

（独立行政法人教職員支援機構委嘱事業）

教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業

実 施 報 告 書

プログラム名	教職大学院と教育委員会・学校の協働による学校管理職養成実習のプログラム開発
プログラムの特徴	岐阜大学教職大学院は、平成 29 年度より教頭登用試験合格者等から選抜された県派遣教員（14 名）を対象として、全国初の学校管理職養成のためのコースを設置した。自律的および協働的な学校運営を推進できる学校マネジメント力を育成するために、新たに講義・演習・実習を方法とするカリキュラムの開発を行った。しかし、学校管理職を養成するための実習については前例がない。そこで、新たに設定した学校管理職を養成するための実習科目の実施と評価を通じて、理想的な学校管理職養成実習のプログラム開発を行うことを目的とした。

平成 30 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

岐阜大学教職大学院は、教頭登用試験合格者等から選抜された県派遣教員（14名）を対象として、学校管理職養成のための実習プログラムを開発した。

本実習プログラムの開発は以下のような手順で行った。

実習開発のコンセプトの共有（4月）

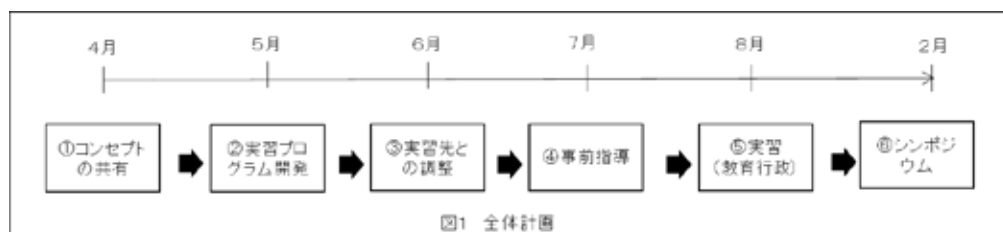
実習プログラムの開発（5月）

県教委、市教委との実習調整（6月）

事前指導（7月）

教育行政実習（8月）

シンポジウムの開催と総括検討（2月）



< 実習開発のコンセプト >

本開発事業では、「実習」を学校管理職のコンピテンシー能力を形成する重要で効果的な科目と位置づけ、学生の能動的な学びによる「実践知」形成のカリキュラムとして開発した（図2）

< 実習プログラムの開発 >

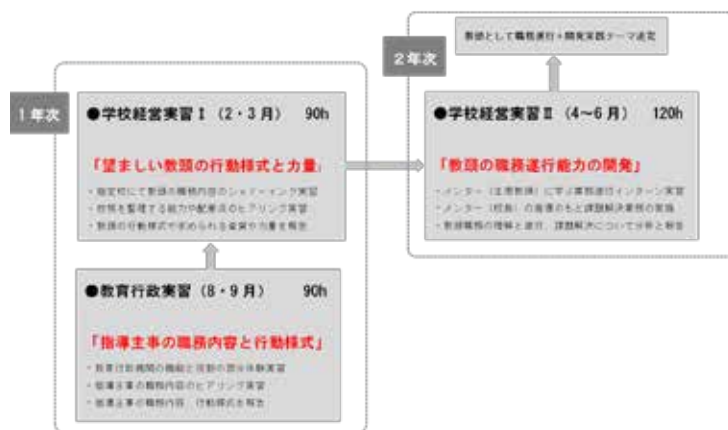
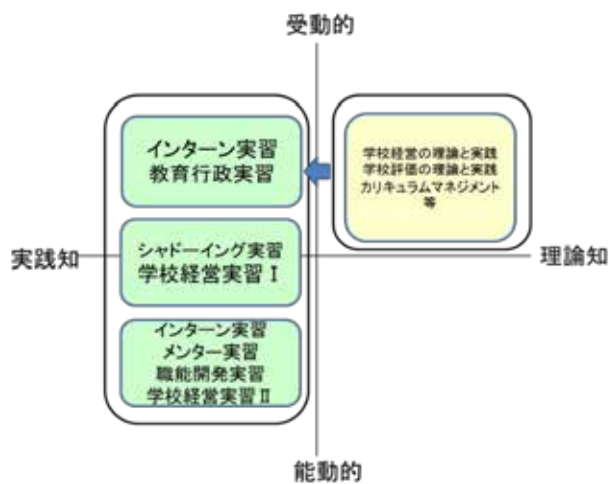


図3 実習の全体像

1年次には「教育行政実習」（3単位）と「学校経営実習」（4単位）を行い、2年次には「学校経営実習」（3単位）を行う。「教育行政実習」では県教委や市教委におけるインターン実習、「学校経営実習」では連携協力校（実習校）におけるシャドーイング実習、「学校経営実習」では、勤務校におけるメンター実習を方法とした。

< 実習の成果 >

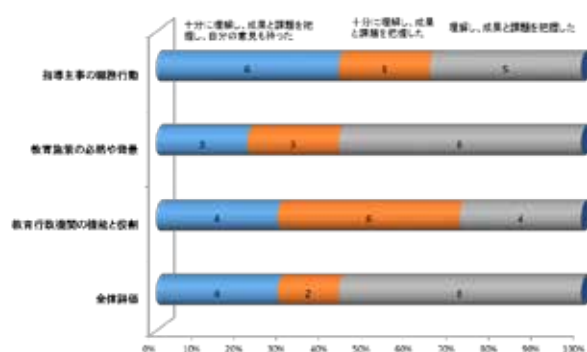


図4 教育行政実習における自己評価

実習生への事後アンケートでは、「教育行政実習」を通じて、指導主事の職務行動を理解し、その成果と課題を把握したと評価された。とくに、実際に観察した指導主事の職務行動については、5割程が「十分に理解し、成果と課題を把握し、自分の意見を持った」と評価された。

自由記述を分析した結果、実習生が意識した指導主事の資質能力（コンピテンシー）は

11項目に分類された。

そのうち、「説明・プレゼン力」が最も多く、次いで「情報収集・活用力」、「コミュニケーション力」、「マネジメント力」であった。指導主事として、教育政策の背景や必然性を理解するとともに、それを学校等に説明し、理解してもらう能力とくに認識した結果となった。

