

(独立行政法人教員研修センター委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発事業

報 告 書

プログラム名	教職大学院と教育委員会の協働による 学校管理職養成のシステムとコンテンツの開発
プログラム の特徴	本プログラムは、登用試験前の段階で学校管理職候補者に対して、その養成のための講習事業を行い、その成果を検証することにより、学校管理職の養成のコンテンツ（学校管理職としての資質力量基準、養成カリキュラムの標準作成、講習事業運営の方法等）とシステム（登用試験前の養成の事業化とその制度的価値等）の開発を行うことを特徴とする。

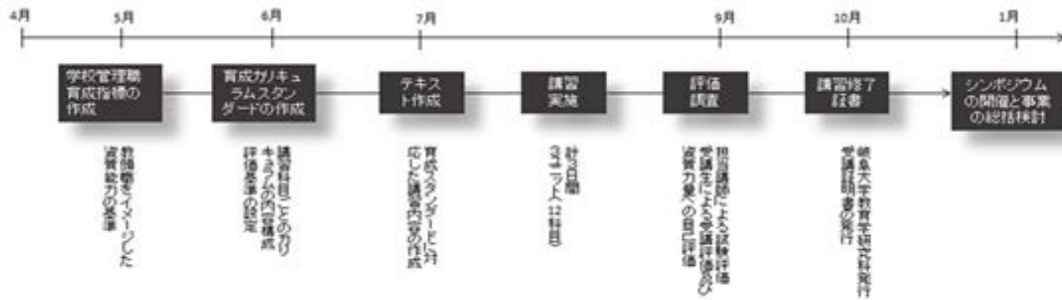
平成29年3月

機関名；岐阜大学教職大学院 連携先；岐阜県教育委員会、岐阜市教育委員会

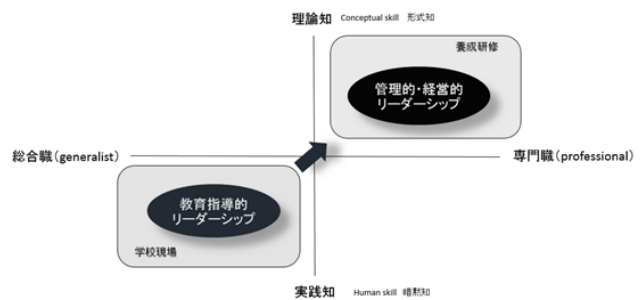
## プログラムの全体概要

本研修プログラムの開発は以下のような手順で行った。

- ①学校管理職育成指標の作成 (5月)
- ②学校管理職育成カリキュラムスタンダード等の作成 (6月)
- ③テキストの作成 (6月)
- ④講習実施 (6月～8月)
- ⑤評価・調査 (8月)
- ⑥受講証明書発行 (8月)
- ⑦シンポジウムの開催と総括検討 (2月)



①学校管理職育成指標の作成 (5月) 及び②学校管理職育成カリキュラムスタンダード等の作成 (6月) においては、学校管理職を学校経営の「専門職」と規定し、そのリーダーシップ類型を「管理的・経営的リーダーシップ」に設定し、その育成ためのカリキュラムとして理論知を重視した。



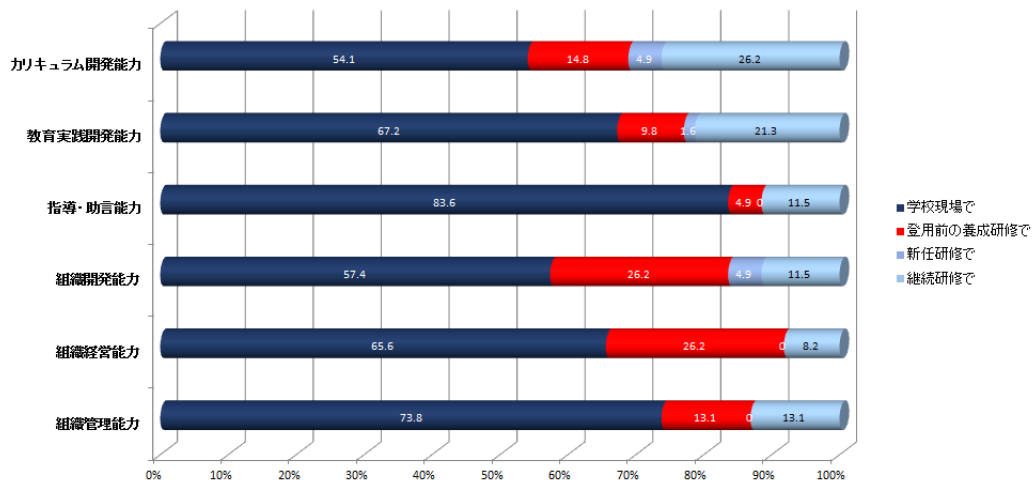
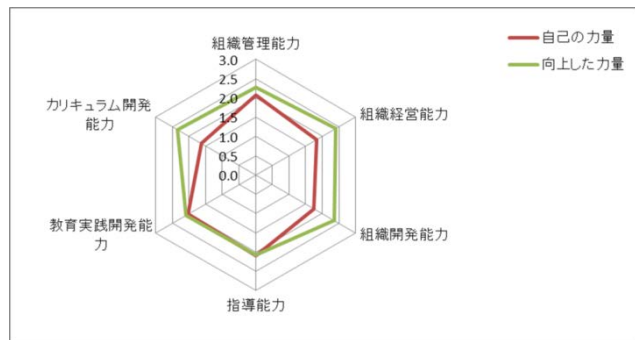
その上で、③テキストの作成 (6月) を行い、④講習を実施 (6月～8月) した。講習時間は基本的に3日間とし3つのユニットそれぞれに4つの講義科目を設定した。なお、それぞれの講習日の最後に「学習到達度評価」を実施し、⑤評価・調査 (8月) のデータとした。

