

独立行政法人教員研修センター委嘱事業

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム
(平成 21 年度 教育課題研修)

報告書

プログラム名	新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発
プログラムの特徴	日本教育経営学会が 2009 年に作成した「校長の専門職基準[2009 年版]－求められる校長像とその力量－」の知見を踏まえつつ、これからの校長職に期待される役割や備えておくべき資質・能力を明らかにしながら、断続的な新任校長研修の実施と省察によってこれらの力量を効果的に修得する方法を開発する。

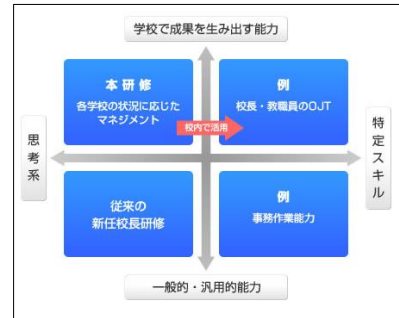
平成 22 年 3 月

九州大学 北九州市教育委員会

プログラムの全体概要

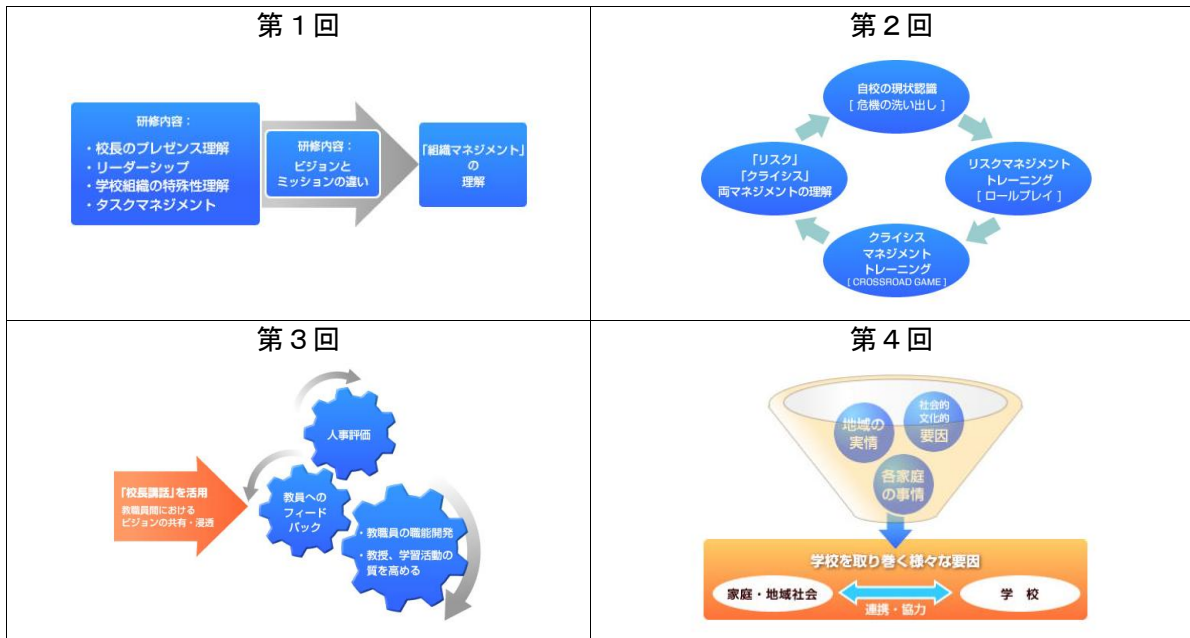
研修の考え方

本研修は、新任校長として必要なマネジメントについて受講者全員がともに考え（「思考系」）、そこで知り得たこと、学び得たことを各学校に持ち帰り、実践してもらうように促している。

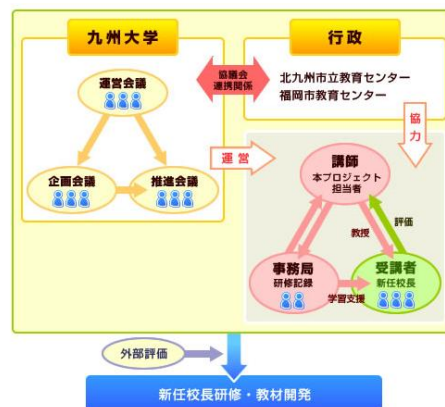


研修の方法

7つの校長専門職基準（序章参照）を視座としてチェック・アンド・アクションを行い、改善や軌道修正を図りながら、下図のようなコンセプトで、合計4回にわたる研修プログラムを開発・推進した。



プログラム開発体制



※詳細については、<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/>をご参照下さい。

I プログラムの枠組み

(1) プログラム開発の目的と内容

本プログラムの目的は、これからの校長職に期待される役割や備えておくべき資質・能力を明らかにしながら、断続的な研修によって新任校長に対してこれらの力量を効果的に修得させる方法を開発することである。その内容は以下の通りである。

- ①年4日間の断続的な講義・演習と、その間をつなぐ、練り上げた「課題」（プレゼンス証明シート、タイム・タスクマネジメント、リスク予測マップ等）を提供するスタイルの新任校長研修を2政令市教育センターで実施し、メタ評価を重ねながらアクション・リサーチ型のプログラム開発を実施する。
- ②あわせて新任校長研修の全国的な実施状況調査、および校長・教頭の新任校長研修に対する意識・ニーズ調査を実施する。

なお、本報告全体を通じて用いる「新任校長研修」は、「養成段階を補完するとともに、校長職能開発の重要な一環として、任用して一年以内の校長を対象とし、校長に学校経営に関する基礎的知識や基本的認識を身につけさせ、学校運営を円滑に進めることをねらいとした、学校経営についての資質・能力の向上を図るための研修」と定義する。

(2) 研修プログラムの開発（企画、実施、評価）に当たっての工夫・留意点

校長候補者ないし現職校長を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして、日本教育経営学会が専門職団体である校長会など関係各者の幅広い意見を参考にしながら作成した「校長の専門職基準[2009年版] - 求められる校長像とその力量 -」（[http://wwwsoc.nii.ac.jp/jasea/teigen/ki jun/2009_ki jun.pdf](http://wwwsoc.nii.ac.jp/jasea/teigen/kijun/2009_ki jun.pdf)）を活用した（下図参照）。この専門職基準を視座としてチェック・アンド・アクションを行い、軌道修正などの改善を図りながら、本事業を推進した。



(3) 研修プログラムの開発組織と開発手順、研修内容

研修プログラム開発にあたっては3つの会議を設置した（各会議のメンバーの一覧は次頁に掲載）。この組織体制のもと、学校関係者と九州大学の研究分担者と共に教育現場の実態やニーズを集約し、研修の内容構成（下表）および教材開発を行った。

○ 企画会議（平成 21 年 4 月～7 月・合計 13 回）

学校関係者ら多彩なメンバーに参画してもらい、これまでの研修プログラム内容を教育現場の実態やニーズに即した形で再検討することにした。

○ 推進会議（平成 21 年 10 月～平成 22 年 2 月・合計 13 回）

実際の研修の内容構成の作成やワークシートの選定を行い、各回の新任校長研修を実施した（5 月～2 月）。なお、作成した教材は「新任校長研修ハンドブック」及び「新任校長研修テキスト」（HP よりダウンロード可能）にまとめている。

