましょう。(各自でまとめた後にグループで協議)

指導組織の体制が細分化、個別化
「荒れ」が進むにつれて、荒れに対して迅速な対応が求められるようになり、徐々に対応する組織が、学校 → 学年 → 学級と「局所化」することになった。さらに、生徒の実態や生徒指導の方法に関する事実が教職員間で共有できなくなり、生徒の指導が教員の個別的な力量に委ねられ、教員それぞれのやり方で生徒に対応することになった。

事例校(A中学校)について、10年間の「荒れ」に対する取り組みを説明する。

2) 事例校(A中学校)の10年間から、学校組織のもつ特徴と課題についてまとめてみましょう。(各自でまとめた後にグループで協議)

特徴	課題
○教育活動の中心となる授業、学級経営、生徒指導などにおいて、教員間のコミュニケーションが活発におこなわれにくい。 ○自分で全てをやってしまうとする意識があり、自分の領域を守り、それだけの安定を求めようとする。 ○教員間が相互干渉であり、他の教員の課題や活動には深く関与しない。 ○教育活動の表面的、形式的な部分では、足並みを合わせようとする意識が強く、形式的な同調を求める。	学校内で、行動・事実・課題・知識の共有ができなくなるとともに、学校および教員は経験・知識・情報のつながりがなくなり、その場限りの対応や個々の教員の独断による対応になる。そのため、課題への対応しきれなくなったり、指導にムラが表れ一部の子どもへの集中的な指導が行われることになる。さらに、担任と親との関係は担任が替われば切れてしまい、教員と親との連続したつながりがなくなる。

A中学校から見ることができる学校組織の特徴と課題について説明する。

【図4 ワークシート記入例】

ウ コンピテンスの評価、指導・助言

学校組織マネジメント研修の到達目標に対する受講者のコンピテンスは、校外研修における小グループを研修の指導者側が手分けして担当し、受講者から提出されたレポートの記述内容をコンピテンスの評価基準により評価する。そして、コンピテンスの評価結果に基づく指導・助言は、受講者に対してどのような指導やアドバイスが必要であるかを、コンピテンスの評価基準による評価と受講者の自己評価の状態から明らかにし、次の段階の研修までに学校訪問や電子メール等を活用して個別に実施する。また、受講者への指導・助言は、指導者の打ち合わせ会で共有し意見交換することによって、より効果的な指導となるように改善することが必要である。

(2) 学校管理職養成研修の構築

② 研修の内容、構造、対象

これからの学校に必要な管理職を養成するための学校管理職養成研修は、自律的学校経営を可能にするための学校組織マネジメントを中心とし、それを支える力量の形成を組み入れた研修であることが求められる。そこで、学校組織マネジメント研修プログラムに、学校管理職養成研修で育てる力量として取り出したが学校組織マネジメントにあまり関連しない内容を加えるとともに、現在、県で実施している学校管理職養成研修の中で継続が必要と考えられる内容を考慮し、年間の研修日数と各研修内容の必要な時間を設定して学校管理職養成研修を構築した。この学校組織マネジメントの要素以外の研修内容は、自己研修が可能であることから、自己研修をスムーズに進める基礎となる知識や理論、手法を学習するために必要な時間を設定し、学校管理職の職務にとって急がれるものから順に研修プログラムへ組み入れた。この研修を図に表すと【図5】になり、学校組織マネジメント研修を中心に校外研修と校内研修を交互に繰り返しながら、校外研修では学校組織マネジメントの要素以外の内容も加えて研修し、学校管理職に必要な力量を徐々に積み上げていく構造で