さらに、シンポジウムで明らかにされた実習生の学修成果は、現在の教諭としての視点から、学校経営的視点への転換である。例えば、今回の教育行政実習を通じて、実習生は指導主事に求められるコンピテンシーを認識するとともに、それを学校経営の中でどう考えればよいかを省察している。

また、今年度試行した「学校経営実習」のシャドーイング実習や「学校経営実習」のメンター実習を通じて、校長の職務行動を理解し、そのコンピテンシーとして「ビジョン設計力」「リーダーシップ力」「コミュニケーション力」が必要と考察した。管理職の学校経営に関するビジョンや行為の意味を認識したことが明らかになった。

以上から、本実習は、一定のコンピテンシーの修得に効果があったと考えられる。

< 今後の取り組み >

本事業成果を踏まえて、来年度は2年次の「学校経営実習」を実施する。ここでは、実際に教頭としての職務を遂行し、課題解決を行う。それを通じて、教頭に求められるコンピテンシーを認識し、実践への見通しを修得することが期待される。今後、こうした3つのコンテンツを通じて、実習生がどのような視点や知識、技能を修得するかを検証し、学校管理職を養成するための実習を完成したい。

・事業の概要

1．事業の趣旨

岐阜大学教職大学院は、平成 29 年度より教頭登用試験合格者等から選抜された県派遣教員（14 名）を対象として、全国初の学校管理職養成のためのコースを設置した。そのため、本年度において新たに講義・演習・実習を方法とするカリキュラムの開発を行った。

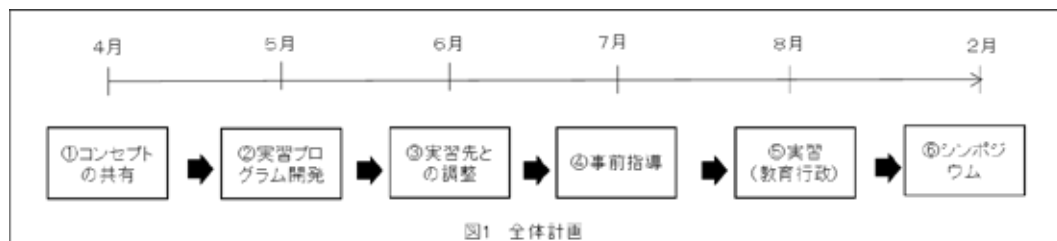
しかし、その中において特に開発の課題となったのが実習であった。学校経営専門職としての養成のための実習とは何か。実習により習得されるべき資質能力をどのように構築するか。それらの資質能力の養成のための効果的な実習方法をどのように設定するか。さらに、実習の運営において岐阜県教委及び岐阜市教委等さらに実習校との間でどのような連携を図るか。

本申請は、以上のような課題の解決のため平成 29 年度に実施する学校管理職養成実習プログラムの評価と検証を方法として理想的な学校管理職養成実習のプログラムの開発を行うことを目的とした。

本開発が日本で初めての学校管理職養成実習を内容とするため、その検証による養成実習のプログラム開発により今後の全国の教職大学院の学校管理職養成実習や都道府県教委等による学校管理職研修に有効活用されるモデルを提供できる。

2．事業計画

1) 全体計画



コンセプトの共有

学校管理職養成のための実習開発に関するコンセプトを実習開発委員会で共有した。

実習プログラムの開発

学校管理職養成の先進地である台湾の台北市立大学への訪問調査により、実習プログラム開発の指針を得た。

実習先との調整

県教委や市教委と教育行政実習や学校経営実習に関する実習開発会議や個別協議を行い、実習内容と運営方法を開発した。

事前指導 実習の目的と方法について、大学で事前指導を行った。

実習（教育行政実習）県教委、市教委で実習を行った。

シンポジウム

・実習生の評価（自己評価）と実習先の県教委や市教委等、勤務校のメンター校長の評価（他者評価）を行い、岐阜大学シンポジウム「学校管理職養成実習の開発と成果」（平成 30 年 2 月 6 日）で成果と課題を検討した。

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臨床実習開発委員会を組織し、事業に取り組んだ。

表1 学校管理職養成臨床実習開発委員会

所属・職名	氏 名	担当・役割
岐阜大学・教授	平澤紀子	委員会委員長・会計
岐阜大学・教授	篠原清昭	統括
岐阜大学・教授	棚野勝文	調査分析
岐阜大学・准教授	田村知子	海外調査
岐阜大学・特任教授	原 尚	実習指導
岐阜大学・特任教授	竹市安彦	連携連絡業務
岐阜大学・特任教授	栗田 京	連携連絡業務
岐阜県教委・義務教育総括監	服部和也	委員会副委員長
岐阜市教委・教育長	早川三根夫	連携連絡業務
岐阜市教委・学校指導課長	石神淳司	連携連絡業務

第1回 平成29年4月11日 岐阜県教育委員会

「実習者の2年目勤務の予定状況について」

第2回 平成29年4月20日 岐阜県教育委員会

「各課と実習内容の打ち合わせ」

第3回 平成29年5月22日 岐阜大学

「学校管理職養成のための実習開発のコンセプトと全体像の共有」

第4回 平成29年8月8日 岐阜県教育委員会

「実習者の2年目の立場について」

第5回 平成29年8月9日 岐阜県教育委員会

「実習評価について」

海外調査 平成29年6月2日(金)～4日(日)台湾台北市立大学視察

・学校管理職臨床実習

1．実習開発のコンセプト

これまで現職教員を対象とする「実習」は「みなし（免除）」科目として消極的な位置づけであった。本開発事業では、「実習」を学校管理職のコンピテンシー能力を形成する重要で効果的な科目と位置づけ、学生の能動的な学びによる「実践知」形成のカリキュラムとして開発した（図2）。ここでの、コンピテンシーとは「特定の職務を効果的に行うために必要とされる、観察・測定が可能な個人のスキル、行動、知識、能力、才能」（渡辺，2015）のことを指す。