○ 運営会議

以上の一連の流れを上位機関として、必要に応じて各教育センターとの連絡協議を行いながら、プログラム開発を行っていった。

研修内容の概要一覧

	福岡市・北九州市[内容]	題目
第 1 回	・校長としてのリーダーシップ ・学校組織特性、タスクマネジメント	・学校組織マネジメント 1 : 校長としてのプレゼンス（存在理由）の証明 と学校組織マネジメント
第 2 回	・保護者対応マネジメント ・クレーム対応スキル・トレーニング ・法的対応マニュアルの作成	・学校組織マネジメント 2 : 危機管理から切り拓く
第 3 回	・学校経営に生かす校長講話 ・教員の人事評価 ・危機管理法制	・学校組織マネジメント 3 : 校長講話と人事評価から切り拓く学校経営 戦略
第 4 回	・タイムマネジメントと学校評価を活用した 経営戦略	・学校組織マネジメント 4 : 時間活用・学校評価活用方法について見直す

これらの研修プログラムの実施と並行して、新任校長研修の実施状況と新任校長の勤務実態、研修ニーズ等を量的に把握するため、新任校長のみならず全国の教育委員会・教育センターや福岡県内小学校の校長、教頭に対する質問紙調査等を実施した。新任校長研修の現状および新任校長のタイムマネジメントの結果は「コラム 1（p. 5）」、「コラム 2（pp. 17-18）」に、新任校長研修ニーズについては「II 研修の実施（pp. 6-16）」でまとめている。なお、調査等の詳細については、「独立行政法人教員研修センター委嘱事業 教員研修モデルカリキュラム開発プログラム（平成 21 年度教育課題研修）研究成果報告書」（以下、「成果報告書」）を参照していただきたい。

○九州大学関係者

所 属	氏 名	専 門	開発組織における役割	運営 会議	企画 会議	推進 会議
人間環境 学研究院	元兼 正浩	教育法制	事業代表者：統括・事務局長	○	○	○
同上	八尾坂 修	教育経営学	研究分担者	○		
同上	田上 哲	教育方法学	研究分担者	○		
同上	増田 健太郎	臨床教育学	研究分担者	○		
人間環境 学府	金子 研太	教育法制	研究分担者：事務局員・HP 統括者		○	○
同上	清水 良彦	教育方法学	研究分担者：事務局員			○
同上	田中 光晴	比較教育学	研究分担者・韓国班担当			
同上	波多江 俊介	教育法制	研究分担者：事務局員		○	○
同上	畑中 大路	教育経営学	研究分担者：事務局員		○	○
同上	前田 晴男	教育法制	研究分担者：事務局員		○	○
同上	山下 顕史	教育経営学	研究分担者：事務局員		○	○
同上	雪丸 武彦	教育経営学	研究分担者			
同上	楊 川	教育法制	研究分担者：事務局員		○	○
同上	李 昱輝	教育経営学	研究分担者：事務局員			○

○企画会議協力者

所 属	氏 名	役職	開発組織におけ る役割	運営 会議	企画 会議	推進 会議
学校法人西南学院大学	浅田 昌吾	事務職員	研究分担者		○	
福岡県議会	井上 幸春	議 員	研究分担者		○	
福岡市立西新小学校	岸本奈美江	教 諭	研究分担者		○	
福岡市立周船寺小学校	久米 敏裕	教 諭	研究分担者		○	
うきは市立吉井小学校	竹永 茂美	教 諭	研究分担者		○	
福岡市城南区市民センター	長谷 裕之	職 員	研究分担者		○	
福岡市立塩原小学校	横手菜穂子	校 長	研究分担者		○	
その他 1名						

○教育委員会関係者

所 属	氏 名	所属組織における役職
北九州市立教育センター	大竹 順司（申請時）	前所長
	古林 節子（現在）	現所長
福岡市教育センター	木村 俊明（申請時）	前所長
	柴田 守（現在）	現所長
北九州市立教育センター	井上 勝美（申請時）	総括指導主事
	中島 正継（現在）	指導主事
福岡市教育センター	瀧口 博之（申請時）	主任指導主事
	森田 博美（現在）	主任指導主事

コラム1 新任校長研修実施状況

研修の実施と並行して、全国で実施されている新任校長研修実施状況を把握するために質問紙調査を行った。対象は都道府県、政令指定都市、中核市、特別区の全教育委員会及び教育センターである。

○新任校長研修の現状（概要）

新任校長研修概要			新任校長研修の内容				受講者の評価
都道府県 政令市		中核市 特別区	研修実施率 (都道府県・政令市)		研修実施率 (中核市・特別区)		・演習を交えた研修の評価が高くなる傾向 ・「講義のみ」で評価が高い研修の存在
6.2人	教委講師 センター 講師	2.6人	組織 マネジメント	87%	教育政策	56%	
2.6人		0.7人	リーダー シップ論	83%	危機管理	50%	
3.2人	外部講師 受講者 人数	1.8人	危機管理	83%	ビジョン 形成		
69.9人	研修日数	17.1人	ビジョン 形成	77%	組織 マネジメント	44%	
2.5日	研修時間	2.0日	教育政策	71%	リーダー シップ論	39%	
13.2時間		6.2時間	上位5項目				
			カリキュラム マネジメント	15%	校内研修	6%	
			情報処理 能力	13%	教材開発		
			教材開発	12%	社会教育		
			他文化(異文化) 理解	6%	特別支援 教育		
			下位4項目				

- ・ 新任校長研修は、研修実施主体によって講師人数、受講者人数、研修日数・研修時数が異なっている。都道府県・政令市実施の研修の方が、中核市・特別区実施の研修よりも大規模である。
- ・ 新任校長研修の内容については、「組織マネジメント」、「リーダーシップ論」、「危機管理」、「ビジョン形成」、「教育政策」が多く実施されている。
- ・ 新任校長研修に対する受講者の評価は、演習を交えた研修の評価が高くなる傾向にあるが、講義のみ実施の研修でも評価が高いものもあり、研修実施に際しては研修内容と研修形態の相性を考慮する必要がある。

○新任校長研修の課題（概要）

- ① 研修時間、研修内容、研修形態、評価への対応
- ② 学校種を交えての新任校長研修を実施する際の対応
- ③ 年度によって異なる新任校長研修受講人数への対応
- ④ 校長研修や校長会主催の研修など、他研修との内容・日程調整
- ⑤ 校長を研修によぶ難しさ

- ・ ①は新任校長研修に限らず、その他の研修にも共通した課題であるといえる。
- ・ ②～⑤は新任校長研修特有の課題であるが、財政状況や教員年齢構成などが影響するため、研修実施機関によって異なる課題であるといえる。