時程	※代替日 7月18日 (月)			
	6月25日 (土)	7月16日 (土)	8月6日 (土)	7月18日 (月)
1限	9:00-10:20 リーダーシップ論 早川三根夫 (岐阜市教育長)	学校ビジョン・学校経営計画 芥川祐征 (新居浜工業高等専門学校学校助教)	実践開発ユニット 組織開発 末松裕基 (東京学芸大学講師)	学校改善ユニット 学校ビジョン・学校経営計画 伊藤正夫 (山県市教育長)
2限	10:40-12:00 教育制度・政策 村上祐介 (岐阜大学准教授)	学校評価 棚野勝文 (岐阜大学教授)	カリキュラムマネジメント 田村知子 (岐阜大学准教授)	学校評価 棚野勝文 (岐阜大学教授)
3限	13:00-14:20 教育法規 福原清昭 (岐阜大学教授)	学校と地域社会の連携 石井山電平 (東北大学准教授)	学力向上 石井英真 (京都大学准教授)	学校と地域社会の連携 笠井尚 (中部大学教授)
4限	14:40-16:00 学校改革 大野裕己 (兵庫教育大学教授)	学校の危機管理 阪根健二 (鳴門教育大学教授)	特別支援教育 平澤紀子 (岐阜大学准教授)	学校の危機管理 足立慎一 (岐阜大学教授)
5限	16:20-17:20 学習到達度評価 I	学習到達度評価 II	学習到達度評価 III	学習到達度評価 II

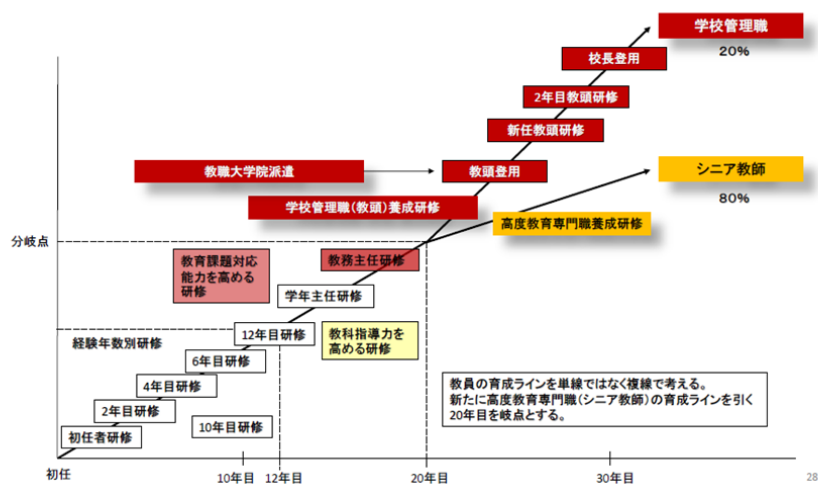
⑤評価・調査（8月）においては、受講者139名を対象として、学校管理職養成講習の評価（①学習到達度評価、②講習評価）と学校管理職養成に関する意識調査を行った。

その結果、3ユニット（教育改革、学校改善、実践開発）・12科目の短期講座は有効であると考えられる。とくに、本講習において受講者は組織経営能力や組織開発能力の向上に有効であったと評価できる。