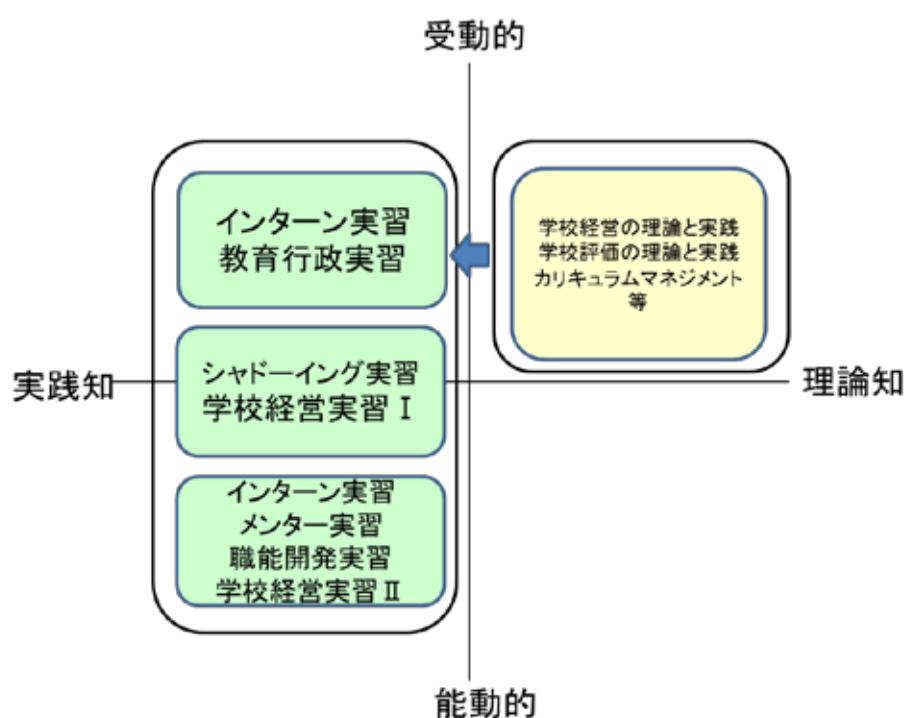


図2 実習開発のコンセプト

2．対象者と実習科目

対象者は、平成 29 年度岐阜大学教職大学院学校管理職養成コース 1 年生の岐阜県教育委員会派遣教員 14 名と 2 年生の旧学校改善コースの在籍学生 7 名であった。