【表3 コンピテンスの評価基準 第Ⅲ段階】

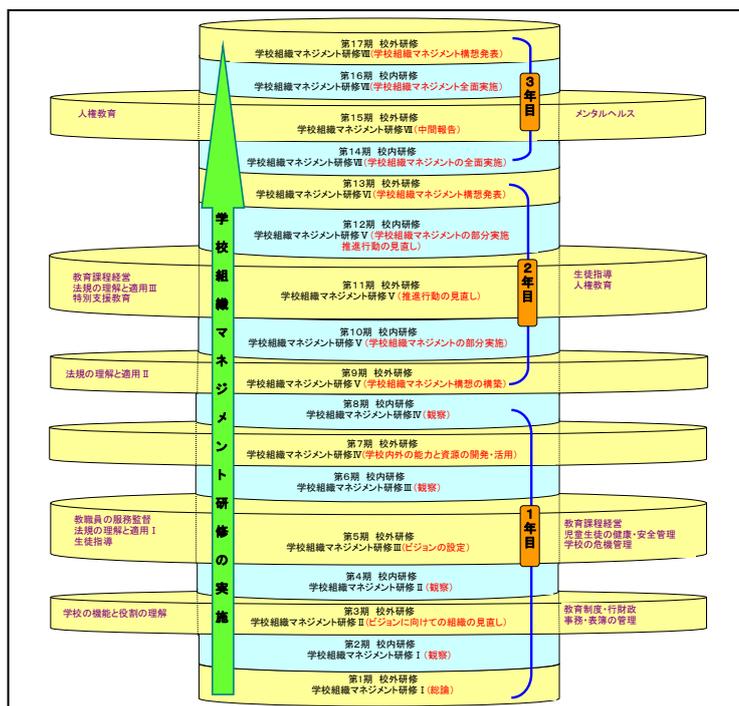
段階	項目	到達目標	評価ワークシート	評価基準		
				A	B	C
Ⅲ [ビジョンの設定] 課題把握と目標設定		① 学校教育の今日的課題、教育制度、行財政、教育施策について理解している。 ② SWOT分析(学校の課題を把握する方法)により、自校の重点目標の設定ができる。 ③ 既存の重点目標の改善点を明らかにできる。	Ⅲ-1(0)1 Ⅲ-2(0)5, 6 Ⅲ-3(0)4	学校に求められている自律的学校経営、説明責任と学校評価、教員評価の記述があり、そのために学校組織として全教職員が関わった学校組織マネジメントの導入が必要であることについて記述できている。	学校に求められている自律的学校経営、説明責任と学校評価の記述があり、そのために学校組織として全教職員が関わった学校経営が必要であることについて記述できている。	学校に求められている自律的学校経営、説明責任、学校評価についての記述がなく、今後の学校に何が必要であるか指摘できていない。
				5) 内外の環境を反映させた重点課題の設定ができ、この重点課題から自校の現状に応じた重点目標を精選し、記述できている。	5) 内外の環境を反映させた重点課題の設定ができ、0の重点目標の設定になっている。	5) 内外の環境を反映させた重点課題の設定ができていない。または、0の重点目標が0の重点目標の設定につがっていない。
				自校の観察により見直した重点目標と既存の重点目標の相違点から、よりよい重点目標の設定に向けて改善点を指摘している。	自校の観察により見直した重点目標を基にして、既存の重点目標の改善点を明らかにできている。	自校の観察により見直した重点目標を基にして、既存の重点目標の改善点を明らかにできていない。

ある。

また、この研修の対象は、経営機能の育成が校長に登用されるまでに終わっていることが望ましいことから、学校経営を中心となって考える立場ではないが、管理職としての強い自覚が芽生え、学校経営への意識が強まる、教頭に登用されてから数年間が、学校管理職養成研修の対象として最も適していると考えられる。

③ 研修の構造化、体系化

学校管理職養成研修の構造化は、これからの学校が求められている自律的学校経営を可能にするために、(ア)学校組織マネジメント研修を3年間を通して研修の中心として位置付けていること、(イ)校外研修と校内研修を交互に組み入れ、校外研修で学んだ知識や理論、手法を自校での実践につなげるように構成していること、をこの研修に組み入れたことである。これまでの学校管理職養成研修は、学校組織マネジメントを学校経営の1つの方法と考え、他の研修内容と同等に研修の一部として組み入れ、校外研修で学んだ知識や理論、手法を学校経営に十分活かすことができるまで学校管理職の力量を高めることにあまり力を入れてこなかった。しかし、これからの学校には自律的学校経営が強く求められており、自律的学校経営を具体的に構築し推進する学校管理職にとって、学校組織マネジメントは必要不可欠な学校経営の方略となっている。つまり、これからの学校管理職養成研修は、研修内容の中心に学校組織マネジメントを位置付けて、その研修内容を学校現場での実践につなげる力量に高める構造化が必要であり、この考えに基づいて学校管理職養成研修を構築した。



【図5 学校管理職養成研修の構造】

学校管理職養成研修の体系化は、学校組織マネジメントについて研修内容への理解を深め学校現場での実践力を高めるために、研修内容をスパイラル的に繰り返し学習する機会が必要であると考え、2つのスパイラル的な研修方法を組み入れていることである。

④ 学校管理職養成研修の運営方法の具体化

学校管理職養成研修を実施するためには、実施時期、日数、時間配分等、研修の運営について多くのことを具体化する必要がある。ただ、運営方法については、研修を進めるにもなって多くの課題が明らかになることが予想されることから、今後研修を実施しながら修正を加えていくことになる。