また、学校管理職育成のシステムに関しても、「組織開発能力」や「組織経営能力」の向上に関して、「登用前の養成研修」の必要性が比較的に高いことが明らかとなった。



以上のプログラム開発の成果は、岐阜県教育委員会と共有され、実際に次年度より正式に岐阜県教員研修「学校管理職養成研修講習」として新たに事業化されることとなった。

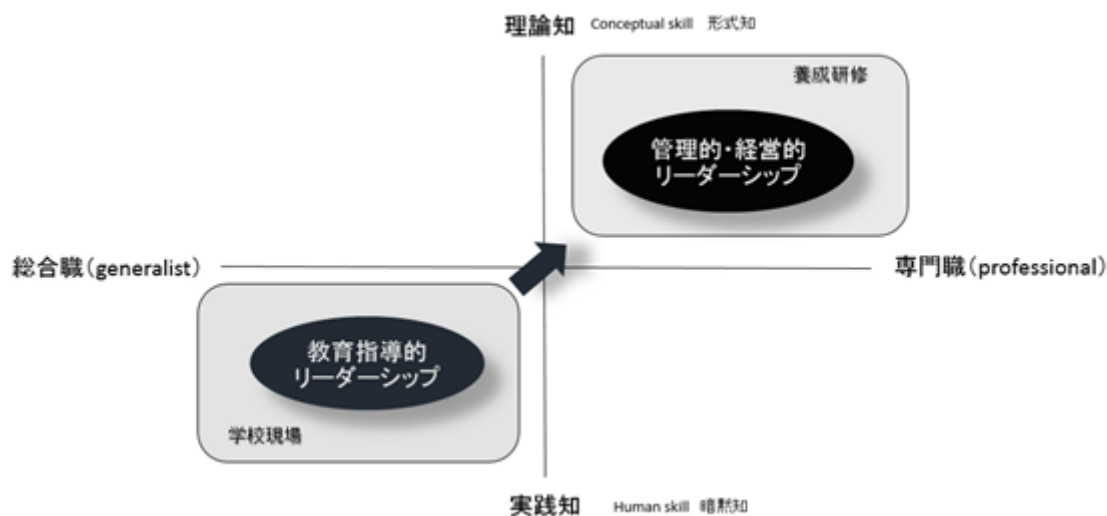


## I. 事業の概要

### 1. 事業の趣旨

今日、教員の大量退職と教育課題の複雑化という相反状況において、教員養成の高度化が求められている。それは、平成28年11月の教育公務員特例法等の一部改正に具現化され、新たに小学校等の校長及び教員の資質向上が位置づけられた。今後、任命権者には、大臣指針を基に、教員の育成指標の作成やそれに基づく研修計画の立案が求められる。しかしながら、学校管理職については、任用前の研修制度は存在しない。また、中教審の議論では、教員の育成指標は検討されているが、学校管理職の育成指標は単に教師のライフステージの延長とイメージされているにすぎず、学校管理職に固有な育成指標については検討されていない。

こうした中で、岐阜大学教職大学院は昨年度、岐阜市教育委員会と連携・協働し、学校管理職になる前の受講者116名を対象として、3日間で12科目の学校管理職養成講習事業を実施した。ここでは、学校管理職育成指標を「学校経営専門職」としての専門的な養成指標ととらえ、学校管理職の資質力量イメージを分析し、学校管理職専門職基準及び学校管理職養成スタンダードの開発モデルを作成することに取り組んだ。



本事業では、昨年度の事業結果を踏まえて、さらに学校管理職養成のシステム（事業運営）とコンテンツ（育成指標、育成内容、講習方法）を開発し、その検証を踏まえて他の地域においても導入できる汎用性のある研修プログラムを開発する。

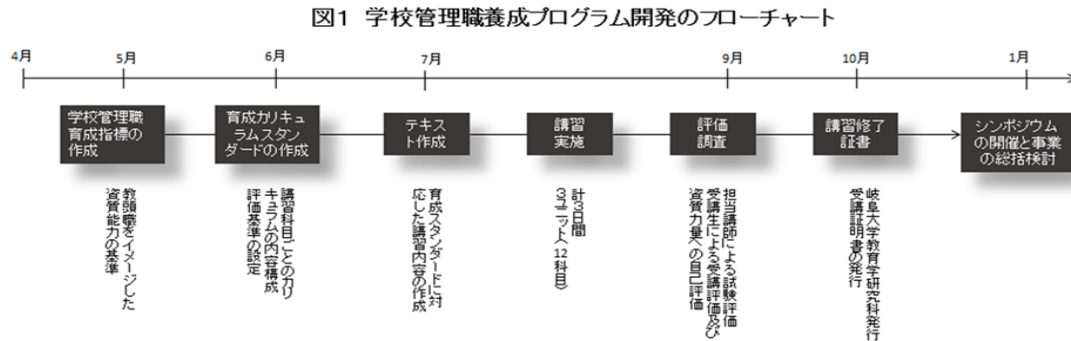
具体的には、岐阜地区の小中学校から推薦された学校管理職候補者を対象として、学校管理職養成講習事業を行い、受講生評価を基に、以下を検討した。

- 1) 学校管理職の育成指標
- 2) 学校管理職の育成内容（養成カリキュラム標準）
- 3) 学校管理職の育成方法（講習方法）

## 2. 事業計画

### 1) 全体計画

図1に、事業の全体計画を示した。



#### ①学校管理職育成指標の作成（5月）

学校管理職の専門職基準のイメージを前提に、学校管理職養成講習実施委員会において学校管理職としての育成指標を協議・作成した。この間、先進的に学校管理職の資格化及び任用前の養成研修に事業化さらに学校管理職専門職基準を制定・実施している韓国（済州大学校）を訪問調査し、学校管理職育成指標や育成スタンダードさらに養成講習運営に関する知見を得た。

#### ②学校管理職育成カリキュラムスタンダード等の作成（6月）

学校管理職育成指標をもとに、具体的な養成すべき学校管理職の力量イメージ像を想定し、学校管理職養成講習のカリキュラムスタンダードを協議・作成した。

#### ③テキストの作成（6月）

上記1及び2にもとづき、講習科目（12科目）のシラバス及びテキストを作成した。講習内容は大きく3つのユニット（教育改革、学校改善、実践開発）に分け、それぞれに4つの講義内容を編成した。

#### ④講習実施（6月～8月）

岐阜大学を会場として、3つのユニットに分け、月1回3日間を設定して行った。

#### ⑤評価・調査（8月）

受講者に対して、学習到達度評価と講習事業及び学校管理職養成に関する意識調査を実施した。

#### ⑥受講証明書の発行（8月）

講習修了者に対して岐阜大学教育学研究科発行の「受講証明書」(certificate)を発行した。

#### ⑦シンポジウムの開催と総括検討（2月）

講習事業全体の総括を行うとともに、受講生の学校管理職養成に関する意識調査をもとに、本事業全体の分析結果と開発モデルを示した。

## 2) 実施体制

表1に示すように、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会、岐阜市教育委員会による学校管理職養成講習事業運営委員会を組織し、事業に取り組んだ。