図 3 に、実習の全体像を示した。1 年次には「教育行政実習」（3 単位）と「学校経営実習」（4 単位）を行い、2 年次には「学校経営実習」（3 単位）を行う。

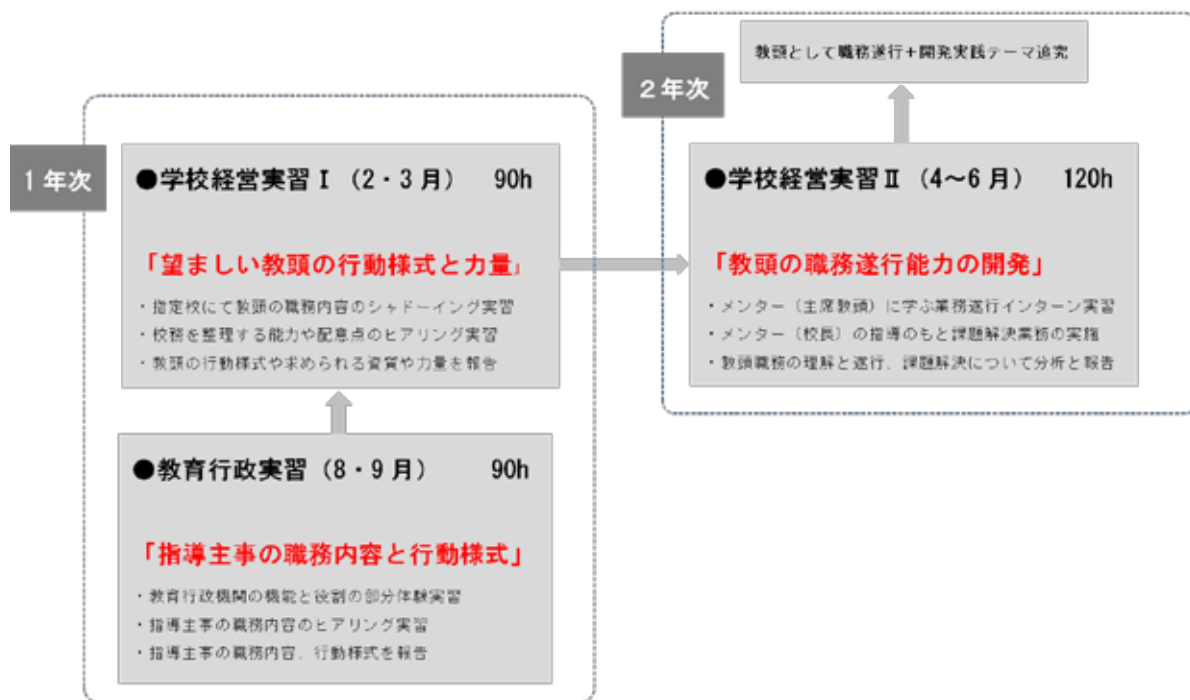


図3 実習の全体像

1) 教育行政実習

図4に、教育行政実習の内容を示した。大学における事前学習を踏まえて、教育行政機関で実習し、指導主事の職務内容と行動様式を学修した。

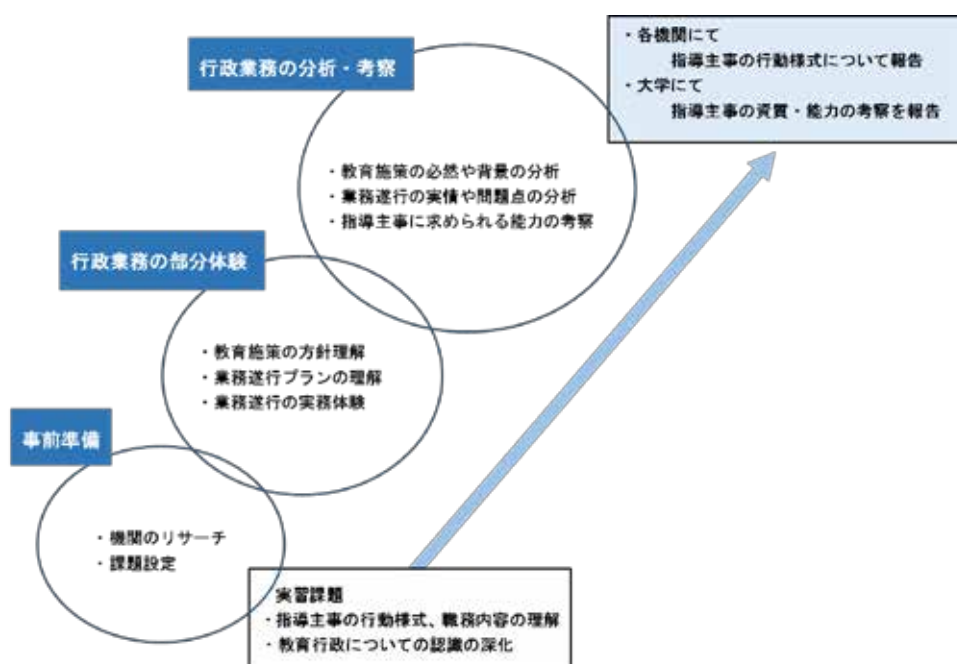


図4 教育行政実習における学修内容

表2 教育行政実習の日程

種 類	実習先	実習概要
岐阜県の行政機関	県教育委員会 教育総務課 教職員課 学校支援課 学校安全課 体育健康課 特別支援教育課 総合教育センター 文化財保護センター	指導主事の職務内容と行動様式の実習 ・第2次教育ビジョン、教員の働き方改革の啓発 ・教施策の背景、立案や実施での指導主事の行動 ・インクルーシブ教育システム ・県教委による教員研修システム ・県の文化資源の保護と啓発の業務
市町村の行政機関	岐阜市教育委員会 大垣市教育委員会 山県市教育委員会 本巣市教育委員会 瑞穂市教育委員会 羽島市教育委員会 高山市教育委員会	地教委の機能と役割、職務行動の実習 ・各市町村の課題と教育ビジョン ・学校管理訪問、人事管理 ・学校事故、自然災害、いじめ不登校、不祥事、マスコミ等への対応策と実情 ・議会、関係委員会への対応 ・施設（図書館、科学館等）の運営
複合型の行政機関	エールぎふ (岐阜市子ども・若者総合支援センター)	教育・福祉・医療等の総合的支援の実習 ・エールぎふ設立の背景と役割、組織や業務内容 ・総合的支援体制での業務行動 ・虐待対応などの緊急支援の実情 ・自立支援教室等の施設での支援活動

2) 学校経営実習

図5に、学校経営実習の内容を示した。2月から3月においては、実習校において、校長等のヒヤリングを通じて実習の課題と成果を検証する。とくに、図6に示したような教頭のコンピテンシーを学修する。