なお、詳細については「成果報告書」をご参照下さい。

Ⅱ 研修の実施

(1) 第1回

○研修内容：「校長としてのリーダーシップ」、「学校組織特性、タスクマネジメント」

○新任校長研修へのニーズ

第1回研修で取り扱ったテーマである、「校長としてのリーダーシップ」、「学校組織特性、タスクマネジメント」については、現職教頭に対する新任校長研修ニーズ調査の質問項目の「リーダーシップ論」、「組織マネジメント」に対応する。これらに対し、教頭は校長になった際に必要である知識・技能であると高ポイント（リーダーシップ論：4.6（満点5）、組織マネジメント：4.7（満点5））で評価している。

○研修構成

2009年6月に福岡市教育センター、北九州市立教育センターで実施。対象者は福岡市が新任校長42名、北九州市が新任校長34名である。


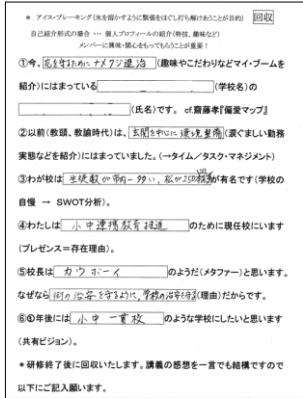

研修の目的は校長としてそのポジションにいることの意味について自己証明させ、タスクマネジメント演習を通じて教頭職と校長職との違いについて考えることである。

教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートと討議のためのタスクカードを配布した。

時間配分	講師	受講者
14:00～14:40 (40分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 講師自己紹介 校長に求められる資質力量（校長職の専門職基準）の説明 組織の概念の説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
14:40～14:55 (15分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> タスク割り振りについての演習（使用教材①） 	<ul style="list-style-type: none"> 制限時間（5分）で配布資料中の平仮名「の」を探し、いくつ存在するか数え上げる。
14:55～15:05 (10分)	休憩 自己紹介を兼ねたアイスブレイキングシートの記入（使用教材②）	
15:05～15:12 (7分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> アイスブレイキング活動 	<ul style="list-style-type: none"> 自己紹介を、ワークシートの空欄に記入し、グループ内で発表しあう。
15:12～15:35 (23分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 演習のまとめと次の演習の説明 セルフ・マネジメントについて リーダーとマネージャーの特性比較 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
15:35～16:00 (25分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> タスクマネジメントに関する演習 誰の仕事か いつごろ取りかかるか 	<ul style="list-style-type: none"> あらかじめ名刺大サイズに印刷しておいた、年度始めに各校に共通してみられる学校管理職のタスクをグループで協力して分類する。
16:00～16:05 (5分)	休憩	
16:05～16:19 (14分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン形成に関する演習（使用教材③） 今年度、重点的に取り組んでいること 経営重点目標 校長のビジョン ビジョン共有の具体的方法 	<ul style="list-style-type: none"> ワークシートに、講師の指示を聞きながら記入する。

16:19～16:32 (13分) 【講義】	・ビジョンとミッション ・現状をいかに変革するか	・直前のワークシート記入時の思考と対比しながら、講義を聞く。
16:32～16:40 (8分)	・次回内容および次回までの課題についての説明	・説明を聞く

○使用教材

<p>①「の」の字探し演習課題文 タスク振り分けの多様性への気付きを促す。</p> 	<p>②第5回ワークシート (「新任校長研修テキスト」p.10) 自己紹介を通しての職業観分析とアイスブレイキング。</p> 	<p>③第16回ワークシート (「新任校長研修テキスト」p.32) ビジョンと実現手段、自校の現状のつながりを問う。</p> 
---	---	---

○受講者の感想

(福岡市新任校長研修)

- ・考えるヒントになる話が多かった。自分なりに考えて、実践に活かして行きたい。
- ・教頭職と校長職の違いを改めて認識することができる内容だった。本校の現状に応じた、決断までの筋道を考えたいと思う。

(北九州市新任校長研修)

- ・これまでにもマネジメント研修を受けてきたが、教頭としての立場でしかとらえられず、学校経営という視点では不十分だったし、今一つ実感を伴っていなかった。

○研修の改善点(記録者の視点から)

本研修では、ビジョン形成演習などを通して、校長職と教頭職の違いに関する内容を取り扱った。これに関して、「今年度の経営案を作る前に聞いておくとよかった。」という感想が挙げられるなど、一部において、研修の実施時期(両市とも6月)を早めて欲しいという要望が挙げられた。

また、演習の多い本研修は、新任校長たちの交わりを増やすという副次的機能も持っている。より充実した活動を行うためには、受講者が席移動を行ったり、机や椅子の配置を自由に組み替えたりできる設備と広さのある研修室を確保することが望ましいといえる。

(2) 第2回

○研修内容：「保護者対応マネジメント」、「クレーム対応スキル・トレーニング」、
「法的対応マニュアルの作成」

○新任校長研修へのニーズ

第2回研修で取り扱ったテーマである、「保護者対応マネジメント」、「クレーム対応スキル・トレーニング」、「法的対応マニュアルの作成」については、現職教頭に対する新任校長研修ニーズ調査の質問項目の「保護者マネジメント」、「危機管理」に対応する。これらに対し、教頭は校長になった際に必要である知識・技能であると高ポイント（保護者マネジメント：4.5（満点5）、危機管理：4.8（満点5））で評価している。

○研修構成

2009年8月に福岡市教育センター、北九州市立教育センターで実施。対象者は福岡市が新任校長42名、北九州市が新任校長34名である。

研修の目的は、学校現場の喫緊の課題の一つである保護者クレーム対応と、保護者の経営参画の折り合いをどのように考えるべきかを示すことである。

教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートを使用した。

時間配分	講師	受講者
13:30～13:36 (6分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 「危機」の捉え方についての説明 「危機」の定義説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
13:36～13:46 (10分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 学校における危機の事例紹介 過去の学校に関する事件・事故を時系列に沿って説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
13:46～14:05 (19分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> ワークシート記入の説明（自校の危機の洗い出し、発生率×深刻度の積）（使用教材①） 	<ul style="list-style-type: none"> ワークシートに自校の現状を書きこむ。
14:05～14:33 (28分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントとクライシスマネジメントの説明 スローガンとしての安全衛生・危機管理マニュアルの作成の説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
14:33～14:43 (10分)	休憩	
14:43～15:01 (18分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 危機発生時の基本的対処法・組織体制作りのポイント説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
15:01～15:50 (49分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> スクリプトを用いた演習（使用教材②） ①〈校長役スクリプト〉と〈保護者役のスクリプト〉を使用。ロールプレイ後、ワークシート（使用教材③）を用いて2人でロールプレイを振り返る（ワークシート項目1・2）。その後全体での共有。 ②①と校長の役割を交代し、〈校長のスクリプト〉と〈教諭のスクリプト〉を使用。ロールプレイ後、ワークシート（使用教材③）を用いて2人でロールプレイを振り返る（ワークシート項目3・4）。その後全体での共有。 	<ul style="list-style-type: none"> スクリプトを用いてロールプレイを行った後、ワークシートで振り返りを行う。役割を交代し、再度ロールプレイを実施する。