表1 学校管理職養成講習事業運営委員会

氏名	所属（役割）
平澤紀子	岐阜大学教授（委員長、会計）
篠原清昭	岐阜大学教授（統括）
棚野勝文	岐阜大学教授（会場運営）
田村知子	岐阜大学准教授（テキスト等編集）
水川和彦	岐阜県教育委員会義務教育総括監
早川三根夫	岐阜市教育長
古田秀人	岐阜市教育委員会学校指導課長
原 尚	長良中学校校長
教職大学院派遣教員	会場運営補助

- 第1回 平成28年7月14日（木）15:30-17:30 岐阜大学 706 教室  
学校管理職養成講習事業と調査項目の検討
- 第2回 平成28年7月20日（水）13:30-15:00 岐阜県教育委員会  
岐阜県における学校管理職養成
- 第3回 平成28年8月5日（金）16:30-17:30 岐阜県教育委員会  
岐阜県における学校管理職養成のコンテンツ
- 第4回 平成28年8月30日（火）16:00-17:30 岐阜県教育委員会  
岐阜県における学校管理職養成のシステムとコンテンツ
- 第5回 平成28年12月6日（火）16:00-17:00 岐阜大学 706 教室  
平成29年度からの学校管理職養成講習

## II. 学校管理職養成講習

### 1. 学校管理職の育成指標

表2に、本事業における学校管理職の育成指標を示した。これは、学校管理職（校長）の力量に関する先行研究（加藤, 2004; 仁木, 2009, 日本教育経営学会, 2006; 岡東・杉山, 1986）を基に、学校管理職に求められる6つの力量を設定したものである。

表2 本事業における学校管理職の育成指標

力量	内容
組織管理能力	校務分掌上の役割や事務を支障なく遂行できる能力
組織経営能力	校務分掌上の組織運営の計画・実施・評価ができる能力
組織開発能力	校務分掌上の組織運営の課題の発見と改善ができる能力
指導能力	若手教師に対する指導助言力
教育実践開発能力	授業、学級指導等の課題を発見、分析、開発できる能力
カリキュラム開発能力	カリキュラムの課題を発見、分析、開発できる能力

そして、この6つの力量に関する理想の力量と自己の力量のギャップから、学校管理職の養成について検討することにした。昨年度の事業では、6つの力量に関して、いずれも必要と捉えられていたが、とくに組織管理能力、組織経営能力、組織開発能力に関する力量の必要性は高かったため、これらを育成指標の中心とすることを想定した。

## 2. 学校管理職養成講習カリキュラム

表3に、前述の6つの力量を基に開発した学校管理職養成講習のカリキュラムを示した。3つのユニット（教育改革、学校改善、実践開発）12科目（1コマ80分）を計画した。

表3 学校管理職養成講習カリキュラム

ユニット	講習名	時間	講師
教育改革	リーダーシップ論	1	早川三根夫（岐阜市教育長）
	教育制度・政策	1	村上祐介（東京大学准教授）
	教育法規	1	篠原清昭（岐阜大学教授）
	学校改革	1	大野裕己（兵庫教育大学教授）
学校改善	学校ビジョン・学校経営計画	1	芥川祐征（新居浜工業高等専門学校助教）
	学校評価	1	棚野勝文（岐阜大学教授）
	学校と地域社会との連携	1	石井山竜平（東北大学准教授）
	学校の危機管理	1	阪根健二（鳴門教育大学教授）
実践開発	組織開発	1	末松裕基（東京学芸大学講師）
	カリキュラムマネジメント	1	田村知子（岐阜大学准教授）
	学力向上	1	石井英真（京都大学准教授）
	特別支援教育	1	平澤紀子（岐阜大学教授）

各科目について、6つの力量（組織管理能力、組織経営能力、組織開発能力、指導能力、教育実践開発能力、カリキュラム開発能力）の位置づけを明確にしたシラバスを作成した

シラバス記入例

講座名	教育法規
ユニット	教育改革
担当者	篠原清昭
養成基準能力	<input checked="" type="checkbox"/> 組織管理能力 <input type="checkbox"/> 組織経営能力 <input type="checkbox"/> 組織開発能力 <input type="checkbox"/> 指導能力 <input type="checkbox"/> 教育実践開発能力 <input type="checkbox"/> カリキュラム開発能力
目標	1. 現在の教育法規の変化を理解する。 2. リーガル・マインド（法的思考）を認識する。
計画（概要）	1. 教育法規の小テスト（5分）により動機づけを行う。 2. 学校組織に関わる近年の教育法規の改正点を理解させる。 ①教育基本法の改正 ②学校教育法の改正 3. ケース・スタディにより法の解釈を認識させる。 ①いじめ自殺 ②体罰
方法	講義を主とする。部分的に小テストや演習的問題を扱う。