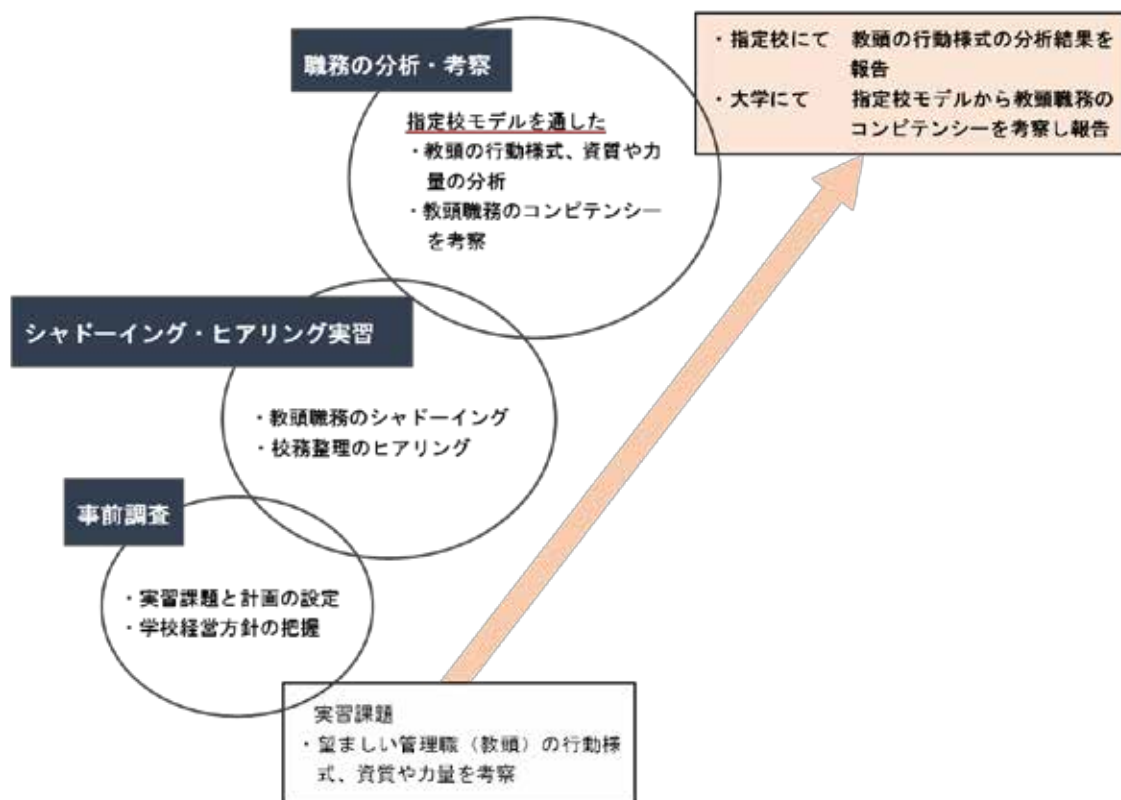


図5 学校経営実習 の内容

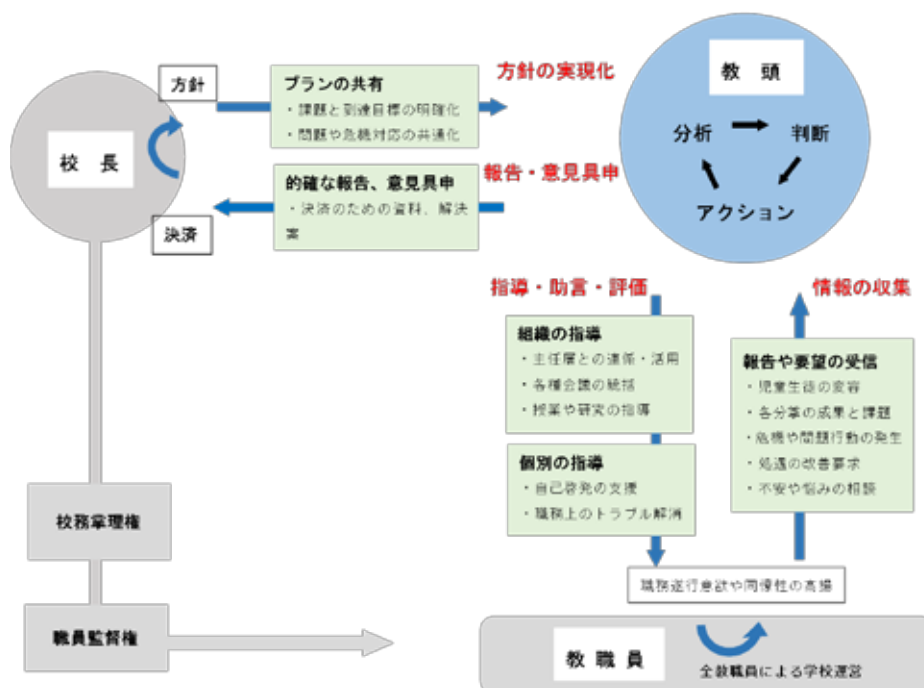


図6 教頭のコンピテンシー

3) 学校経営実習

図7に、学校経営実習 の学修内容を示した。今年度は2年在籍院生を対象に試行的な部分実習（4月から12月）を行い、それを代替として検証を行った。

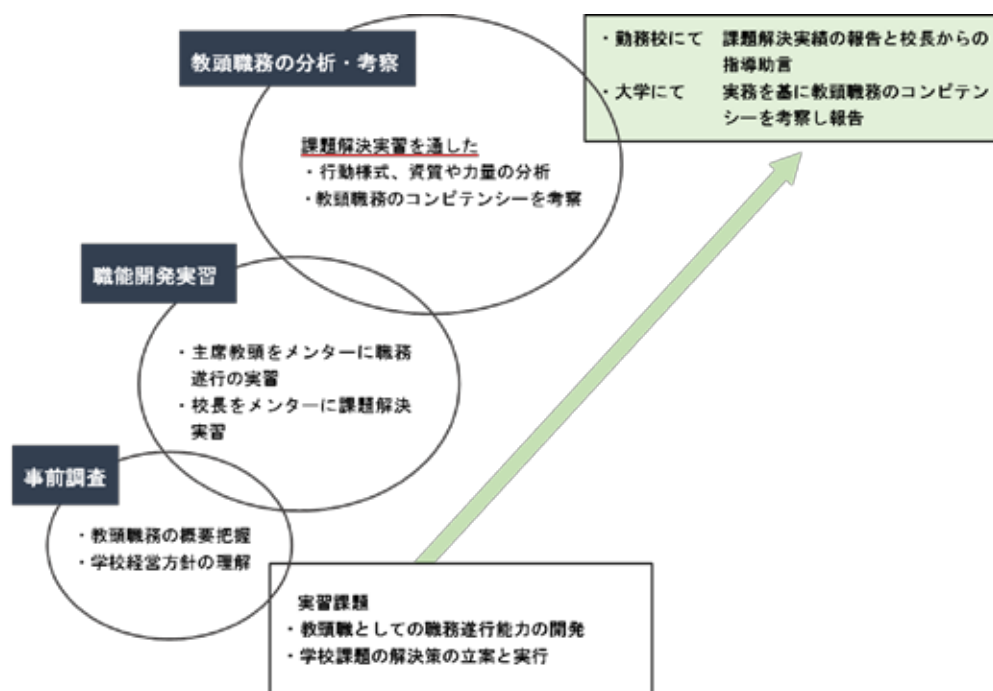


図7 学校経営実習 の内容

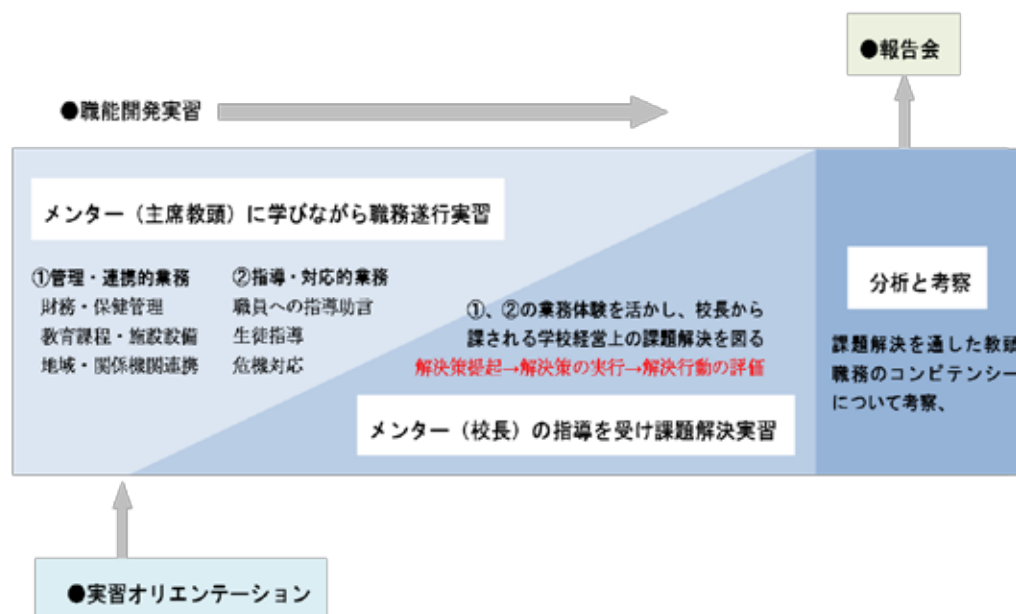


図8 学校経営実習 のイメージ

4) 特別支援学校管理職実習

特別支援学校の学校管理職には、小中高とは違う専門性が求められる。そこで、全国の特別支援学校管理職・ミドルリーダーへの悉皆調査（回答：544校 管理職 1146名、ミドルリーダー 1246名）を基に、以下のような実習プログラムを開発した。