ア 実施時期、日数

校外研修の実施時期、日数は、同じ内容を繰り返し研修するスパ

イラル的研修を成り立たせ、受講者の職責にできる限り支障が出ないようにすることに重点をおく。そのため、学校が多忙となる時期を避け、一定の期間をおいて年間2～3回実施するとともに、自校を不在とする期間を少なくするために1回の日数をできるだけ少なくした。各年次の実施時期と日数は【表4】の通りである。

【表4 学校管理職養成研修の実施時期、日数】

1年目	前年度3月1日間、5～6月2日間、7～8月3日間、2～3月1.5日間、合計7.5日間
2年目	5～6月2日間、7～8月3日間、2～3月1.5日間、合計6.5日間
3年目	7～8月2日間、2～3月1.5日間、合計3.5日間

イ グループの編成、グループ内の協議方法

グループ編成について、中グループは中間発表や構想発表で用いるグループであり、時間を短

縮するために受講者全員を2つのグループに分けて構成する。中間発表や構想発表が多くの取組を知る機会であることから、中グループのメンバーは固定せず発表ごとに入替を行う。小グループは、中間発表や構想発表以外のワークシート作成やグループでの意見交換に活用する。メンバー間に親密さや同僚意識を持たせるために、同規模校の5～6名で編成し3年間同じメンバーを続ける。

グループ内の協議方法について、中グループは限られた時間を有効に活用するために、グループ内で発表1名、進行1名、記録1名、意見発表者2名の役割を順に回しながら発表と協議を進める。小グループにおける協議は、ワークシートの作成やスムーズな実践のための意見交換の場であることから、協議の役割を決めずに意見を出し合う自由な形で進める。

ウ 指導者の養成

この研修の目標は、自律的学校経営を可能とする学校管理職を養成することであり、特に学校組織マネジメント研修において自校における学校組織マネジメント構想を構築し実践することである。この目標を達成させるためには、指導者側がこの研修の内容について熟知し、受講者に対して的確な指導・助言ができるように準備しておく必要がある。そこで、研修の指導者は、研修の各段階を実施する前に受講者と同じような小グループになり、ワークシートへの記入やグループ協議等を実施し、研修内容についての理解を深めるとともに、研修の各場面で指導する際に重要となる部分や留意点の打ち合わせを行う。特に自校での実践後に実施する個別指導について、指導者のチーム内で受講者一人ひとりに対する指導方法を共有し、意見交換することにより指導力の向上を図る。

エ 学校組織マネジメント研修の手引き書

学校管理職養成研修を実際に運営するためには、より詳細な手引き書が必要である。そこで、特に学校組織マネジメント研修の運営について、校外研修の具体的な進め方と校内研修に対する手だての手引き書を作成した。この手引き書の作成によって、研修の実践的な流れを把握することができ、研修を進める際の注意点が明らかとなり、この研修の指導に関わることが容易になったと考えられる。ただ、研修場所の環境、受講者の状態など研修の進行に影響を及ぼす要因は多く、計画通りの運営にならない場合が想定され、この手引き書の柔軟な活用が求められる。

4 まとめ

本研究は、これからの学校を支える学校管理職の養成について、行政研修の在り方を探究し具現化することを目指した。そして、自律的学校経営を実践することができる学校管理職の力量形成にとって、効果的で必要と考えられる仕組みを取り入れた学校管理職養成研修の構築に取り組んだ。その結果、学校組織マネジメント研修を中心とした学校管理職養成研修を構築し様々な成果が得られた。特に自律的学校経営を可能にする学校管理職の養成のために必要な研修方法として、次の4つの改善の方策を得ることができた。ただ、この研修の実施にともなって、多くの課題が明らかになると予想され、研修を実施しながら状況に応じて柔軟に考え修正を加えることが、今後の重要な課題になると考えられる。

第1は、学校組織マネジメントを中心とした自律的学校経営のための力量形成に重点をおいた研修内容を、学校管理職養成研修の研修期間を通して設定できた。

第2は、この研修の学習方法として、校外研修における知識や理論、手法の習得と校内研修における実践をセットとした研修とし、実践後に到達目標に対する自己評価とコンピテンスの評価基準を活用した他者評価を行い、その結果に基づいて個別指導を実施することを位置付けることができた。

第3は、研修内容への理解を深めて内面化を図り学校現場での実践力を高めるために、2つの段階的でスパイラル的な力量形成の機会を設定することができた。

第4は、研修受講者の自律的学校経営のための力量を高め、さらに校長の自律的学校経営のための力量形成や教員の経営感覚を向上させ学校全体を活性化するために、受講者の学校現場での実践に校長及び教員が関わる機会を設定することができた。