表4に、上記講習の日程・時間割りを示した。6月～8月の月1回の土曜日の終日、1日4科目と学習到達度評価を実施した。

表4 学校管理職養成講習の日程・時間割り

時程	6月25日（土）	7月16日（土）	8月6日（土）	※代替日 7月18日（月）
	教育改革ユニット	学校改善ユニット	実践開発ユニット	学校改善ユニット
1限 9:00-10:20	リーダーシップ論 早川三根夫 (岐阜市教育長)	学校ビジョン・学校経営計画 芥川祐征 (新居浜工業高等専門学校学校助教)	組織開発 末松裕基 (東京学芸大学講師)	学校ビジョン・学校経営計画 伊藤正夫 (山県市教育長)
2限 10:40-12:00	教育制度・政策 村上祐介 (東京大学准教授)	学校評価 棚野勝文 (岐阜大学教授)	カリキュラムマネジメント 田村知子 (岐阜大学准教授)	学校評価 棚野勝文 (岐阜大学教授)
3限 13:00-14:20	教育法規 篠原清昭 (岐阜大学教授)	学校と地域社会の連携 石井山竜平 (東北大学准教授)	学力向上 石井英真 (京都大学准教授)	学校と地域社会の連携 笠井尚 (中部大学教授)
4限 14:40-16:00	学校改革 大野裕己 (兵庫教育大学教授)	学校の危機管理 阪根健二 (鳴門教育大学教授)	特別支援教育 平澤紀子 (岐阜大学教授)	学校の危機管理 足立慎一 (岐阜大学教授)
5限 16:20-17:20	学習到達度評価 I	学習到達度評価 II	学習到達度評価 III	学習到達度評価 II



### Ⅲ. 調査分析

#### 1. 受講者の属性

学校管理職養成講習の受講者 139 名を対象として、学校管理職養成講習の評価（①学習到達度評価、②講習評価）と学校管理職養成に関する意識調査を行った。

そのうち、有効回答 113 名を分析した。属性は、以下のようであった。

- ①校種 小 65 名 中 30 名 教委等 18 名
- ②性別 男性 84 名 女性 29 名
- ③職位 管理職 36 名 教諭 77 名
- ④年齢 平均 50.7 歳 (SD 3.59) 範囲 (39 歳～57 歳) (2016 年 6 月 25 日時点)

#### 2. 学習到達度評価

表 5 に、受講者の学習到達度結果を示した。3つのユニット（教育改革、学校改善、実践開発）毎に試験を実施し、100 点満点で評価した。

表 5 受講者の学習到達度

ユニット	N	Mean (SD)	range	60点以下	60-80点	80点以上
教育改革	108	68.80(14.45)	30-100	20(18.5%)	68(63%)	20(18.5%)
学校改善	120	74.87(10.32)	40-100	2(2%)	89(74%)	29(24%)
実践開発	113	69.19(11.67)	15-100	16(14%)	83(73%)	14(12%)

3つのユニットの試験得点はいずれもほぼ正規分布をなしていた。また、60 点以上がほぼ 8 割以上を占めた。このことから、講習内容や試験問題は妥当と考えられる。

#### 3. 講習評価

図 2 に、受講者による講習内容・方法に関する評価結果を示した。

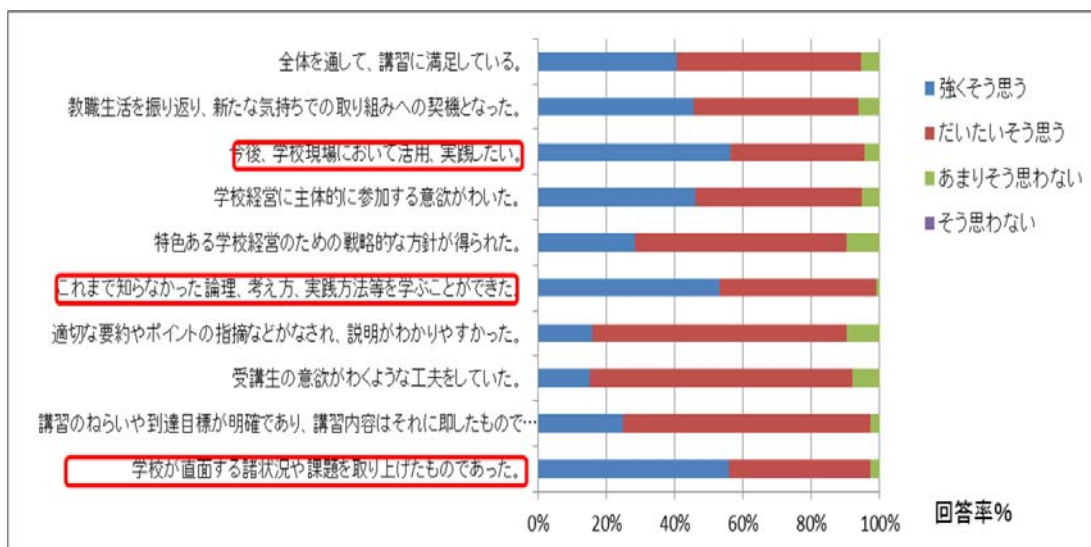


図2 受講者の講習評価結果

講習の目的、内容、方法、満足度に関する10項目について、4件法（「そう思わない」「あまりそう思わない」「だいたい思う」「強く思う」）の回答を得た。その結果、ほぼ全ての項目で「強く思う」「だいたい思う」の肯定的回答が90%以上を占めた。とくに「今後、学校現場において活用、実現したい」「これまで知らなかった理論、考え方、実践方法を学ぶことができた」「学校が直面する諸状況や課題を取り上げたものであった」は高く評価された。