表3 特別支援学校学校管理職実習

実習	教育行政実習	学校経営実習	学校経営実習
場所	岐阜県教育委員会特別支援教育課	岐阜県立特別支援学校（コアスクール）勤務経験のない障害種校	実習生勤務校
力量	学校運営力、組織管理能力	教育推進力、学校運営力	組織運営力

3. 実習評価

1) 教育行政実習

M1 院生 14 名に対して、1 年次の「教育行政実習」終了後にアンケートを実施した。

自己評価

評価項目は4つで「全体的な教育行政の内容や実務について」「教育行政機関の機能と役割」「教育政策の必然や背景」「指導主事の職務行動」について、5 件法「十分に理解し、成果と課題を把握し、かつ自分の意見をもつことができた」「十分に理解し、成果と課題を把握した」「理解し、成果と課題を把握した」「理解した」「理解が不十分であった」による回答を得た。図9に評価結果を示した。インターン実習を通じて、実習生は全体的に、内容の理解に到達した。とくに実際に観察した指導主事の職務行動については、5 割程が「十分に理解し、成果と課題を把握し、自分の意見を持った」と評価された。

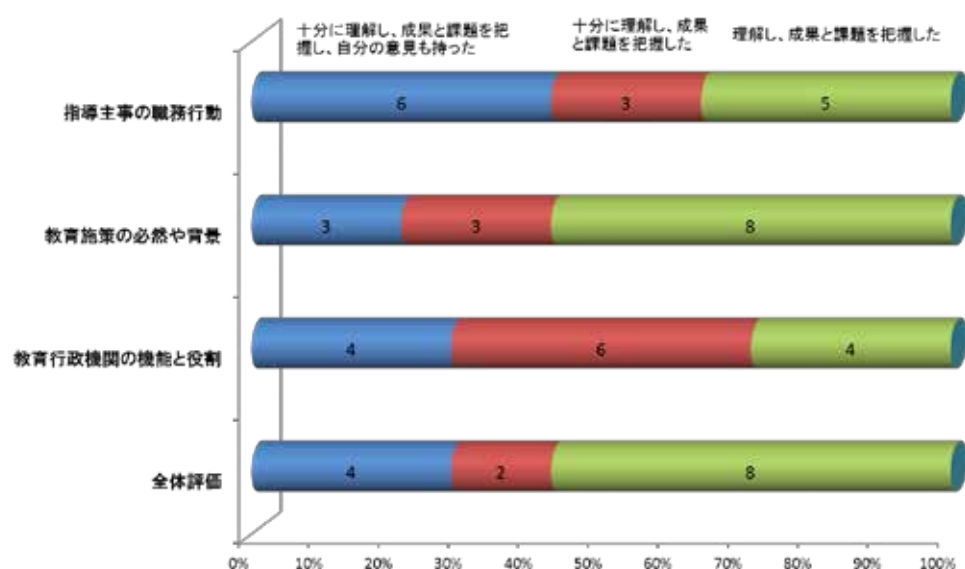


図9 教育行政実習における自己評価

指導主事の資質能力（コンピテンシー）

「実習を通じて、指導主事にはどのような能力が求められると考えましたか」に対する自由記述回答を得た。図10に、その回答内容を整理し、各カテゴリーの回答数を示した。実習生が意識した指導主事の資質能力（コンピテンシー）は11項目に分類された。そのうち、「説明・プレゼン力」

が 11 と最も多く、次いで「情報収集・活用力」10、「コミュニケーション力」8、「マネジメント力」8であった。指導主事として、教育政策の背景や必然性を理解しながら、それを学校等に説明し、理解してもらう「説明・プレゼン能力」をとくに認識した結果となった。

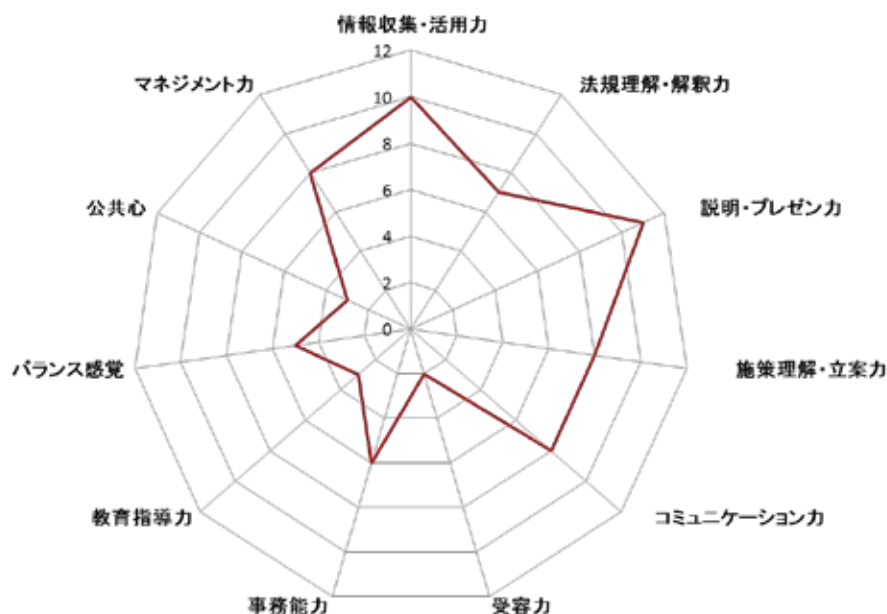


図10 実習生が意識した指導主事の資質能力(コンピテンシー)