(3) 第3回

○研修内容：「学校経営に生かす校長講話」、「教員の人事評価」、「危機管理法制」

○新任校長研修へのニーズ

第3回研修で取り扱ったテーマである、「学校経営に生かす校長講話」、「教員の人事評価」、「危機管理法制」については、現職教頭に対する新任校長研修ニーズ調査の質問項目の「校長講話」、「ビジョン形成」、「人事評価」、「危機管理」に対応する。これらに対し、教頭は校長になった際に必要である知識・技能であると高ポイント（校長講話：4.3（満点5）、ビジョン形成：4.8（満点5）、人事評価：4.3（満点5）、危機管理：4.8（満点5））で評価している。また「校長講話」と「ビジョン形成」については、必要性の認識と同時に、教頭が現時点で「身につけていない知識・技能」であると高ポイントで認識している。

○研修構成

2009年9月に福岡市教育センター、北九州市立教育センターで実施。対象者は福岡市が新任校長44名、北九州市が新任校長34名である。




研修の目的は、校長講話を通して学校経営に関するビジョンの共有の重要性、またそのビジョン形成に効果的な校長講話のあり方を身につけることにある。さらに、危機管理法制についての事前課題を受講者が共有することを通して、これらに関する事項の確認を行うことと、人事評価にまつわる諸課題（評価基準、評価者能力等）についての考察を行うことを目的としている。

教材として、講義ではパワーポイントを用い、受講者にはパワーポイントをプリントアウトしたものを資料として配布している。演習は受講者4名で1グループを構成し、ディスカッション等を行っている。

時間配分	講師	受講者
14:15～14:22 (7分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none"> 「校長講話とは何か」講義（使用教材①） 演習の説明 	<ul style="list-style-type: none"> 説明を聞く
14:22～14:57 (35分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> 演習の観察 校長講話に関する解説 	<ul style="list-style-type: none"> 受講者が実際に2学期の始業式で用いた講話を持ち寄り、各グループ内で講話を再現する。メンバーの講話について相互に意見交換する。
14:58～15:12 (14分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> 不当要求に関する演習の説明（使用教材②） 演習の観察 	<ul style="list-style-type: none"> 学校に対する不当要求について、判断に迷った部分を重点的にグループで討議する。
15:12～15:18 (6分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> グループごとに討議課題を指定 演習の説明 演習の観察 	<ul style="list-style-type: none"> 不当要求に関する課題について、グループごとに指定された課題について討議する。
15:18～15:52 (34分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none"> グループ討議内容の共有 危機管理法制に関する解説（初動の重要性） 	<ul style="list-style-type: none"> 各グループの代表者が自グループの討議内容について発表する。
15:52～16:05 (13分)	休憩	

16:05～16:33 (28分) 【講義】	・ パワーポイントを用いて「人事評価」に関する説明	・ 説明を聞く
16:33～16:40 (7分) 【演習】	・ 仮想の事例による教員評価演習(使用教材③) ・ 評価に関する具体的な説明 ・ 評価結果の集計	・ ワークシートのスクリプトを読み、各々が評価する。 ・ 評価結果を挙手により集計し、全体で共有する。
16:40～16:55 (15分) 【講義】	・ 評価結果に関する解説 ・ 評価者バイアスに関する作業	・ 説明を聞く ・ 30秒以内に「ゆっくりうごくもの」について考える
16:55～17:00 (5分) 【講義】	・ 次回内容と次回までの課題(行動記録)に関する説明	・ 説明を聞く

○使用教材

<p>①校長講話に関する講義資料 (元兼正浩「スクールリーダーとしての校長はことばで勝負する」『悠+』2007年10月号、pp.44-45)</p> 	<p>②不当要求事例集 トラブル事例についての対応を協議する</p> 	<p>③人事評価演習スクリプト 事例を用いて人事評価トレーニングを行う。</p> 
---	---	---

○受講者の感想

(福岡市新任校長研修)

- ・ 他の校長のあいさつが分かって、今後の資料になる。評価についての話、とても参考になった。特に同じ方向に流れるという指摘はなるほどと思った。

(北九州市新任校長研修)

- ・ 校長講話、保護者等の対応についての研修では、他の校長先生の思いや考えを拝聴できたので、とても参考になった。
- ・ 保護者、地域住民の不当・理不尽な要求行為についての事例研究をグループ(4人)で行うことによって、状況把握、説明責任、同一歩調、記録等の大切さを再確認できた。

○研修の改善点(記録者の視点から)

新任校長にとって、他の校長の働きぶりをうかがい知る機会はめったにない。校長講話・不当要求への対処・人事評価者演習とも、多くの校長がそれらの理論とともに、他の校長の取り組みを参照したいと考えていると思われる。そのため、演習・意見交換の時間と講義の時間を両立させる時間の確保と配分が求められるといえる。

(4) 第4回

○研修内容：「タイムマネジメントと学校評価を活用した経営戦略」

○新任校長研修へのニーズ

第4回研修で取り扱ったテーマである「タイムマネジメントと学校評価を活用した経営戦略」については、現職教頭に対する新任校長研修ニーズ調査の質問項目の「学校評価」「ビジョン形成」に対応する。これらに対し、教頭は校長になった際に必要である知識・技能であると高ポイント（学校評価：4.3（満点5）、ビジョン形成：4.8（満点5））で評価している。

○研修構成



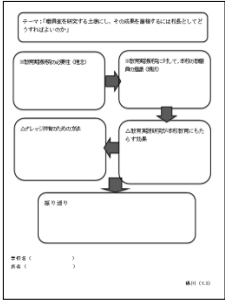
2009年11月に福岡市教育センター、2010年2月に北九州市立教育センターで実施。対象者は福岡市が新任校長39名、北九州市が新任校長34名である。

研修目的は、人事評価、学校評価、タイムマネジメントに関する研修を通して自身や自校の現状を把握し、校長2年目となる次年度の改善点を見出すことにある。

教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習ではワークシートを使用した。また、事前課題として提示していた「1週間の行動記録」結果をレーダーチャート化した資料も配布した。

時間配分	講師	受講者
14:00～15:00 (60分) 【講義・討議】	<ul style="list-style-type: none">研修全体の説明人事評価演習（評価シート）を用いた討議（使用教材①②）人事評価制度の説明	<ul style="list-style-type: none">説明を聞くグループ討議後、発表説明を聞く
15:00～15:05 (5分)	休憩	
15:05～15:10 (5分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none">タイムマネジメント実態分析（使用教材③）<ul style="list-style-type: none">i：受講者個人のタイムスケジュールと受講者平均との比較ii：小・中学校の比較、福岡市と北九州市の比較	<ul style="list-style-type: none">説明を聞く
15:10～15:25 (15分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none">付箋に受講者の抱えている仕事を書き出す「時間管理のマトリックス」を使用し、重要性・緊急度で配分（使用教材④）小括	<ul style="list-style-type: none">説明を聞く自分の抱えている仕事を付箋に書き出す。付箋に書いた仕事を配分する。
15:25～15:35 (10分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none">タイムマネジメントの説明小括	<ul style="list-style-type: none">説明を聞く
15:35～16:00 (25分) 【演習】	<ul style="list-style-type: none">ワークシート「研究によってナレッジを共有化しよう」を用い、教育実践研究を行う必要性を考える（使用教材⑤）受講者で討議後、全体でのシェアを行う	<ul style="list-style-type: none">ワークシートに記入する4人1グループで討議を行う代表グループが発表する
16:00～16:05 (5分)	休憩	
16:05～16:55 (50分) 【講義】	<ul style="list-style-type: none">「学校評価により等身大の学校を示そう」ワークシートの説明（使用教材⑥）学校評価の説明	<ul style="list-style-type: none">説明を聞く
16:55～17:00 (5分)		<ul style="list-style-type: none">アンケート記入