#### 4. 学校管理職の力量イメージ

図3に、学校管理職の力量イメージに関する回答結果を示した。

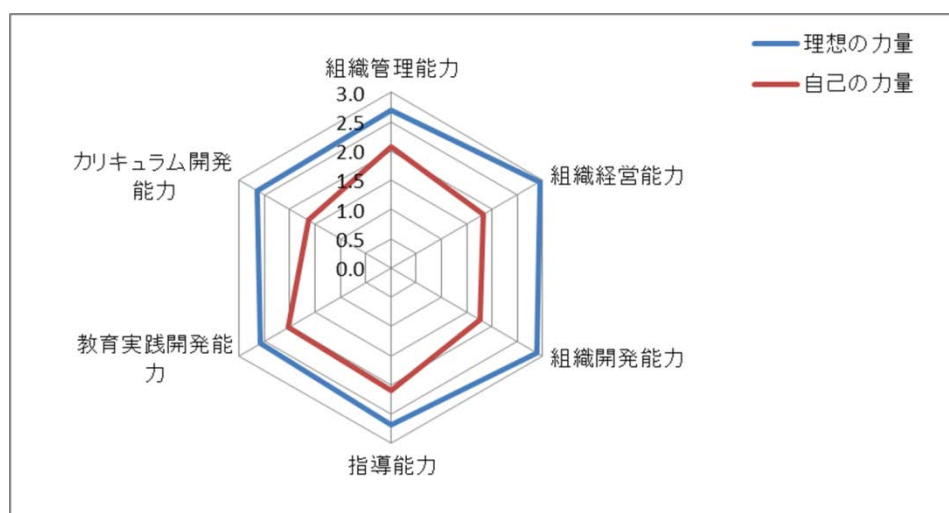


図3 学校管理職の力量イメージに関する回答結果

## 1) 理想の力量

6つの力量について、「先生は、学校管理職（校長）に必要な力量をどのようにお考えですか？」に対する4件法の回答について、「大いに必要（3点）」、「ある程度必要（2点）」、「あまり必要ではない（1点）」、「必要ではない（0点）」として集計した。その結果、6つの力量のいずれも2.5点以上であった。

## 2) 自己の力量

6つの力量について、「現在、先生はご自身の力量をどのように（自己）評価されていますか？」に対する4件法の回答について、「ある（3点）」、「ある程度ある（2点）」、「あまりない（1点）」、「ない（0点）」として集計した。その結果、5つの力量はいずれも2点程で、理想の力量よりも低いと捉えられていた。カリキュラム開発能力は1.1点でとくに低かった。

## 4. 本講習による力量向上

図4に、本講習による力量向上に関する回答結果を示した。

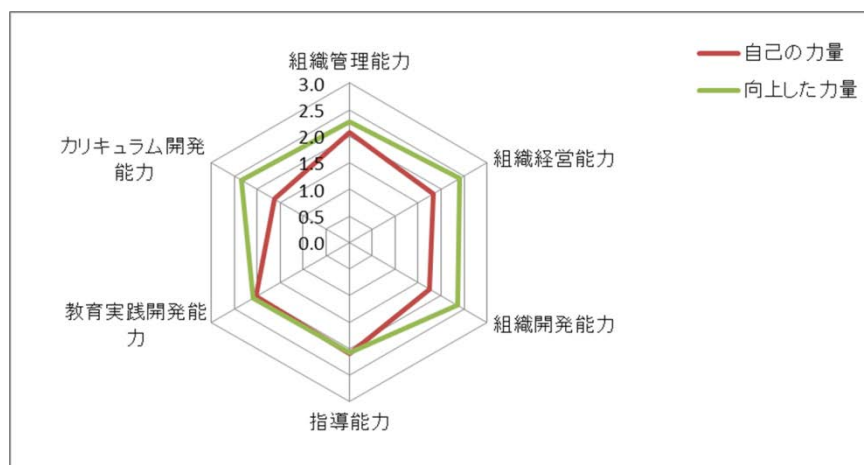


図4 本講習による力量向上に関する回答結果

「今回のこの講習は先生の力量の向上に有効でしたか？」に対する4件法の回答について、「かなり有効（3点）」、「ある程度有効（2点）」、「あまり有効ではなかった（1点）」、「有効ではなかった（0点）」として集計した。その結果、6つの力量のいずれも2点以上であった。とくに、組織経営能力と組織開発能力、カリキュラム開発能力は2.5点程で、その有効性が認識されたものとなった。

## 5. 学校管理職養成の研修機会と必要性について

図5に、学校管理職養成の研修機会と必要性に関する回答結果を示した。

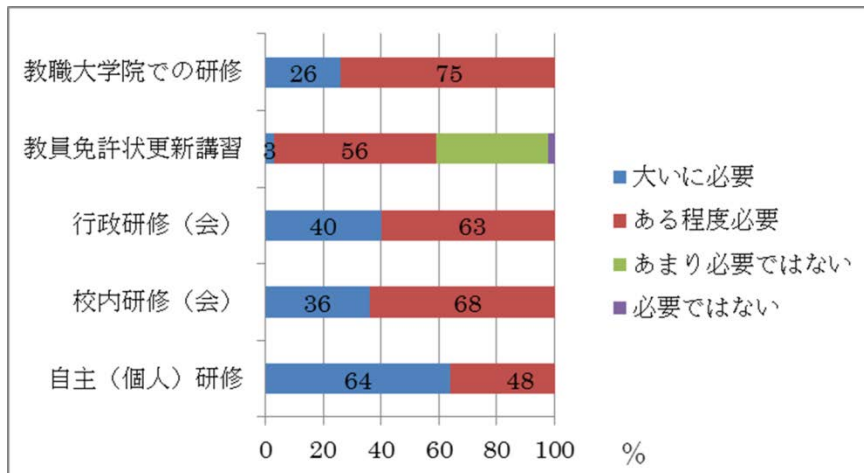


図5 学校管理職養成の研修機会と必要性に関する回答結果

「先生は、スクールリーダー（校長・教頭）としての資質・力量の向上の機会と必要性についてどのように考えられていますか？」に対する4件法の回答について、「大いに必要」、「ある程度必要」、「あまり必要ではない」、「必要ではない」として集計した。

教員免許状更新講習を除いて、いずれの研修も「大いに必要」「ある程度必要」とされた。「大いに必要」に注目すると、自主（個人）研修では6割以上であり、現状では、自主的に職場や個人で研鑽することが必要と捉えられていた。行政研修や校内研修は4割程、教職大学院での研修も3割程であった。

#### 6. 岐阜大学教職大学院再編（学校管理職養成コースの設置）における派遣制度の変更

図6に、岐阜大学教職大学院再編（学校管理職養成コースの設置）における派遣制度の変更に関する回答結果を示した。

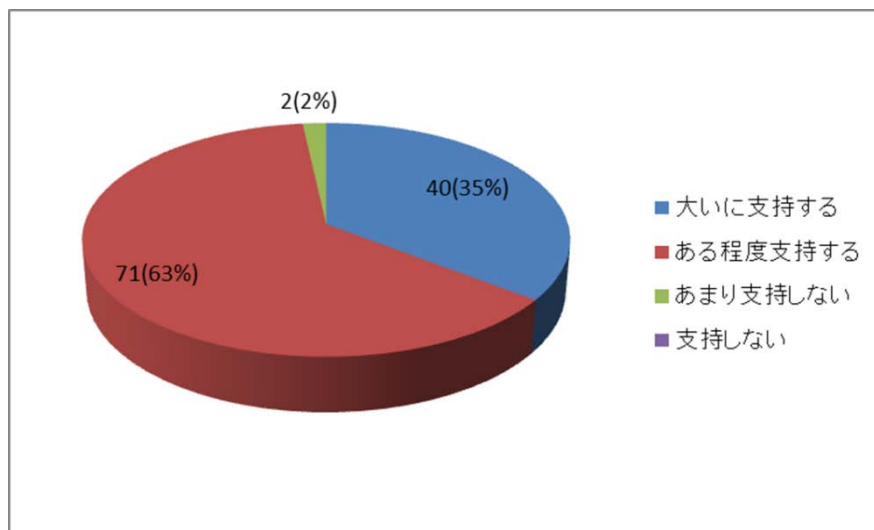


図6 岐阜大学教職大学院再編（学校管理職養成コースの設置）における派遣制度の変更について

「岐阜大学教職大学院の再編化（学校管理職養成コースの設置）により、次年度より岐阜大学教職大学院への派遣制度がミドルリーダー養成から管理職養成へと変更になります。先生はこの派遣制度の変更を支持しますか？」に対する4件法の回答について、「大いに支持する」、「ある程度支持する」、「あまり支持しない」、「支持しない」として集計した。

その結果、「大いに支持する」は3.5割、「ある程度支持する」は6割程で、全体的には派遣制度の変更は肯定的に捉えられていた。

## 7. 現在の岐阜県の教頭・校長登用制度について

図7に、現在の岐阜県の教頭・校長登用制度に関する回答結果を示した。

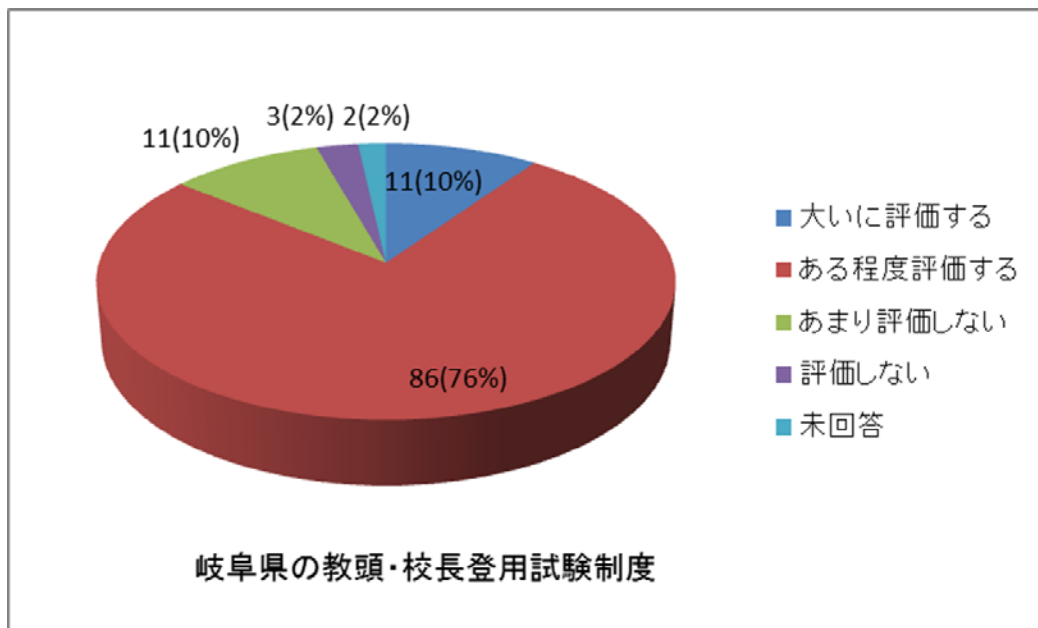


図7 現在の岐阜県の教頭・校長の登用制度に関する回答結果

「先生は現在の岐阜県の教頭・校長の登用制度をどのように評価されますか？」に対する4件法の回答について、「大いに評価する」、「ある程度評価する」、「あまり評価しない」、「評価しない」として集計した。

その結果、「大いに評価する」が1割、「ある程度評価する」が8割程で、全体的には肯定的に捉えられていた。一方、「あまり評価しない」と「評価しない」は1割程であるが、その理由として、「登用試験に関する情報が少ない」「試験の評価基準」が不明という情報不足に関する事、「論文選考中心ではなく実績評価を」「現場からの採用が少ない」「地区に偏っている」という選考方法や選考結果に関する事が挙げられた。

## IV. 考察

本事業では、岐阜地区の小中学校の推薦者を対象として、学校管理職養成講習を実施し、受講者による評価を分析した。

### 1) 学校管理職の育成指標

本事業で作成した学校管理職育成指標としての6つの力量（組織管理能力、組織経営能力、

組織開発能力、指導能力、教育実践開発能力、カリキュラム開発能力) について、受講者はいずれも必要で、なおかつ理想の力量よりも自己の力量が低いと捉えていた。

これは、昨年度の受講者及び現職校長への調査結果と同様であった。このことから、学校管理職には、組織管理や組織経営、組織開発などの学校マネジメントに関する力量だけでなく、教育実践を含むオールマイティな能力が必要と捉えられているといえる。ただし、昨年度の現職校長への調査結果において、任用前の研修としては、組織管理や組織経営、組織開発に関する力量形成の必要性が高かった。したがって、この6つの力量を学校管理職の育成指標にすることは妥当である。教育実践経験の上にこれらの学校マネジメントを中心とした力量を重ねるというイメージであろう。

## 2) 学校管理職養成の育成指標、育成内容、講習方法

理想の力量と自己の力量のギャップを根拠として養成を考えるならば、6つの力量を養成目標とすることは妥当である。また、受講者評価からは、3ユニット(教育改革、学校改善、実践開発)・12科目の短期講座は有効であると考えられる。とくに、本講習において受講者は組織経営能力や組織開発能力の向上に有効であったと評価した。このことから、学校マネジメント能力の向上に資する内容となったものといえよう。さらに、今年度は日程を改善したが、それにより参加しやすくなったことが指摘された。したがって、学校管理職登用試験前の月1回、計3回程の実施日程で行うことが妥当といえよう。

## 3) 学校管理職養成のシステム

受講者は、いずれの研修機会も必要と捉えていたが、とくに自主的な個人研修を必要と捉えていた。この結果については、受講者は任用前の研修は必要と考えているが、現状では任用前の研修制度がないために、自己研鑽にとどまっていると考えられる。

一方、現在の登用制度については全体的には肯定的に捉えられていたが、選考等に関する情報不足が指摘された。このことは、今後、学校管理職の養成、採用、研修の一体化が図られる中で、検討されることになる。教職大学院での養成や研修が肯定的に捉えられていることから、次年度より、岐阜県教育委員会と教職大学院が連携して、本事業の知見を生かした学校管理職登用前の養成研修が正式に県の教員研修事業として導入される。それも本開発事業の成果と考える。

さらに、今後、管理職養成講習以外にも教職大学院と教育委員会が連携した中堅教員・ミドルリーダーに対する研修システムの構築も視野に入れる必要がある。その際には、国レベルにおける教員キャリア全般を通じた研修支援体制の構築が必要である。

## V. その他

### [キーワード]

学校管理職養成、学校経営専門職、リーダーシップ、学校管理職育成指標、学校管理職育成カリキュラムスタンダード、組織経営能力、組織開発能力。

### [人数規模]

D.139名（小学校教員76名、中学校教員36名、教育委員会他27名）

### [研修日数]

B.3日（実際の講習実施ではさらに予備日1日を加えた）

### 【問い合わせ先】

国立大学法人岐阜大学

教育学部総務係

〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸1-1 岐阜大学

TEL (058) 293-2351

## 文献

- 1) 加藤崇英「学校管理職の力量に関するレビュー」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂 2004年 159頁～162頁。
- 2) 仁木幸男「第2章 現職校長が考える学校管理職に必要な資質・力量とその形成」白石裕編著『学校管理職に求められる力量とは何か』学文社 2009年 55頁～58頁。
- 3) 日本教育経営学会「校長専門職基準 2009年一部修正版」牛渡淳「スクールリーダーの役割と力量」篠原清昭編著『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房 2006年 53頁～55頁。
- 4) 岡東壽隆・杉山浩之「経営概念と経営的力量」岸本幸次郎・久高喜行編『教師の力量形成』ぎょうせい 1986年 219頁～225頁。
- 5) 篠原清昭編著「世界の学校管理職養成」ジダイ社 2017年。
- 6) 東京都「学校管理職の人事評価基準」。