2) 学校経営実習 ・ 学校経営実習

M2 院生 7 名に対して「学校経営実習 」「学校経営実習 」の終了後にアンケートを行った。「学校経営実習 ・ を通じて、学校管理職(校長)にはどのような能力が求められると考えましたか」に対する自由記述回答を得た。図 11 に、その回答内容を整理し、各カテゴリーの回答数を示した。実習生が意識した学校管理職(校長)の資質能力(コンピテンシー)は 8 項目に分類された。そのうち、「ビジョン設計力」が 4 と最も多く、次いで「リーダーシップ力」3、「コミュニケーション力」3であった。シャドーイング実習、メンター実習を通じて、実習生は校長の学校経営の意図を推察し、それを推進するためにリーダーシップを発揮し、また職員とのコミュニケーションに努めていることを認識した結果となった。

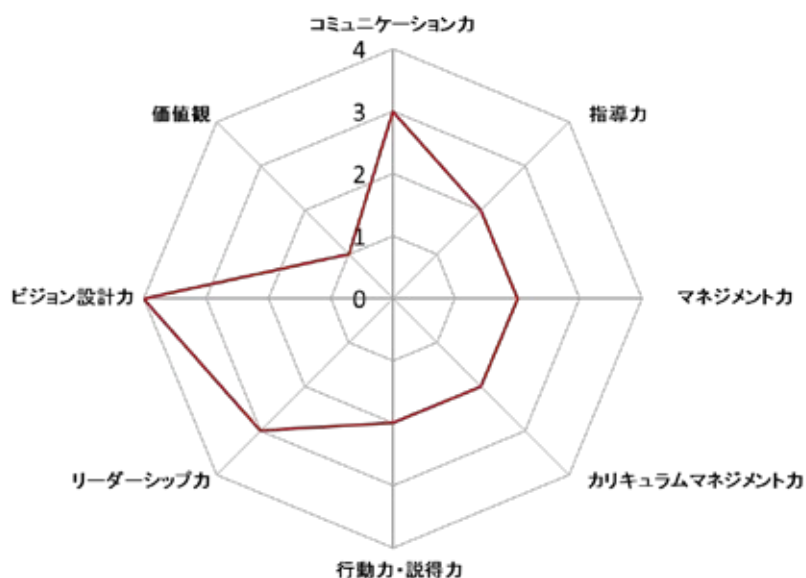


図11 実習生が意識した学校管理職(校長)の資質能力(コンピテンシー)

3) 実習者の報告

表4に、2月6日のシンポジウムにおける実習者の報告内容を示した。

表4 実習者の報告

実習者A	岐阜県教育委員会
実習内容	岐阜県教育委員会教育長講話 各課からの講話および質疑応答 ・施策の背景や主事の行動様式の把握 行政実習における学びの考察と実習報告会 ・指導主事に求められる資質・能力の分析
理解した職務	教育行政機関の役割 ・教育施策の立案、議会提案、予算獲得 ・教育政策の全県的理解の促進、監督 教育政策の必然や背景 ・働き方改革や高校入試制度変更の背景 指導主事の職務行動 ・法律概念理解、先行事例分析、現状把握をふまえた施策立案 ・各課横断的、協働的な作業による施策の具体化 ・端的な説明による施策の具現化と全県下への周知 ・現場のための職務遂行を第一義とする誠意ある行動
考察	背景を理解し、情報を分析し、根拠をもって施策を立案する力 ・法律概念を根拠とし、予算獲得を目指して施策を立案する ・国の動向や法令改正等を受け、県の現状に合った教育施策を打ち出す 仲間や各課との協働的連携のためのコミュニケーション能力 ・自己の役割や責任の自覚しつつ、縦横連携を大切にして情報共有をする ・協働的な作業により、立案した施策を具体化し、予算獲得につなげる 他者の理解をうながすプレゼンテーション能力 ・施策のよさを端的に、根拠のある説明をすることで具現化する ・全県下への周知を目的として、一般教諭にも理解できる説明をする 公務員としての意識の高い行動力 ・地域や家庭など、一般の方の見方・考え方を意識して施策を立案する ・学校、家庭、地域、県、国など多角的な見方・考え方で判断する 教育に対する使命感や情熱 ・学校や子どもや教職員の幸せのために職務を遂行しているという使命感 ・学校と教師を守ることを前提にした教育行政職としての高い見識 ・子どもと教職員の安全と将来を思い描き、職務に従事する情熱