○使用教材

<p>①人事評価演習スクリプト 事例を用いての人事評価トレーニングを行う</p> 	<p>②人事評価演習資料 (HP 参照) 評価者バイアス除去についての説明教材</p> 	<p>③レーダーチャート (コラム2、HP 参照) 自身のタイムマネジメントの実際を振り返る</p> 
<p>④第3回ワークシート (「新任校長研修テキスト」p. 6) 重要・緊急性で抱えているタスクを配分する</p> 	<p>⑤第9回ワークシート (「新任校長研修テキスト」p. 18) 研究によるナレッジ共有について考察する</p> 	<p>⑥第19回ワークシート (「新任校長研修テキスト」p. 38) 学校評価の在り方について考察する</p> 

○受講者の感想

(福岡市新任校長研修)

- ・2年目の課題がより明確になった。学校評価についてよく理解できた。

(北九州新任校長研修)

- ・タイムマネジメント表は私たち一人一人のデータをレーダーチャートにさせていただきありがとうございました。自己の職務を客観的に見る参考にさせていただきます。

○研修の改善点(記録者の視点から)

演習時間が全体(3時間)の3分の1にあたる約1時間設定されている本研修に対する受講者の評価は高い。しかし、「全体的に参考となったが、他の校長の考え方をもっと多く聞きたかった。また、校種別での研修があっても良いのではないだろうか。中学校の校長間でのディスカッションをしたいと思うことがあった。」という受講者のアンケート回答もあり、学校を離れ研修を受けにくる受講者は、研修内容以外のニーズを持つことがわかる。この点を考慮することができれば、より充実した研修となることが期待できる。

また、「人事評価」、「タイムマネジメント」、「学校評価」をテーマとする研修であった本研修に対して、「総花的感じで一つ一つが余り印象に残っていない。」という回答があった。最終回の研修ということで内容が多岐にわたる事は仕方ないことかもしれないが、一貫性をもった研修内容設定についても今後の課題である。

(5) 研修のまとめ（総括）

本研修プログラムの課題といくつかの改善点、そしてそれを実践するうえでの難しさを以下では述べておきたい。

研修全体に対しては、総じて受講者の満足度は高いものであった。本研修は、新任校長として必要なマネジメントについて受講者全員がともに考え（「思考系」-p. 1の図を参照）、そこで知り得たこと、学び得たことを各学校に持ち帰り、実践してもらうよう促すことを企図している。そういった点で、受講者の感想から次のような声をもらうことができたのは、本研修の成功点といえよう。

「考えるヒントになる話が多かった。自分なりに考えて、実践に活かして行きたい(福岡市研修・第1回)」、「教頭職と校長職の違いを改めて認識することができる内容だった。本校の現状に応じた、決断までの筋道を考えたいと思う(福岡市研修・第1回)」、「教頭職と校長職の違いを改めて認識することができる内容だった。本校の現状に応じた、決断までの筋道を考えたいと思う(福岡市研修・第1回)」、「アイス・ブレイキングは職員研修でも使えると思う(福岡市研修・第1回)」、「ビジョンを明確にするとともにミッションをきちんと説明しなければならないことが分かった。これから本校にとって本当のビジョンを作り上げ、職員だけでなく、保護者地域等にも伝えていくことが大切だと思った(北九州市研修・第1回)」、「職員と、どうしたらいいかを語り合う場をぜひ、たくさん持ちたい。指示、お願いではなく、職員に問いかけをするようにしているが、その答えを出し合う場がとれない。とれていないから、校長として、共有のビジョンをしっかりと立て、示すことの重要性を感じた(北九州市研修・第1回)」、「自校の危機管理に関して教頭、教務主任と話し合う機会を持ちたいと思う(福岡市研修・第2回)」、「校長講話の意義について研修を受け、なんのためにするのか問い直すことができてよかった。互いに校長講話を実際に聴きあい、自分の内容について見直すことができて大変良かった(福岡市研修・第3回)」。

ロールプレイング等の演習形式を多く取り入れたことが高い評価の理由であったことがうかがえる。また、研修時間の制約もあつてのことだったが「事前配布課題(いわゆる宿題)」を取り入れたことも有効であったといえよう。無論、それらの課題は職務に差し支えない程度の分量調整をする必要がある。

他方で、課題も存在する。「演習があり、他の校長との交流ができて大変よかったと思います(北九州市研修・第1回)」、「内容にもよりますが、グループ間の交流があっても、よくなって感じました。(北九州市研修・第1回)」、「危機管理の内容が多く盛り沢山であった。演習は良かったが、他の校長がどのように感じているのか校長の感想などを聞きたかった。演習は良かった、色々な対応(人柄)が分かった(北九州市研修・第2回)」、「演習はとても参考になりました。他の校長の講話も参考になりました(福岡市研修・第3回)」。

「演習の中で自分の疑問や意見が言えたことで、少し心が軽くなった。校長として勤務することは、なかなか他の人に聞きにくいこともあり、そういう意味で話す時間が確保されて、とてもよかったと思う(北九州市研修・第3回)」、「具体的に理解できる研修(今回の事例研修など)を多く実施してほしい。校長がどのような考え方でどのように対応しているのか、分かるような研修をお願いしたい(北九州市研修・第3回)」、「保護者・地域住民の不当・理不尽な要求行為の研修について、グループで話し合い、全体へ向けて発表し、講師のコメントをいただいた。その時、教育委員会学校支援ラインの方にオブザーバーとして同席いただき、コメントをいただければ、生きた勉強になると感じた(北九州市研修・第3回)」、「先生の研修は大変すばらしいとは思いますが、4/6は多すぎるのではないかと思います。元校長等の具体的な経験をもった講師による具体的で、実践的な事例的研修も必要と思う(福岡市研修・第4回)」、「校長講話は、人(他の校長先生)の話聞く機会はないので、大変参考になりました(福岡市研修・第4回)」、「演習により、会話が增えました。人間関係作りに感謝しています(福岡市研修・第3回)」。

これらの感想からわかることは、「新任校長にとっては、具体的な「指針」となるものを求めているという事実である。満足度の高さは、演習形式を取り入れたことにもよるが、そうした演習を通じて受講者同士がネットワークを形成したり、フィードバック時に講師からのアドバイスやコメントを受けたりするといったことが必要になるのであろう。その意味で今回の研修プログラムは特定の講師を活用するに止まってしまった点が課題である。本研修プログラムでは、新任校長間での意見交換の機会を積極的に設けたが、一部の場面では「和気藹々」とした雰囲気醸成ができておらず、緊張感に欠ける面があった。ゆえに「優れた実践を行った退職校長の意見」といったものが研修中にあれば、受講者は緊張感を持つことが可能であり、加えて自らの学びに対して実践者からの俯瞰的意見を得る事ができたのであろう。その点は本プログラムの改善点であった。優れた実践者の選定とともに、そうした機会を設けるには、教育行政側の人材に関する情報蓄積がポイントとなり、その手腕が問われることであろう。