実習者B	岐阜市子ども・若者総合支援センター “エールぎふ”
実習内容	・ 所長講話、副所長講話、施設見学 ・ 各相談係、支援係担当者、SSWから職務内容等の説明 ・ 要保護児童対策地域協議会参観 ・ 乳幼児支援施設での支援実習 ・ 総務係から、組織、施設運営（財務を含む）に関わる説明
理解した職務	教育行政機関の役割 ・ 0歳児から20歳までの、総合的心理的援助サービスの実施 (総合相談、乳幼児支援、家庭児童支援、発達支援、教育支援、才能伸長支援) 教育政策の必然や背景 ・ 教育部門と福祉部門の統合による総括的・効果的な支援の実施 (H26今後の障害児支援の在り方について報告、児童福祉法改訂など) 指導主事の職務行動 ・ 専門的相談、支援業務の実施とそれにかかわる研修、自己研鑽 ・ 担当者間の連絡調整(教育職、行政職間)、職員・施設・危機管理の実施 ・ 地域関係機関との連携、連絡調整の推進 ・ 学校現場との連携・接続(適応指導)の推進
考察	具体的な相談・支援を進める力 ・ 相談者・保護者の状況等の情報を十分に収集するとともに、イニシアチブをとって、相談者・支援者に適切に繋ぐ判断をする。 組織内の調整を進め、成果をあげる力 ・ 現在行われている相談、支援の件数や内容の把握に基づいて、担当者や体制の調整を適切に進めるとともに、指導助言を行う。 (例 専門性の高い行政職と教育的配慮を得意とする教育職との有機的な連携を進める。職員の心身の管理を行う) 有効な外部連携を進める力 ・ 本施設と各機関・学校現場との窓口と役割を明確にすることを通して、効果的な連携を推進する。 組織運営を改善する力 ・ 限られた人材、財源の中で、本施設のビジョンを定め、成果をあげるマネジメントを進める。(学校現場と同様)
実習者C	高山市教育委員会
実習内容	・ 高山市小中学校校長研修会テーマ別研究協議会会場設営及び参加 ・ 教育長、学校教育課課長、教育総務課課長、文化財課課長 講話 ・ 教育委員会総務課での実習(給食センター研修・議会傍聴など) ・ 文化財課での実習(県博物館移動展示会終了に伴う返却作業など) ・ 子ども作品展準備と審査
理解した職務	教育行政機関の役割 行政職には「法律に基づいた仕組みを作り、適切な助言を含め学校を支援すること」という役割がある。特に市教委は、県からの通達を受け、市の教育方針に基づいて施策を具現化する場と言える。 教育政策の必然や背景 一部改正された「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」(H27)で首長が「総合教育会議」を設けるものと定められた。この会議は首長及び教育委員会で構成され、「大綱の策定」「教育を行うための諸条件の整備」「児童生徒の生命・身体の保護など緊急の場合に講ずべき措置」などが協議される。 指導主事の職務行動 ・ 法律という視点に基づいて教育現場を見る。 ・ 情報収集・連携のために「対話」を大切にする。 ・ 職務遂行のための創意工夫をする。
考察	《市教委の職務を遂行する上で求められる行動》 ・ 仕事の役割を明確にすること。 ・ 根拠を明示するために情報を収集すること、任された仕事を円滑に進めるために連携を図ること。 ・ 目の前にある教育課題を解決していくために目的を問い、願いを共有すると共に、具体的な手立てを講ずること。 ・ 校長のリーダーシップ発揮の場に配慮すること。 ・ 全国や県全体の状況と比較しながら市の独自性を示し、施策を進めること。 ・ 「働き方・仕事内容を積極的に見直す」という視点をもち、教育活動の精選、統合、更新を行っていくこと。

．考察

岐阜大学教職大学院では、学校経営専門職を育成するためのカリキュラムとして、大学院での理論知（リテラシー）の上に、それを効果的に実践するための知識や技能（コンピテンシー）を修得する場として、学校管理職実習を開発した。

具体的には、今年度本教職大学院に設置された学校管理職養成コースにおいて、岐阜県教育委員会から派遣された教頭名簿登載者 14 名に対して、学校管理職臨床実習の 3 科目を新たに開発し、その実施と評価を行った。その結果、「教育行政実習」を通じて、実習生は指導主事の職務行動を理解し、その成果と課題を把握した。また、指導主事のコンピテンシーとして、「説明・プレゼン力」「情報収集・活用力」「コミュニケーション力」が必要と考察した。さらに、試行的に実施した「学校経営実習」「学校経営実習」を通じて、実習生は校長の職務行動を理解し、そのコンピテンシーとして「ビジョン設計力」「リーダーシップ力」「コミュニケーション力」が必要と考察した。

とくに、シンポジウムで明らかにされた実習生の学修成果は、現在の教諭としての視点から、学校経営的視点への転換である。例えば、今回の教育行政実習を通じて、実習生は指導主事に必要な職務やそれを遂行するための視点を理解するとともに、それを学校経営の中でどう考えればよいかを省察している。教育委員会から学校への通知や指導等には、その背景となる社会の動向や法律がある。それを理解しなければ、学校は面倒なものと捉えてしまう。自分達には、こうした教育政策の背景や必然性を理解し、その意味を伝える必要があり、そのためにどう行動すればよいかに言及した。

以上から、本実習は、一定のコンピテンシーの修得に効果があったと考えられる。現在進行中の学校経営実習では、実習校でのメンター実習を通じて、学校管理職のビジョンや行為の意味を省察するものと考えられる。さらに、2 年次の「学校経営実習」では、実際に教頭としての職務を遂行し、課題解決を行いながら、その認識を深め、実践への見通しを修得することが期待される。今後、こうした 3 つのコンテンツを通じて、実習生がどのような視点や知識、技能を修得するかを検証し、学校管理職を養成するための実習を完成したいと考える。

文献

- 1) 岐阜大学教職大学院「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」2017 年。
- 2) 篠原清昭編著「世界の学校管理職養成」ジダイ社 2017 年。
- 3) 渡辺直登「コンピテンシーと職務遂行能力」日本労働研究雑誌 657 号 2015 年 44 頁～45 頁。

謝辞

本実習開発において、岐阜県教育委員会、岐阜市教育委員会、山県市教育委員会、大垣市教育委員会、本巣市教育委員会、瑞穂市教育委員会、羽島市教育委員会、高山市教育委員会、実習生の勤務校の皆様にも多大な協力と支援を得ました。感謝申し上げます。

【その他】

[キーワード] 学校管理職養成実習、教育委員会・学校との連携、コンピテンシー

[人数規模・研修日数]

科目	対象	時期	内容	場
教育行政実習 3単位（90時間）	学校管理職養成コース1年生 （岐阜県教育委員会派遣教員 14名）	1年次 8～9月	教委の政策・事務業務を指導主 事の立場で観察・体験する	岐阜県教育委員会 市教委・福祉支援センター等
学校経営実習 3単位（90時間）	旧学校改善コースの2年生 （岐阜県教育委員会派遣教員 7名）	1年次 2～3月	校長や教頭の業務を観察し、 リーダーとしてのリテラシー能 力を認知する	実習指定校（連携協力校）
学校経営実習 4単位（120時間）	旧学校改善コースの2年生 （岐阜県教育委員会派遣教員 7名）	2年次 4～6月	メンターとしての校長及び教頭 から学校管理職としての基礎的 業務を学ぶとともに、自らの職	勤務校

【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

（058）293 - 2351