最後に、上記の点を踏まえて研修を行う上での難しさについて述べておきたい。本研修は、「新任校長として必要なマネジメントについて受講者全員がともに考え(「思考系」)、そこで知り得たこと、学び得たことを各学校に持ち帰り、実践してもらうこと」を一貫してプログラムのコンセプトに据えている。そうであるとはいえ、新任校長の中には、自己の実践における具体的な指針を求めている人が少なくない。そのことは「他の校長先生の話聞く機会はないので、大変参考になりました(福岡市研修・第4回)」、「元校長等の具体的な経験をもった講師による具体的で、実践的な事例的研修も必要と思う(福岡市研修・第4回)」といった受講者の感想からも窺える。

だが、研修中に例えば具体的実践例を提示したとして、果たしてそれが有効と言えるのであろうか。本研修のコンセプトが「思考」から「実践」へ繋げる事を繰り返し標榜しているのには次の2点の理由がある(下図を参照)。



まず1点目、学校で起きる事象というのは、突発的な出来事は極々わずかで、いずれもほとんどが何かしらの文脈に依存しているものである。ゆえに、実践例・成功事例だけを切り取って提示すれば、それが公式見解であるかのように絶対視されかねず、ここに事例ばかりを提示することの怖さがあると言える。この点は「新任」研修であるがためにより慎重な配慮が必要とされよう。

そして2点目は、1点目とも関連するのだが、具体的な「答え」を与えることへの懸念である。「思考」する前に「答え」を求め、与えてしまうようでは本研修のコンセプトとも合致しないばかりか、Off-JTとして学校現場を離れてこうした研修を行うことの意味が薄らいでしまう。具体的な事例・手法を適宜紹介することは受講者の理解に直結するが、それは「答え」を教える事とは異なるものに工夫すべきである。また、具体事例・具体的手法は反論を招きやすいという欠点もある。

したがって、新任校長に「発想の転換」を促すことができるような研修のさらなる工夫は模索し続けなければなるまいが、ここで示したような思考系と学校現場への適用可能な実践系への往還を促進する円環的な研修プログラム構築が求められよう。

コラム2 新任校長の実際—各校長の行動記録から

研修第3回および第4回で取り扱ったタイム・マネジメントに関連して、校長の行動調査を行った。その結果、少なくとも半数弱の校長が休日にも職務に当たっていることが確かめられた。また、裏付けのためにはさらに詳細な分析が必要であるが、3つの特徴的な行動パターンが存在するのではないかという示唆を得た。

1. 課題の内容および実施方法

研修第3回終了後に、本課題を提示した。記入様式は、15分ごとの行動について、A. 業務タイプ、B. 業務相手、C. 業務目的の3つの観点から記録を行うようになっている。教育センターを通して回収したデータを分析し、研修第4回で各校長にフィードバックした。

なお、各個人に対して提供した行動記録の分析は、本研修プログラムのホームページ (<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/>) 構築にあわせて自動化した。上記アドレスにて行動記録調査ワークシートをいつでも分析し、結果を印刷することができる。

2. 各タスクに費やす時間の割合

右に調査対象者の平均業務タイプ別集計結果を示す。このほか業務相手別、業務目的別の平均も算出しているが、紙幅の都合上掲載しない。それぞれの数値については、「成果報告書」に掲載している。平均値で見ると「デスクワーク」の割合が最も多く、その次に「会議・打ち合わせ」、「対話」となるが、これらの割合は後に示す職務遂行タイプによって大きな差が出ている。

A. 業務タイプ

項目	平均
デスクワーク	20.8%
会議・打ち合わせ	16.7%
対話	15.3%
電話・メール・手紙	4.1%
巡回	14.9%
移動	4.7%
学外出張	9.6%
その他	13.5%

3. 休日の出勤

以下の表は、土曜・日曜のどちらかまたは双方に記録のあった人数と、その職務目的の出現回数を示している。校長の休日の活動は多様であったが、おおむね校外とかかわりを持つ活動であるという点で共通している。

地域とのかかわりとしては、地域主催の文化祭や運動会等への参加が主に挙げられ、他校とのかかわりについては、校区内の学校行事への参加が多くみられた。その他の活動としては、学校評議員との会合や授業研究サークルへの参加、スポーツ大会でのあいさつ、クラブ活動の引率などが見られた。なお、ひとりの校長が土曜日も日曜日も出勤している場合もあるため、内訳の日数と出勤者数は一致しない。

	休日出勤者数	地域行事	他校行事等	その他
小学校	26	12	6	22
中学校	10	6	2	7
その他校種	1			2
合計	37	18	8	31

休日出勤者数と、内訳の日数別集計

4. 校長の職務遂行タイプ

業務目的の欄においては、突出しやすい項目がおおよそ3つあることが判明した。第一に「日常会話・雑談」、第二に「教育的指導・助言」、第三に「文書作成」である。この3つの項目を軸に、校長の行動パターンを分類した。本項は分析の前段階を示すものあり、結果について厳密さをもって語るためには、さらなる分析が必要であることは言うまでもない。

「日常会話・雑談」が多いグループを第一グループとする。このような分布は北九州市で2校、福岡市で10校存在した。「業務相手」の分類においては「児童・生徒」や「一般教諭」の割合が高くなり、「業務タイプ」においては「対話」の割合が高くなる傾向があった。校内巡回や授業参観を多く行い、授業や生徒指導の方法を直接担任に伝えるタイプの校長であると考えられる。

「教育的指導・助言」の割合が高いグループを第二グループとした。このグループは北九州市では17校、福岡市では9校存在したが、それぞれの性格は異なっている。福岡市では出張など特定の時間に集中して「教育的指導・助言」が現れることから、何らかの役職を持って活動している校長なのではないかと考えられる。北九州市では、「業務タイプ」および「業務相手」において第一グループと同様の傾向が見られた。そのため、北九州市においては福岡市で「日常会話・雑談」として記録されている行動を「教育的指導・助言」ととらえて記録した可能性がある。

「文書作成」が多いグループを第三グループとした。北九州市で4校、福岡市で12校存在した。2校の例外を除いて「業務タイプ」の「デスクワーク」の割合が平均よりも高く、中には平均の2倍以上の時間割合となっている校長も存在した。このグループは中学校の占める割合が高いのも特徴である。16校のうち、10校が中学校の回答であった。

Ⅲ 連携による研修についての考察

(1) 外部評価の結果から

まずは、本プログラムの成果と課題、そして地元教育委員会との連携のあり方について「校長の専門職基準[2009 年度版]」作成に中心的に関わられてきた地元・福岡教育大学・教職大学院の大竹晋吾氏に外部評価者という立場でいただいたコメントを紹介する。

本研究は日本教育経営学会が示した「校長の専門職基準 2009」が、校長職養成の段階においてどれほどの影響を与えることができるのかを検証しようとした開発的研究である。「学校組織」「保護者・地域関係」「教員評価」「学校評価」といった学校経営研究の領域を校長職の養成プログラムとして開発し、その効果を検証することによって有用性を示そうとした意欲的な研究である。校長職養成研究はわが国の先行研究のいずれもが教育委員会・教育センターか、大学院段階で実施されている内容を対象としたものが多かったが、本研究は校長職養成プログラムの実施主体である行政機関とともに大学が開発的に研究を推進したもので、このような研究は皆無と言ってよい。その研究的な価値は今後の校長職養成の領域において一つの試金石となるであろう。筆者も研究代表者である元兼氏とともに「校長の専門職基準 2009」の検討に係わった者であり責任も感じているが、所属・指導されている院生の方々とともに調査・研究が行われ、開発－検証という形でこの専門職基準の有用性を示していただいたことについては、研究に携わった者として敬意を表したい。

このように述べる理由を少し説明しておきたい。それは校長職の研修プログラムの捉え直しを図った研究代表者の元兼氏の近年の活動、それに呼応した福岡県内の教育行政機関との対応関係の変化についてである。近年の校長職研修の中心的な課題は「学校組織マネジメント（研修）」であった。教員研修センターから都道府県の教育センターに拡大していったこの研修システムは、校長職だけでなく教頭・教務主任等にも拡大し、ある意味一つのムーブメントを形成したと言える。この動きは例外なく福岡県にも伝播した。

元兼氏が構築した研修プログラムの内容構成は「学校組織マネジメント」の部分が存在するものの、それ以外は「保護者・地域関係」・「教員評価」・「リスクマネジメント」「学校評価」「タイムマネジメント」「校長講話」という新たなマネジメント手法の導入を図っている。「学校組織マネジメント」研修の中心はマネジメント・ツール開発（例：学校版 SWOT 分析）による組織目標（開発－共有化）にあると筆者は理解している。この点、本プログラム開発の特徴は「学校現場」で直面する経営課題（予測不可能な部分が多いが）や戦略を取り込んでいることである。従前の研修プログラムよりも、より実践的に直面する課題に対応することを目的として構成されているため、有用性の幅が従前よりも拡大したと受講生は感じたのではないだろうか。

次に、今回のプログラム開発型の研究が一つの成果として示されたことについて、氏と福岡県の教育行政機関の対応関係について述べておきたい。

福岡県の義務制の教育行政は福岡市・北九州市の政令市、6教育事務所（福岡・北筑後・南筑後・北九州・筑豊・京築）という8つの行政区、そして約70の市町村教委に類別できる。政令市はそれぞれ教育センターを抱えるが、6教育事務所を束ねる養成機関は福岡県教育センターの一つしか存在しない。ただし福岡県教育センターで行われている校長職研修だけでは当該年度の小中高の新任校長研修をすべて賄うことは難しく、6教育事務所はそれぞれが校長・教頭研修会等の名目で実施し、また大規模な市町村教委は各自で校長職の人材養成（研修会・勉強会）に着手している。

研究代表者はここ数年、これらの多くの教育行政区の校長・教頭研修講師を担ってきた。所属する九州大学では夏季休業期間中に管理職短期研修（義務制対象）が断続5日間に涉って行われるが、その事務長を務める傍ら、政令市・6教育事務所の管理職研修、その他で複数の市町村教委の校長研修会等を担うことで教育行政機関との関係構築を図ってきた。

個人的な意見ではあるが、今回のプログラム開発型の研究は代表者のこれまでの取組の評価があって実施できたのではないかと思っている。筆者も教育行政機関や各学校において様々に評価を受ける立場であるが、代表者の活動については、プログラム受講者である管理職層、また関係構築を図られた教育委員会の方々から高い評価を受けていた。おそらくこのような関係構築、教育行政との信頼関係なしに今回の取組が実施することはできなかったのではないかと思う。

教育行政機関との連携は、教委側の立場や大学側の問題も多く遅々として進まないことも多い。このような関係構築（協議の時間や手間）こそ、これまで大学側（教員）が見落としてきたものではないだろうか。組織間連携とは聞こえは良いが、そこにおける労力は最初から予測できるものではない。しかしこれらを克服することなしに、組織間で協力して新たな有用性のあるプロジェクトを成功することはできないであろう。もちろん代表者を支えてきた研究者の方々、連携する教育委員会の尽力、陰ながら活動してきた院生の支援なしに本事業の成果を示すことは難しかったであろう。この点、関係者を含めて本事業に係わった方の熱意に改めて敬意を表したい。

さて、評価者として依頼を受けている。この点、研究活動に対する公正な評価と、今後の課題を示すことで、筆者に期待されている任を果たしたい。

これは教育行政機関が行っている各種研修の共通した課題でもあると言えるのだが、研修の成果は研修の「受講修了時」の評価ではなく、「学校現場でどの程度活用できたのか」という点で評価されるべきである。これらが想起された理由は、受講者の意見の多くがあ

まりにも「肯定的」であったことによる。自由記述における回答（評価）を散見した限り、「気づき（＝知識獲得）」に終始するものが大半を占めており、実用性に対する見解（改善意見・批判等）を述べる意見が少ない。

プログラム開発については、学校現場でのプログラムの実用性を通じて、受講生に評価してもらうべきではないだろうか。本来、管理職に期待されるリーダー人材であるならば、プログラムにも積極的な改善意見を表してもよいのではないだろうか。肯定的な見解が真に評価されるべきことなのかは「学校現場」でどのように活用できる知識・技術であるかによって判断される必要がある。この点、学校経営－校長職養成の理論と実践を実証してきた先駆的な研究の一つであるからこそ、さらにその価値を高めてほしい。

有用性という意味では関連する指摘になるが、本研究は教育委員会の校長職の人材養成施策における 1 週間以内の「短期プログラム」を調査対象としている。教育委員会が校長職の人材育成レベルをどのような階層性で捉えているのかにもよるが、この点は今後の校長職養成の施策の方向性を決める上で重要な視点である。

例えば、調査結果として「カリキュラムマネジメント」の領域は教育委員会のプログラム化の動向として低調な傾向が見られた。筆者も大学院にて同科目の内容を担当しているが、「学校経営」のビジョンを「教育課程」にどのように反映させていくのかという部分は、教育課程の開発（分析）－編成－実施－評価のプロセスを、子どもの発達段階を予測したうえで内容構成する能力が校長に求められる。校長職がビジョンを示し、それを受けて教頭・教務主任が教育課程の開発－編成していくという一つの構図は、一方で校長職が指導（マネジメント）できる能力を有していなければならない。この点、カリキュラムマネジメント領域は、現状では校長個人の力量に委ねられているといっても過言ではない。特に中学校・高等学校段階でこれらをプログラム化していくためには、どの程度の知識・技術といった知的体系が養成段階として必要されるのかはほとんど明らかにされていない。

これらを短期プログラムで構成していくには、受講者に相当な負担を要する。この点、「短期プログラム」だからこそ養成できる知識・技術とはなにかという前提の上で、抑制的に本研究をとらえることも必要なのではないだろうか。「短期プログラム」を調査対象に限定した研究であるからこそ、本来必要とされる校長職養成が「短期プログラム」に終始するものなのか、その部分についても一定の見解を示してもらいたかった。

あえて評価者としての立場から、上記のような意見を述べさせてもらったが、それ以上に本研究が校長職養成の開発型研究として評価されることは言うまでもない。代表者である元兼氏だけでなく院生の研究意欲にも感心するばかりである。今後の研究室のさらなる発展を期してまとめとしたい。

（福岡教育大学教職大学院准教授 大竹晋吾）

(2) 大学・教育委員会との連携による研修についての考察

1. 連携を推進・維持するための要点

今回の連携事業の前提としては、外部評価者の大竹氏が奇しくも上記で指摘したとおり、研究代表者が北九州市教育委員会や同市立教育センターと継続的にかかわり、信頼関係を構築してきたことが第一のポイントであろう。

ただ、属人的な連携では推進・維持において不十分であり、組織的連携が求められよう。組織的な連携を推進していくためには、連携のための協定書や覚書きなどの締結を行なうことが重要と考えるが、時間的問題、地理的問題、規模的な問題など諸事情あって、今回はそこまで至ることができなかった。したがって大学と行政機関との連携にあたっては、理念の共有のほかに、こうした両者の属性の共通性をその前提として考慮する必要があることを指摘しておきたい。

また、本研究の特徴として委託経費が獲得できたことによってはじめて着手したのではなく、従前より継続的に行ってきた研修事業を基本とし研究費の裏付けによって改めて意味づけたことにある。そのため本開発プログラム事業終了後も、研修内容をブラッシュアップしたりリニューアルバージョンでそのまま継続実施が可能である。

したがって、まずは経費をかけなくとも連携できるところから草の根的に地道に両者の「架け橋」を繋ぐ努力から着手することが肝要であり、ムリのない架け橋を複数に涉って繋いでおくことが推進・維持の要点ともなる。

2. 連携により得られる利点

連携とは、お互いの資源を持ち合い、よりよいものを生み出す営為である。大学、教育委員会にはそれぞれの有している強みがある。今回の開発研究とそれに伴う研修事業は、大学（研究者）が研究活動を通じて有している専門知識、また海外や先進事例の聞き取り調査、現場経験豊富な管理職らとの意見交換によって入手できた知見をもとに、次代を担うスクールリーダーに役に立つものとして、そうした知識や知見を新任校長に有効な知として再変換を行うことで実施できた。つまり、大学（研究者）は国内外の専門機関や行政機関、さらには教育最前線にたつ学校管理職らに対してサーベイ調査を行うだけの社会的オーソリティーがあり、また得たものを咀嚼するマンパワーがある。

他方、教育委員会は学校管理職に対して日程調整を行い、教育センターという研修の場を提供でき、また何よりも研修内容を陳腐化させない「現場の目」を持っている。現場の管理職に日常的に指導助言したり、指示命令したりするような制度的権威も有している。これら両者の持っている資源を生かし、今回の研修と研究開発は実施することができた。

なお、互いの特長をもって互いの不足を補うところから出発する連携事業も回を重ねて時間と空間を共有するたびに、情報と感情の共有ばかりでなく、知識、知恵、アイデアの共有、さらには知の交換・共有が行なわれることになった。こうした段階に入ると、通常、連携に腰が重い大学（研究者）にとっても研究上のシーズの発見やアイデアの創出に有用で、連携のメリットは最適化される。

したがって、win-winとなるためにはお互いの不足している資源を補完し合うgive and takeの段階を経て、連携・融合することにより「化学変化」を創出させ、新たな発見や知を生み出すことができる段階まで進めていくとお互いの利点は倍増することになる。

3. 今後の課題

本研修プログラムはまだ試行錯誤中である。今回明らかになった課題の一部についてはすでに上述したが、求められるプログラム内容は時代によって変化するため、研修の内容が現実から遊離しないように、常に効果測定を行い、教育センターや学校現場と協働して研究開発し続けなければならない。ただ、教育委員会事務局や教育センターの人事異動は学校現場のそれ以上に頻繁であり、協定書の締結など組織的な体制を整えておかなければ引き継ぎが十分におこなわれず連携事業は一から出発せざるを得ない。今回の研究開発にあたって、申請時と実施時の担当者が大幅に入れ替わることになった点が最大の難題であり、実際に予定を変更せざるを得なかった。この点については、本調査研究事業を機に立ち上げたホームページを活用し、情報をアーカイブしたり、ネットワークを活かしたりしながら、そうした課題を克服しつつ今後の研究開発に努めていきたい。

また、今回の調査研究の一部として訪問調査した韓国の「校長資格研修」は360時間にも及ぶプログラムを準備し、校長に任用されるための基礎的な資格要件として、この研修を受講することを法的に義務づけている。機会があれば、この2ヶ月半に及ぶプログラムに集中的に参加し、これを手がかりにした研修を実際に日本でも実施したいと考えている。

教育改革のキーパーソン、学校のCEOとしての校長の果たすべき役割は大きくなっており、その重責に耐えうるだけの資質・力量を有したスクールリーダーの確保は国内外を越えて今後ますます重要な課題となるだろう。人事施策上、質・量ともに人材確保が困難な状況ゆえ、その力量形成を図るための「新任校長」研修プログラム開発の必要性は一層増していくものと自覚しており、その責を果たしていきたいと思う。

今回、貴重な研究の機会を下さった独立法人教員研修センター様に御礼申し上げます。

研究代表者

九州大学大学院准教授 元兼正浩

IV その他

[キーワード] 新任校長、校長の専門職基準、組織マネジメント、プレゼンス、校長講話、人事評価、危機管理、学校評価、コミュニケーション、タイムマネジメント

[人数規模] D (補足事項 小中学校新採・新任校長 各40名前後)

[研修日数(回数)] C (補足事項 断続研修 約3時間×4日間)

[成果物]

- ・ 成果報告書(本報告書では紙幅の関係で盛り込めなかった詳細な研修や調査の報告書)
- ・ 新任校長研修ハンドブック(全国の教育委員会・教育センターへの配布用)
- ・ 新任校長研修テキスト(新任校長研修の受講生への配布用、普及版テキスト)
- ・ 次世代スクールリーダーHP <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/>
(本研究の趣旨説明、関連情報、上記の「成果報告書」や「テキスト」やハングル資料等がPDFでダウンロードできます。また、コラム2で紹介したタイムマネジメントの状況を各自がネット上で記録し、エクセルデータを分析し、プリントアウトまで手軽にできる「タイムマネジメント・アプリ」をこのHP上に作成しました。これによって、研修担当者のコーディネート負担を大幅に低減することができます。ご活用ください。)

なお、開発プログラムの成果物を希望される方やお問い合わせは下記までご連絡ください。

〒812-8581 福岡市東区箱崎6-19-1

九州大学 教育法制論 元兼研究室

092-642-3123

motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp