

はじめに

教育界も「ひしめく」団塊の世代が定年退職の時期を迎え、「ワイングラス型」などと称されてきた教員構成ピラミッドの形も変化しつつあります。とりわけ都市部では校長退職者の急増に伴い、学校管理職候補者の確保が急務となっており、今後は従来の昇進ルートを辿らずに管理職に抜擢されるケース（教頭や教務主任の未経験者など）や一般行政、民間出身者の登用なども増えることが予想されます。そのため、新任（新採）校長研修もしくは次代を担うスクールリーダー対象の任用前研修等において、効果的に学校管理職としてのスキルや資質・力量を修得してもらう研修トレーニング方法を開発する必要に迫られているといえます。

こうした現状の緊急性に鑑み、このたび、独立行政法人教員研修センター「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)」の委託により「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」として、一年間の研究開発事業を行うことができました。その際、斯界の専門学協会であります日本教育経営学会が作成しました「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・能力について検討しながら、断続研修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ことを主たる目的としました。

このため、年 4 日間の断続的な講義・演習と、研修と研修との間をつなぐ、練り上げたワーク・シートや課題（プレゼンス証明シート、校長講話、タイム・タスクマネジメント、リスク予測マップ、人事評価シート、等）を提供するスタイルの新採・新任校長研修を同県 2 つの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行うことにしました。併せて、新任校長研修の全国的な実施状況や校長・教頭に対する「新任校長研修」に対する意識・ニーズの調査、さらには先行研究や国内外事例調査から新任校長研修動向レビューなどを実施し、本プログラム全体の位置づけについても検討を行うことにしました。

我が国の教育行政改革・学校経営改革のキーパーソンとして一層、存在感が増している校長職の研修に対し、新採時の研修を効果的に行うことの意義は小さくありません。本研究がそうした一助となることを願ってやみません。

九州大学大学院 教育学部門

准教授 元兼正浩（研究代表者）



# 目 次

はじめに

序章 プログラムの枠組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1節 プログラム開発の目的 1

第2節 プログラム開発の方法 1

第1項 プログラム開発の経緯 1

(1) 前提となる大学と教委との連携状況 1

(2) プログラム開発のための組織体制 3

(3) 開発後の連携協力 5

第2項 プログラムの内容とその開発体制 6

第3項 プログラムの開発日程 7

第3節 新任校長研修に関する研究のレビュー 10

第1項 先行研究のレビュー 10

第2項 本研究における用語の定義 12

第1章 研修プログラムの実施と検証・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

第1節 研修プログラムの作成過程と内容及び検証枠組み 16

第1項 研修プログラムの作成過程と内容 16

第2項 研修プログラムの検証枠組み 18

第2節 研修の実際 19

第1項 プレ研修（山口県新任校長研修） 20

第2項 第1回研修 27

(1) 福岡市新任校長研修 27

(2) 北九州市新採校長研修 32

第3項 第2回研修 40

(1) 福岡市新任校長研修 40

(2) 北九州市新採校長研修 45

第4項 第3回研修 51

(1) 福岡市新任校長研修 51

(2) 北九州市新採校長研修 56

|     |                            |     |
|-----|----------------------------|-----|
| 第5項 | 第4回研修                      | 64  |
|     | (1) 福岡市新任校長研修              | 64  |
|     | (2) 北九州市新採校長研修             | 70  |
| 第3節 | 研修内容に見る新任校長の実際と課題          |     |
|     | -タイム・マネジメントを事例として-         | 81  |
| 第1項 | 課題の内容および実施方法               | 81  |
| 第2項 | 調査対象                       | 82  |
| 第3項 | 分析結果                       | 83  |
| 第4項 | 休日の出勤                      | 85  |
| 第5項 | 校長の職務遂行タイプ                 | 87  |
| 第6項 | 課題                         | 90  |
| 第4節 | 研修の分析                      | 90  |
| 第1項 | 職位に束縛される新任校長達-その自覚と責任感ゆえに- | 90  |
| 第2項 | 新任校長研修における価値観創造プロセスモデル     | 93  |
| 第3項 | 本研修全体の分析                   | 99  |
| 第2章 | 新任校長研修ニーズ調査・インタビュー調査       | 102 |
| 第1節 | 教育委員会・教育センター調査             | 102 |
| 第1項 | 調査の目的                      | 102 |
| 第2項 | 調査の報告と分析                   | 103 |
|     | (1) 新任校長研修の概要              | 103 |
|     | (2) 新任校長研修の内容・実態・教材        | 106 |
|     | (3) 新任校長研修の評価              | 114 |
|     | (4) 研修の課題・改善点              | 115 |
| 第3項 | 教育委員会・教育センター調査の考察          | 123 |
| 第2節 | 校長・教頭意識調査                  | 127 |
| 第1項 | 調査の目的                      | 127 |
| 第2項 | 調査の概要                      | 127 |
|     | (1) 教頭調査                   | 127 |
|     | (2) 校長調査                   | 127 |
| 第3項 | 調査の報告と分析                   | 128 |
|     | (1) 教頭調査集計分析結果             | 128 |
|     | (2) 校長調査集計分析結果             | 133 |

|     |                                |     |
|-----|--------------------------------|-----|
| 第3節 | 実践を重要視する新任校長研修-T県の事例           | 137 |
| 第1項 | T県教委における学校管理運営の研修事業の概要         | 137 |
| 第2項 | 初任校長研修の内容・方法                   | 138 |
| 第3項 | 考察                             | 140 |
|     | (1) 研修の効果                      | 140 |
|     | (2) 校長の専門職基準の視点                | 140 |
| 第4節 | 韓国における校長資格研修 -民間委託研修プログラムを中心に- | 142 |
| 第1項 | 韓国の校長人事制度                      | 142 |
|     | (1) 任用手続き                      | 142 |
|     | (2) 校長の資格基準                    | 142 |
|     | (3) 校長資格研修に関する法律               | 144 |
| 第2項 | 校長資格研修プログラム                    | 145 |
| 第3項 | 校長資格研修プログラム-ソウル大学校師範大学教育行政研院   | 147 |
|     | (1) 企業委託研修プログラムの概要             | 147 |
|     | (2) 授業観察                       | 149 |
|     | (3) インタビュー調査(受講生3名、校長資格研修担当者)  | 149 |
|     | おわりに                           | 152 |

## 資料編

|        |     |
|--------|-----|
| 質問紙調査票 | 154 |
|--------|-----|

|      |             |     |
|------|-------------|-----|
| おわりに | プログラムの成果と課題 | 163 |
|------|-------------|-----|



## 序章 プログラムの枠組み

### 第1節 プログラム開発の目的

教育界も「ひしめく」団塊世代が定年退職の時期を迎え、「ワイングラス型」などと称されてきた教員構成のピラミッドも変化しつつある。とりわけ都市部では校長退職者の急増に伴い、学校管理職候補者の確保が急務となっている。今後は従来の昇進ルートを辿らずに管理職に抜擢されるケースや民間出身者の登用なども増えることが予想され、新任（新採）校長研修もしくは次代を担うスクールリーダー対象の任用前研修等において、効果的に学校管理職としてのスキルや資質・力量を修得してもらう研修トレーニング方法を開発する必要性に迫られている。

そこで本プログラムでは、日本教育経営学会が作成した「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、断続的な研修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。このため、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採・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行う。

併せて新任校長研修の全国的な実施状況調査や校長・教頭の新任校長研修に対する意識・ニーズ調査、さらには先行研究や事例調査から国内・外の動向のレビューなどを実施し、本プログラム全体の位置づけについても検討を行う。

### 第2節 プログラム開発の方法

#### 第1項 プログラム開発の経緯

##### （1）前提となる大学と教委との連携状況

A. 本件に直接かかわる断続的な新任校長研修については、連携先の北九州市立教育センターにおいて、図表0-2-1のように2年間（平成18年度にも単発の新採校長研修は担当している）、そして福岡市教育センターにおいては3年間の研修担当実績をもっていた。ただ、これまで両政令市教育センターとの間で代表者が属人的に細々と実施してきたこれらの研修を、より組織的・体系

的、科学的・実証的に推進することが必要であった。

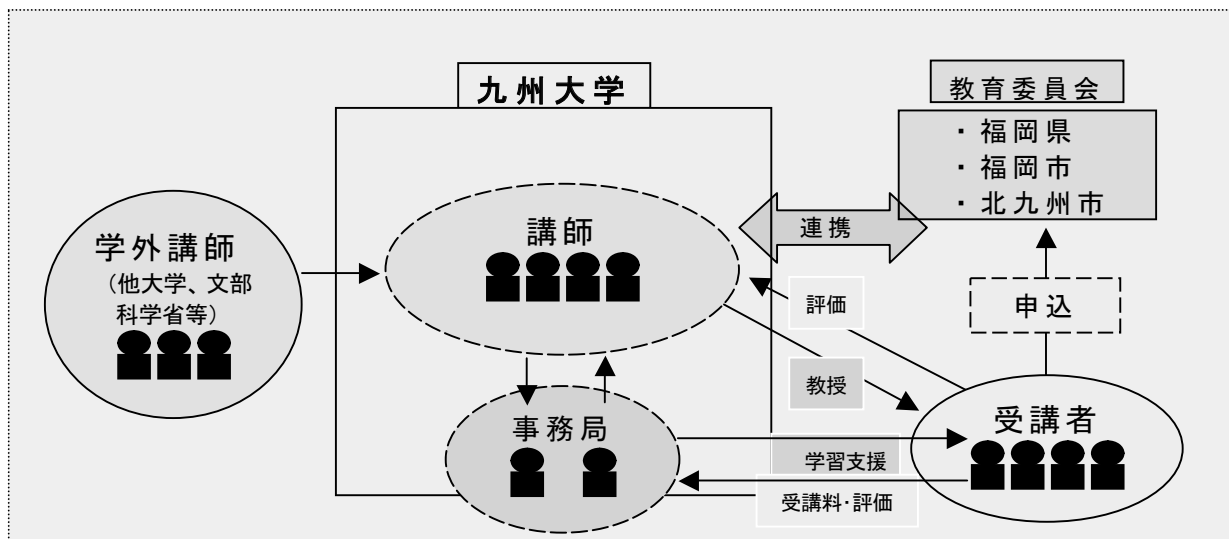
図表 0-2-1 北九州市新採校長研修の内容

| 平成 19 年度研修  | 平成 20 年度研修   | 実施月日    |
|---|--|---------|
| 「学校における組織マネジメント1 学校組織マネジメント概論」<br>〔講話と演習〕                                   | 「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」<br>〔講話と演習〕 | 6/20（金） |
| 「学校における組織マネジメント2 学校の組織力や教育力を高める学校組織マネジメントの進め方」<br>〔講話と演習、実践発表と質疑応答、協議と指導助言〕 | 「学校組織マネジメント2 タイムマネジメントとリスクマネジメントから経営戦略を考える」<br>〔講話と演習〕   | 8/21（木） |
| 「学校における組織マネジメント3 学校を活性化する経営戦略の具体化」<br>〔講話と演習〕                               | 「学校組織マネジメント3 校長講話と人事評価から経営戦略を考える」<br>〔講話と演習〕             | 9/23（火） |
| 「学校における組織マネジメント4 学校経営ビジョンの具体化と実現への方策」<br>〔講話と演習〕                            | 「学校組織マネジメント4 学校評価から経営戦略を考える」<br>〔講話と演習〕                  | 2/10（火） |

B. また、本件に関連する事業として、次代を担うスクールリーダーを養成するための「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」（<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/maneken/framepage.html>、及び図表 0-2-2 を参照）をそれまで3年間にわたり毎年夏に5日間開設しており、そのための連絡協議も定期的に行ってきた。こうした連携事業を通して、九州大学教育学部と教育委員会（福岡県、北九州市、福岡市）との信頼関係も徐々に深まっている。



図表0-2-2 学校管理職マネジメント短期研修プログラム実施体制



C. さらに、福岡県教育センターとの連携事業は、学部長とセンター所長との間で連携の協定書を交わし、その連携事業も年々進展している。平成20年12月には新しい試みとして、九州大学社会連携経費によって九州大学（元兼ら）と福岡県教育センター（同所長、他）との韓国教員大学校（総合教育研修院）訪問によるスクールリーダー養成の視察も実現した。その他にも5つの事業を実施し交流を深めてきている。

## （2）プログラム開発のための組織体制

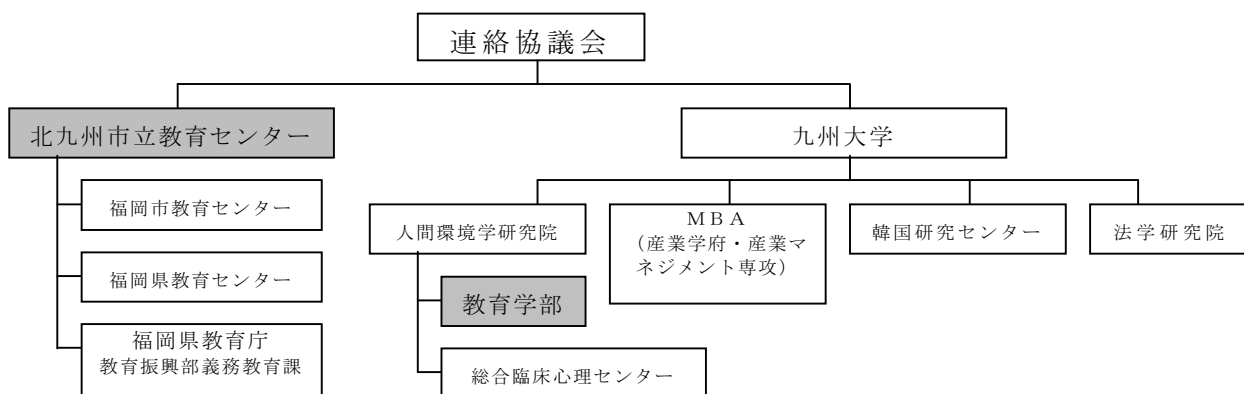
本プログラムは九州大学と北九州市教育委員会（北九州市立教育センター、福岡市教育センター）との大学-教育行政間連携により開発されるものである。

具体的には、九州大学からは人間環境学研究院の准教授の元兼正浩（専門：教育法制、教育行政学、学校経営学）を代表とし、教育学部長でもある八尾坂修教授（教育経営学）、田上哲准教授（教育方法学）、専門職大学院の増田健太郎准教授（臨床教育学）ら、小・中、高等学校の教職員を対象とした研修経験が豊富で、また学校を多角的に分析することのできる研究者組織を運営委員会の委員として構成した。各教育センターからは、新採・新任校長研修担当の指導主事らによって連携協議の組織を構成した。

そしてこれらの連携組織のために、九州大学内に本プログラム開発研究事業の実務を担う運営事務局を置いた（事務局長：元兼正浩准教授）。運営事務局員は研修ワークシートなどコンテンツの企画・作成・検討、諸会議の日程調整や記録、研修プログラムの実施に伴う記録・分析作業、自治体調査に係る質問紙

送付・分析作業やヒアリングの依頼・記録・分析作業、報告書やHPコンテンツ作成等に従事した。

図表 0-2-3 次世代スクールリーダー養成プログラム連絡協議会組織計画図



なお、本プログラム開発組織の構成員の一覧は以下の通りである。

○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：<br>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<br>・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 |
|------------|-------|------|------------|------|------|------|
| 福岡市立塩原小学校  | 横手菜穂子 | 校長   | 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      |      | ○    |      |
| 福岡市立西新小学校  | 岸本奈美江 | 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      |      | ○    |      |
| 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      |      | ○    |      |
| 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       |
| 福岡立教育センター   | 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     |

（３）開発後の連携協力

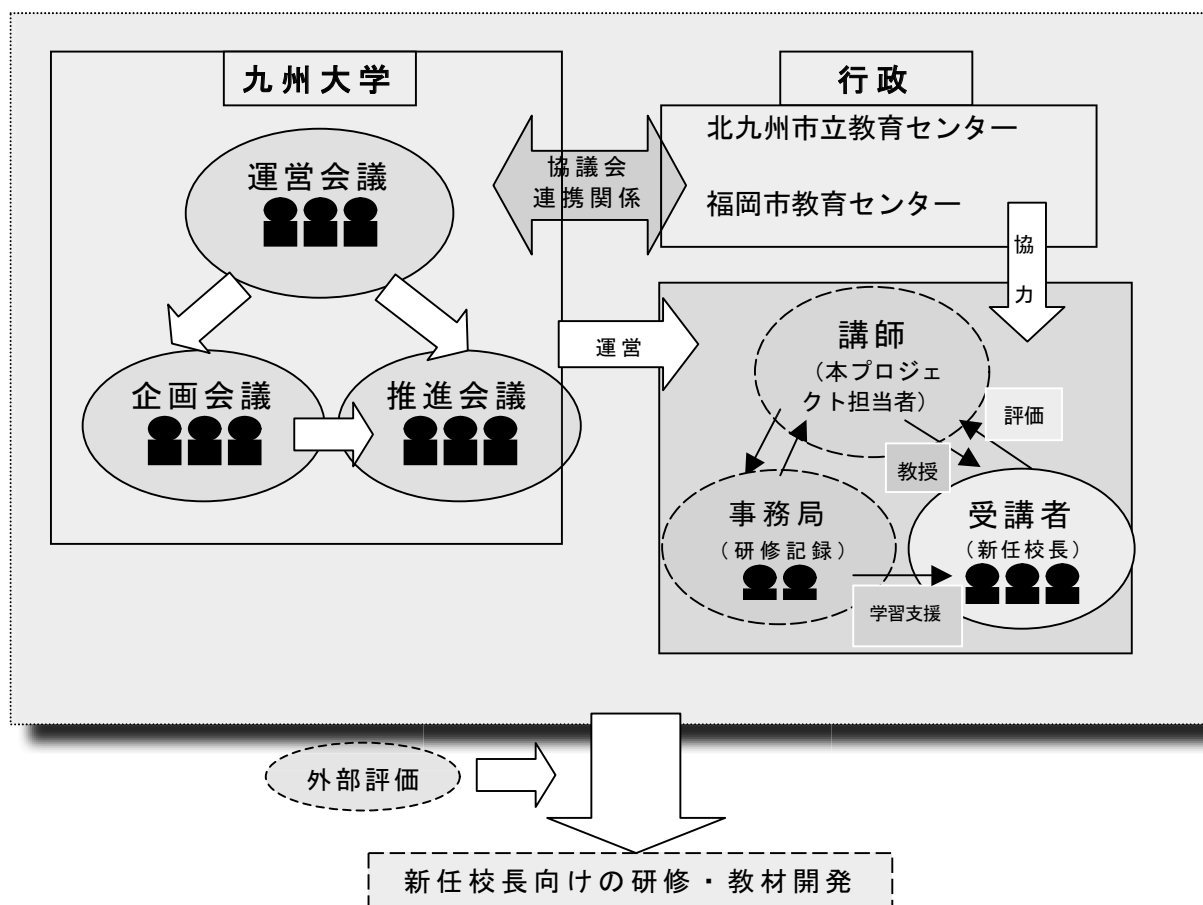
九州大学は教育学部を中核として地元の教育委員会や教育センター、そして学校との積極的な社会連携・地域連携を進めてきているが、今回の主たる連携機関である北九州市教育委員会・同市立教育センター、福岡市教育センターとは組織的な関係構築にまでは至っていない。また、教育センター指導主事らの異動は頻繁に行われ、担当者が異動してしまうとそれまでの情報の引き継ぎが十分になされず連携事業が停滞してしまうことが少なくない。本研究開発を通じて、属人的関係を組織的な連携協力関係に結び直していくことを模索した。担当者が異動しても持続的な関係が維持できるよう、まずは情報を収集整理し、アーカイブスを構築し、HP上にそれを反映させていくことにより組織と組織の連携関係が一層密に構築されるようなシステムづくりを図る。

## 第2項 プログラム内容とその開発体制

本プログラム開発にあたっては下記のような実施体制を採用した。

まずはプログラム開発の中心をなす企画会議において、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。その結果を推進会議で受けとめ練り直しながら、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）。これら一連の流れを上位機関としての運営委員会が見守り、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。実施にあたっては事務局がシートの印刷や記録、受講生の感想等の作業を中心に担い、その結果は報告書案に反映された。外部評価者からの意見聴取を経て、報告書は公表される（図表0-2-4）。

図表0-2-4 研修カリキュラムの開発の実施体制



### 第3項 プログラムの開発日程

プログラム内容の開発方法は前項で述べた通りであるが、その実施に向け、九州大学と北九州教育委員会・北九州市立教育センター・福岡市教育センター各担当者との協議、九州大学での学内運営会議や事務局内でのミーティングが開催された。また成果物に対しては外部評価も実施した。これらは具体的には次のような日程で進められた。

#### (1) 連携先との協議会（打合せ）の実施状況

##### ➤ 企画会議（平成21年4月～7月・合計13回）

本プロジェクトの担当者・協力者が現職校長、教頭、教員や行政職員など（現場との連携）と、企画会議の形で本プロジェクトの教材開発にあたって、検討を行った。

本会議では、日本教育経営学会で提案された「公立小・中学校における校長職スタンダード」と『悠+』で掲載された24回次世代スクールリーダーとして求められる力量に基づき、現場の知見を参照しながら、新任校長研修の研修形式の改善、教材の開発を行った。

##### ➤ 推進会議（平成21年10月～平成22年2月・合計13回）

本プロジェクトの担当者と協力者が新任校長研修の実施状況や今後の進行（校長の意識調査）などについて、運営会議の形で本プロジェクトの新任校長研修形式の更新、教材開発を行った。

##### ➤ 連携先との協議会

以上で得られた知見を参照し、福岡市、北九州市立教育センターの担当職員に報告し、また協議を行い、新任校長研修の改善や本プロジェクトの教材開発を実施した。

## (2) 研修の目的・日程等

### ➤ 研修一覧

| 研修講座名（回数）            | 日程     | 研修受講者数 | 研修記録者  |
|----------------------|--------|--------|--------|
| やまぐち総合教育支援センター新任校長研修 | 5月20日  | 51名    | 波多江    |
| 福岡市教育センター新任校長研修(①)   | 6月15日  | 42名    | 山下・畑中  |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(①) | 6月19日  | 34名    | 楊・金子   |
| 福岡市教育センター新任校長研修(②)   | 8月25日  | 42名    | 波多江・畑中 |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(②) | 8月24日  | 34名    | 前田・金子  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(③)   | 9月27日  | 44名    | 山下・金子  |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(③) | 9月19日  | 34名    | 山下・金子  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(④)   | 11月26日 | 39名    | 楊・畑中   |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(④) | 2月12日  | 34名    | 楊・畑中   |

## (3) 作成教材等

本研究開発を通じて下記のような出版物を作成した。

- 研修用ハンドブック（200部） …全国の教育委員会・教育センターに配布する研修用ハンドブック
- 普及版テキスト（700部） …研修の際に受講生に配布する演習用テキスト
- 研究成果報告書（400部） …本研究プロジェクトの研究成果報告書
- 「次世代スクールリーダー」ホームページ  
…研修概要などダイジェストを掲示。  
本事業終了後もサステナビリティを確保するために、MODxを入れ、次年度以降の研修成果も更新していく。  
タイムマネジメント（行動調査）を自身で手軽にチェックできるよう、レーダーチャート図までプリントアウトできるプログラムを開発した。  
なお、上記の研修成果報告書や普及版テキスト、中国語・韓国語翻訳もPDFとしてダウンロードできるようにし、本事業成果をどこからでもアクセス可能となるよう努めた。

#### (4) 研修カリキュラムの開発（企画、実施、評価）に当たっての工夫・留意点

\* 評価・改善にあたっての拠り所として「校長の専門職基準」の活用

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://www.soc.nii.ac.jp/jasea/teigen/kijun/2009\\_kijun.pdf](http://www.soc.nii.ac.jp/jasea/teigen/kijun/2009_kijun.pdf))を活用した。この専門職基準（スタンダード）を視座としてチェック・アンド・アクションを行い、軌道修正など改善を図りながら、本事業を推進した。

### 第3節 新任校長研修に関する研究のレビュー

#### 第1項 先行研究のレビュー

第1節で述べたように、本研究の目的は新任校長研修に有効な教育方法を開発することにある。以下ではこの研究の意義を示すためにこれまでの新任校長研修に関する研究をその目的と方法によって3つに整理する。

第1に、外国研究である。その目的は研修の制度や技術・方法を紹介することであり、現地での資料調査やインタビュー調査により、あるいは自ら研修に参加して日本への示唆等を考察している。例えば、八尾坂修は外国における管理職研修に視点をあて、ドイツの新任校長研修制度を簡潔に説明するとともに、アメリカのケンタッキーとルイジアナ州の新任校長研修の制度構成を考察の対象とし、インターン委員会の協力・多領域からの評価・履修単位制など三つの特徴を明らかにする<sup>1</sup>。中留武昭は自らが体験したウィスコンシン大学の主導による免許更新のためのワークショップを特徴とする新任校長研修の事例を挙げ、そのプロセスと（参加者）研修評価を検討している<sup>2</sup>。元兼正浩は斯界の研究動向をレビューしてアメリカだけでなく、フランスの小学校・中学校長の着任後二三週間の研修制度を紹介している<sup>3</sup>。植田みどりはイギリス国立スクールリーダーシップカレッジ（NCSL）における新任校長研修プログラムの名称と概要を列挙し、そして新任校長研修を含むフレームワークを明らかにしている<sup>4</sup>。

これらの研究は外国の制度の狙いや効果を整理しており、日本の研修制度の改善への示唆を与えられるものと考えられるが、その多くが大学における校長研修の実施という日本では稀な制度設計を前提としているために、直接的に日本の研修実施者に寄与できるものとは言い難い。

第2に、国内調査に基づく研究である。日本においては任命権者たる都道府県・政令指定都市が職員に研修の機会を与えなければならない（地方公務員法39条）とされている。ただし、この研修についての内容の基準は定められておらず、自治体によってその実施状況は、実施の有無を含めて様々である。これまでの国内調査に基づく研究が明らかにしてきたことは、主に校長研修の実施傾向であった。それらの研究は、自治体で実施された研修の実施状況を統計的に整理、分析したり、それに基づき現行制度の改善すべき点を指摘したりしている。

例えばいささか古いデータとなるが、佐藤全は、1987年度において、新任校長研修を実施する自治体が57自治体中、小・中で50自治体、高校47自治体であることを明らかにしている。牧昌見は、47都道府県、10政令指定都市を対象



とした調査により、自治体の新任校長研修の実態を明らかにしている<sup>5</sup>。白川優治は各都県の教育センターのウェブサイトの掲載情報に基づいて、新任校長を対象とする研修はほとんどの自治体で実施されていることを明らかにしている<sup>6</sup>。

また、竹志範昭は全国の教育センター（30 都道府県及び 9 都市）における管理職研修講座の実施状況を分析・考察し、新任校長を対象とする研修の比率は 37.8% で、経験年数別の講座の中で圧倒的に多いことを明らかにしている。そして、校長研修講座内容は大別して一般知識と職務内容に分けられ、改善すべき内容として、管理職としての資質の向上に関する「自己変革力」「対人調整力」「問題解決力」などを向上させる講座を行うとともに、新任校長に対しては、校長としての役割の変化を自覚させる内容に軸足を移した研修が必要であるとしている<sup>7</sup>。

近年では自治体の実施傾向を探り、そこから示唆を得るのではなく、自らの実践経験から見えてきた課題を報告するものもある。金光一雄、宮野正司は 2003 年度と 2004 年度に岡山県の新任校長研修の一部を外部講師に依頼して実施した経験から、研修講師の魅力の重要性を指摘し、研修担当者の力量向上が大きな課題になること、学校組織マネジメントの基本的な考え方、民間の動向も踏まえた学校経営の基本、SWOT 分析等環境分析に必要な技法、自校の具体的な学校経営計画の作成、リーダーシップと教職員の職能開発など研修内容の充実の必要性を指摘している<sup>8</sup>。加治佐哲也は 2004 年から兵庫教育大学と兵庫県教育委員会の協力で開発されたニューリーダー特別研修の枠組みを述べている<sup>9</sup>。

以上の研究動向からは、単純に新任校長研修の実施傾向を幅広く探ることだけではなく、より実践に役立つように対象を限定し深く調査研究を行う方向性が読み取れる。ただし、新任校長にどのような力量をつけさせたいのか、それに基づきどのような方法で研修を行うべきかといった体系的なメニューの提示までは行っていない。

第 3 に、歴史的、理論的なアプローチによる研究である。それらの研究は将来の校長像をイメージしながら、新任校長研修に必要な事柄（設計や内容）についても様々な観点から論述している。例えば、北神正行は都道府県における新任校長研修の歴史と最近の動向を整理し、「学校という組織をいかに運営していくかということに関わる経営・管理能力の育成を図っていくか」という改善課題を指摘し、校長の経営能力の育成を軸とした研修の構造化・体系化を図ることが必要と指摘している<sup>10</sup>。それらの指摘は正しいものの、では実際にどのように行うかという実践的な課題に対してはそれらの研究では回答ができない。

以上の先行研究の整理からは、日本の制度の文脈に沿った新任校長研修の実践に示唆を与えられる研究は必ずしも多くはないことが分かる。その理由の一つとして、研修を通して校長に身につけさせたい力量が不明確な点が挙げられよう。ほとんどの教育委員会はそのような基準を必ずしも明確にせぬまま、校長人事や校長研修を実施してきた。どのような研修をすべきか、との判断が困難な状況下では、研修開発の研究は行いにくい。このたび専門職としての校長に求められる資質・力量の構成要素とその基準の検討が学会レベルでなされるに至った。もちろん今後も教育委員会や校長会など関係諸団体との協議・研究を重ねていくことになるだろう。新任校長研修プログラムを研究開発するにあたって、こうした校長の専門職基準を抛り所にしなければ、校長2年次以降の研修との連関性などシステム改善には及ばないのではないだろうか。

本研究は新任校長研修の目標と内容を明確にし、そのために有効な方法を提示したい。以下では、われわれが本研究で扱う用語「新任校長研修」の定義を行う。

## 第2項 本研究における用語の定義

養成・採用・研修を一連のプロセスとして捉える視点は専門職の職能開発にとって不可欠である。学校管理職である校長と、教員がそれぞれ専門職たることの重要性これまでも指摘されてきている。両者の資質能力の向上が今日これまでになく重要課題となっている。

教員の養成・採用・研修については、それらの各過程を通じて教員の資質能力の向上を図ることが極めて重要だということは広く理解されるようになった。養成段階では知識スタイルや認識スタイルを身につけさせ<sup>11</sup>、採用段階ではふさわしい能力や適性を有する人材を選抜し<sup>12</sup>、研修段階では教員を変化し続ける知識や教授法などに対応させる<sup>13</sup>。昭和47年の教養審建議はそれまでの諸改革案を集約して新任教員に対する「採用後一年程度の実地修練を行わせることを目標に、組織的、計画的な初任者研修を段階的に充実実施することについても検討する必要がある」<sup>14</sup>と提言した。昭和63年の教育公務員特例法の改正により、初任者研修制度が創設された。それは、平成14年教育公務員特例法の改正により制度化された10年経験者研修と共に、研修体系という大きな視点の中に位置づけられた<sup>15</sup>。現在それらの研修制度の問題が徐々に認識されてきており、改善案や様々な提言も出されてきている。しかし研修体系の一連の流れは、大きく変化することはなかった。

校長職の職能開発も養成・採用・研修（新任研修と現職研修）の一連の過程

の中で捉えるべきであるが、現実には校長職の職能開発は未だ不完全な存在で、他国と比較しても校長職能開発のための養成段階は未だ制度化されていない。先行研究によると、校長研修は一般的な悉皆研修を除くと、任用前にはほとんど行われず、任用後に新任者対象の特別研修が数日間十数時間程度行われるのが一般的であった<sup>16</sup>。ほとんどの校長は児童生徒に教えるための資格である教員免許状を持ち、教員としての教育実践と研修のキャリアを積みあげながら校内で様々な役割を遂行し、上司や先輩・同僚から示唆を受け、教育者としての職務経験の延長線上でその職に就くというのが現実である<sup>17</sup>。特に、校長就任にあたっての直近のポストとして、また不可欠な経歴として教頭経験が求められているが、校長職に求められる資質・力量と教頭職に求められる資質・力量とは、その内実が異なっていることも看過できない点である。つまり両者は資質・力量形成のベクトルにおいて必ずしも同一直線上にあるわけではない。教頭としてのOJTは校長職を目指す初期養成として我が国では位置づけられておらず、教頭としての経験知は校長の資質・力量と同一であるとは限らない<sup>18</sup>。そして、近年任用資格そのものも柔軟になり、教育現場での経験を持たずして民間人を校長に登用できることから研修の重要性は益々高くなっている。すなわち、採用直後の新任校長研修の重要性が一層高まると言える。

では、何を以て新任校長研修とするのか。新任校長研修といえば、学界においても、研修現場においても、一律に定義されてはおらず、学術的な用語で明確にその概念を定めているとはいえない。概念定義の曖昧さは、新任校長研修の不明確な位置づけに繋がっている。新任校長研修は普通の校長研修と比べて、何が特徴的なのか。数少ない研究の中で、北神正行は広島県立教育センターで実施した新任校長研修の内容と2年目以降の研修を比較し、「企業経営に学ぶ」、「学校教育の今日の課題」、「学校教育に期待されるもの」、「これからの学校教育」、「学校管理運営上の諸問題」、「新任校長への期待」等の講座が多く見られ、「校長として、学校経営に関する基礎的知識や基本的認識を身につけ学校運営を円滑に進めることをねらいとし、学校経営についての資質・能力の向上を図っていると言える」という傾向が見られると指摘しており<sup>19</sup>、優れた示唆を提供している。

以上のことから、次のようなことが指摘できる。すなわち、我が国における校長職は、「養成」段階に相当する教頭の段階と非連続の関係にある。それは教頭職と校長職とでは、必ずしも求められる資質や力量が同一ではないことに起因する。したがって、新任校長研修は養成（教育）の段階を補完するものとしての意味合いを帯びる。

よって、本報告全体を通じて、「新任校長研修」を以下のように定義する。す

なわち、「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」である。

#### 【参考文献】

- 1 八尾坂修「ドイツ・アメリカにおける校長職の学校経営研修」牧昌見編著『学校経営研修プログラムの開発に関する総合的研究』(科学研究費補助金(総合研究A)研究成果報告書)、1993年、pp. 59-60。
- 2 中留武昭『学校指導者の役割と力量形成の改革』東洋館出版社、1995年、pp. 263-269。
- 3 元兼正浩「校長の資格と養成・免許」日本教育経営学会編著『自律的学校経営と教育経営』玉川大学出版部、2000年、pp. 223-227。
- 4 植田みどり「イギリスの教育改革とスクールリーダー」淵上克義等『スクールリーダーの原点』金子書房、2009年、pp. 82-83。
- 5 佐藤全「教育センターで実施されている学校経営研修の概要と課題」牧昌見編著『学校経営研修プログラムの開発に関する総合的研究』(科学研究費補助金(総合研究A)研究成果報告書)、1993年、p. 4。
- 6 白川優治「教育委員会による学校管理職養成研修—東京都教職員研修センターの2006年度の管理職研修を中心に」白石裕『学校管理職に求められる力量とは何か：大学院における養成・研修の実態と課題』学文社、2009年、pp. 79-80。
- 7 竹志範昭「学校経営研修の実情と課題に関する調査結果の概要」牧昌見編著『学校経営研修プログラムの開発に関する総合的研究』(科学研究費補助金(総合研究A)研究成果報告書)、1993年、pp. 71-84。
- 8 金光一雄・宮野正司「岡山県における学校組織マネジメント研修の実施状況及び成果と課題」北神正行・高橋香代編著『学校組織マネジメントとスクールリーダー』(2007)、pp. 200-209。
- 9 加治佐哲也『学校のニューリーダーを育てる—管理職研修の新たなスタイル』学事出版、2008年。
- 10 北神正行「都道府県における研修の現状と改善動向」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、p. 75。
- 11 OECD「Teacher Policies: General Report of the Conference」1976年。
- 12 天笠茂「教員採用選考における能力・適正の評価—優れた教員を確保するための選考方法の課題は何か—」佐藤明・坂本孝徳『教員に求められる力量と

評価《日本と諸外国》—公立学校の教員はどこまで評価できるか—』東洋館出版社、1996年、p. 57。

- 13 OECD「Teacher Policies in a New Context」1979年。
- 14 佐々木正峰「初任者研修の現状とこれからの展望」高倉翔、八尾坂修『初任者研修マニュアル』ぎょうせい、2005年、p. 6。
- 15 安堂知子「教員研修体系における10年経験者研修制度化の意味」八尾坂修『教員人事評価と職能開発—日本と諸外国の研究—』風間書房、2005年、pp. 441-442。
- 16 大阪教育大学・大阪府教育委員会『第3回スクールリーダー・フォーラム』2004年、pp. 96-111。
- 17 日本教育経営学会『校長の専門職基準[2009年版—求められる校長像とその力量—]』2009年、p. 6。
- 18 元兼正浩「校長改善のための校長人事プログラム開発」中留武昭・論文編集委員会編『21世紀の学校改善—ストラテジーの再構築—』第一法規出版、2003年、pp. 320-323。
- 19 北神正行「都道府県における研修の現状と改善動向」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、pp. 67-77。

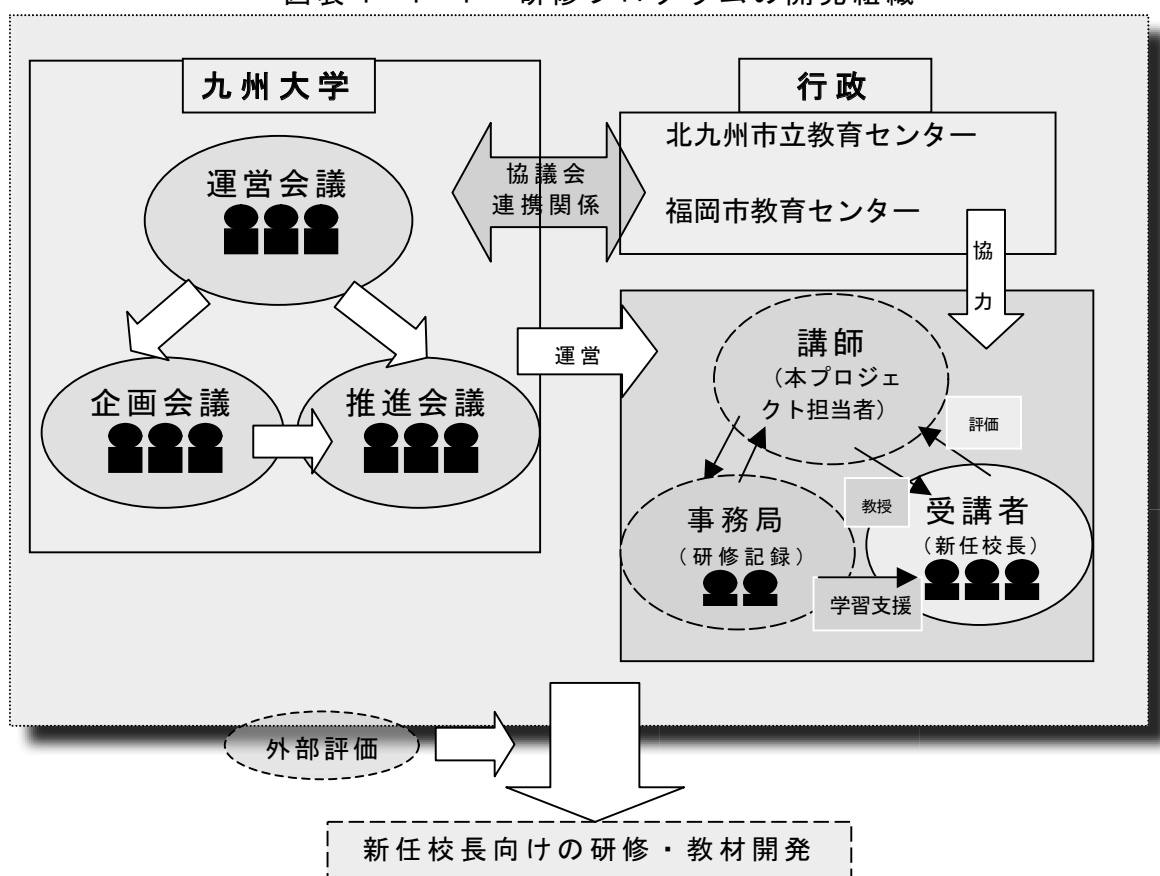
## 第1章 研修プログラムの実施と検証

### 第1節 研修プログラムの作成過程と内容及び検証枠組み

#### 第1項 研修プログラムの作成過程と内容

今回作成した研修プログラムは北九州市立教育センターの担当者と福岡市教育センターの担当者、そして九州大学において学際的に組織したスタッフとで共同開発したものである（図表1-1-1）。

図表1-1-1 研修プログラムの開発組織



研修プログラムの案は、本事業の代表者である正浩准教授によって作成された。作成過程は、九州大学の学内で企画会議において、社会人大学院生（学校現場の校長、教頭、教諭等）と本プロジェクトの協力者で結成された推進会議メンバー（九州大学大学院生）によって、本研修プログラムの実施案に関する発案を行う形式をとった。そこでいくつかの検討事項が提出され、それについての運営会議を行い、提出された知見を整理した。その上で、各教育センターの職員と協議会という形で研修プログラムとしての実行案を作成した。

なお、いずれの会議においても、日本教育経営学会が作成した学校管理職スタンダード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、断続的な研修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ことを念頭に置いた。

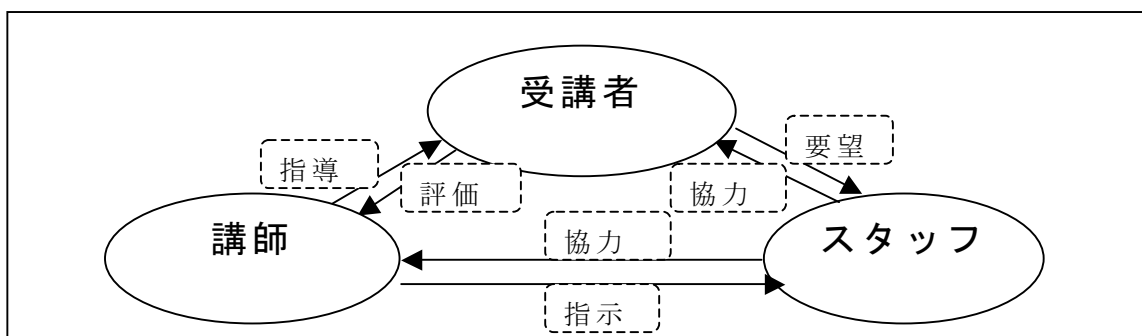
このような過程を通じて作成された研修プログラムの実施は講師と推進会議のメンバーによって進められた。その内容に関しては、以下にその概要を提示している(図表1-1-2)。

図表 1-1-2 研修内容の概要一覧

|     | 福岡市・北九州市[内容]   | 題目  |
|-----|--|---|
| 第1回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・校長としてのリーダーシップ</li> <li>・学校組織特性、タスクマネジメント</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校組織マネジメント1：<br/>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</li> </ul> |
| 第2回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・保護者対応マネジメント</li> <li>・クレーム対応スキル・トレーニング</li> <li>・法的対応マニュアルの作成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校組織マネジメント2：<br/>危機管理から切り拓く</li> </ul>                      |
| 第3回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校経営に生かす校長講話</li> <li>・教員の人事評価</li> <li>・危機管理法制</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校組織マネジメント3：<br/>校長講話と人事評価から切り拓く学校経営戦略</li> </ul>           |
| 第4回 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムマネジメントと学校評価を活用した経営戦略</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校組織マネジメント4：<br/>時間活用・学校評価活用方法について見直す</li> </ul>            |

やまぐち総合教育支援センターにおいて5月に実施した新任校長研修では、日程の短さという制約もあって、プレ研修と研修のニーズ把握という位置づけで実施した。その結果を受けて、福岡市教育センター、及び北九州市立教育センターにおいて新任校長研修を実施した。ここでは申請大学担当者が委託されている4日間×2回をモデル開発プログラムの実施－検証を行った。研修の体制は以下の通りである(図1-1-3)。

図表 1-1-3 研修の体制



実施－検証にあてた研修講座の一覧は次の通りである(図表 1-1-4)。なお、これらの概要や受講者の感想については第 2 節以降でまとめている。

図表 1-1-4 研修の実施対象・日程・受講者数一覧

| 研修講座名                | 対象   | 研修受講者数 | 日程        |
|----------------------|------|--------|-----------|
| やまぐち総合教育支援センター新任校長研修 | 新任校長 | 51 名   | 5 月 20 日  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(①)   | 新任校長 | 42 名   | 6 月 15 日  |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(①) | 新任校長 | 34 名   | 6 月 19 日  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(②)   | 新任校長 | 42 名   | 8 月 25 日  |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(②) | 新任校長 | 34 名   | 8 月 24 日  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(③)   | 新任校長 | 44 名   | 9 月 27 日  |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(③) | 新任校長 | 34 名   | 9 月 19 日  |
| 福岡市教育センター新任校長研修(④)   | 新任校長 | 39 名   | 11 月 26 日 |
| 北九州市立教育センター新採校長研修(④) | 新任校長 | 34 名   | 2 月 12 日  |

## 第 2 項 研修プログラムの検証枠組み

本項では研修プログラムの検証枠組みとして以下の 4 点を提示する。次節では①～④の観点から、各研修に関して項目立てて記述していくこととする。なお第 3 節では、研修の具体的な内容の一つである「タイムマネジメント」を取り上げ、新任校長の実態と抱える課題について明らかにしている。そして本プログラム全体を俯瞰しての分析は、第 4 節にて行うこととする。

|                  |   |                  |
|------------------|---|------------------|
| ①研修の概要           | ／ | ②研修の実際(総時間、時間配分) |
| ③研修に対する受講者の感想・評価 | ／ | ④研修の分析(記録者の視点から) |

①は、各研修の概要である。研修中に配布・使用した資料等に関して述べる。

詳細に関しては次節以降に述べることにする。

②は、研修全体の時間と、中身の時間配分について説明する。その際、講師側と研修対象者(受講者)側の双方の動きが分かるようにまとめる。

③は、研修後のアンケートを集計した結果を示す。受講者の満足度や、研修のこういった点が有益であったのかについて受講者側の感想・評価等を挙げる。

④では、研修随行者(本プロジェクトの研究協力者)が研修観察を行い、研修自体の成果と課題などについて析出する。

以上の視点から、研修モデルの有効な点・改善点を明らかにし、研修モデルをより有用なものとするための方途としたい。

また、開発したプログラムがどの程度活用可能かを示すためには、各研修に参加した人数や、参加者の立場、開始時刻などについて記述する必要がある。



そこで記述の際、以下の観点を明示することにする。

|   |
|---|
| [a]研修参加者数(当日参加者数／事前申込者数) / [b]研修場所        |
| [c]研修開始時刻、及び終了時刻 / [d]研修対象者の立場            |
| [e]研修講師(研修歴等) / [f]研修アシスタント数 / [g]研修の記録方法 |
| [h]研修に使用した機材・教材                           |

[a]は、研修対象者の数を把握することで、研修プログラムがどういった規模での研修が適切かを考察する手がかりとなる。

[b]は、アクセスなどの問題もあり、参加者の参加意欲や、開始・終了時刻を決定する上で重要なファクターとなる。

[c]は、②との関わりで、参加者の参加意欲に関わる問題である。

[d]は、参加者の立場を明示する。本研修プログラムは全て新任校長を対象とした。

[e]は、研修講師の紹介である。本報告においては各研修ともが担当したが、他講師とテーマによっては分担する場合もあるため、講師のパーソナリティ(研修講師担当歴等)に着目することは重要である。

[f]は、見落とされがちであるが、教材の配布・研修の記録等は講師一人では手が回らず、研修内容や研修対象者数(研修規模)に応じて、何人かのアシスタントを付ける必要がある場合もあると考える。

[g]は、研修の記録方法である。ビデオ撮影・写真等が考えられ、記録情報が講師にとっての有益なフィードバックとなることもある。

[h]は、研修に使用した教材である。研修場所のスペースや、設備次第では講義や演習の成立の可否に関わることもあり、講義をする上でも、説明のために必要な機材を把握しておくことが肝要となろう。また、講義や演習を行う上で、どのような教材を用いたのかについてもふれ、他の研修でも有用となる教材なのか否かを検討することにする。

## 第2節 研修の実際

本節では、本プログラムの一環として実施した研修についての考察を行う。分析は前節で述べた①～④の観点から行っている。第1項では山口県で実施された新任校長研修を取り上げる。ここでの研修はニーズ調査の意味合いもあり、プレ研修として位置付けている。第2項・3項については、福岡市と北九州市で実施された研修の第1回目を扱っている。両市における研修の比較検討も行うため、「第2項・3項」、「第4項・5項」、「第6項・7項」、「第8項・9項」は、それぞれ両市の同一の研修回を提示している。

## 第1項 プレ研修(山口県新任校長研修)

### ①：研修の概要

2009年5月20日、やまぐち総合教育支援センターの新任校長研修において「マネジメントとは何か」「校長としてのプレゼンス」つまり、「マネジメント能力を高める」ことを主テーマとする研修を、講師(本プロジェクトの代表者)によって実施した。研修対象数は新任校長51名である。

本研修自体の目的は、「校長」というポジションを、「教頭」の延長ととらえるのではなく、学校の長としての職務・使命等の自覚のための意識転換を図ることに主眼を置いている。具体的に何をなすべきかについてふれ、今後の学校経営に生かしてもらうことを意図する。なお、本研修の位置づけは、研修内容に関する受講者ニーズや、研修の適当な時間配分等を規定するための予備調査としてのものである。

本研修は講義主体で、サブ演習は適宜グループワークを取り入れた。13:00～16:20(約3時間)にわたって行われた。教材として、講義では説明用の資料を配布し、サブ演習では事前に課題として配布しておいたワークシートを使用した。

なお本研修の位置づけは、他日行われる研修のためのニーズ把握と位置づけであり、研修事後に実施したアンケートの質問項目は、「校長職スタンダード」を意識して作成したものである。

### ②：研修の実際(総時間・時間配分)

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生1名が同行している。サポート内容は、講師の指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料(スクリプト等)の配布等である。記録媒体として、デジタルカメラを使用した。

| 時間配分                           | 講師  | 受講者  |
|--------------------------------|---|--|
| 13:00～13:45<br>(45分)<br>【講義】   | <ul style="list-style-type: none"><li>「マネジメント」をどのように捉えるかについての説明</li><li>外部環境に対応することの重要性</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>説明を聞く</li></ul>  |
| 13:45～14:10<br>(25分)<br>【サブ演習】 | <ul style="list-style-type: none"><li>4人1組での自己紹介(発表共有後、拍手する)</li><li>校長としての存在理由を考える</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>演習(各自)</li></ul> |
| 14:11～14:20<br>(9分)<br>【講義】    | <ul style="list-style-type: none"><li>校長とはどういった存在なのかの振り返り</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>説明を聞く</li></ul>  |
| 14:20～14:30<br>(10分)           | 休憩  |  |
| 14:30～15:10<br>(40分)<br>【講義】   | <ul style="list-style-type: none"><li>「ビジョン」と「ミッション」の違いの説明</li><li>「校長講話」の位置づけの説明</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>説明を聞く</li></ul>  |
| 15:10～15:30                    | <ul style="list-style-type: none"><li>スクリプトを用いて、評価者としての</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>演習</li></ul>     |





|    |                       |   |
|----|-----------------------|---|
| 5  | 難しい航海に臨む船長            | 学校目標という目的地に向かうための航海はいろいろな困難や危機が待ち受けているが、船長は常に乗組員や乗客に希望や夢を持たせて、目的地に送り届ける責務がある立場だから |
| 6  | 帆船を動かす風               | 船を進める適度な風力であること。しかし、風向きと進路は必ずしも一致しない。舵取り(教職員)との意思の疎通が必要である。                       |
| 7  | 学級担任                  | 教職員一人ひとりの能力を高め、組織として高める存在   |
| 8  | 太陽に向かって咲かせている大輪の向日葵   | 向日葵は、心温かい人権の花(人間性)、大輪は力を与えてくれる(指導力)、種をたくさん作り出す(後輩を育てる)から                          |
| 9  | 学校の宣伝マン               | 話をすることが多いから   |
| 10 | 学校のセールスマン             | 至る所で学校を紹介しなければならないから  |
| 11 | 学校における幸福実現への最高のサービスマン | 子どもたちのために喜んで働ける教職員に尽くすことが使命だから  |
| 12 | 太陽                    | 学校全体を客観的に見ながら行く手を照らし、教職員や子ども一人ひとりに光を当て、輝かせる役割を担っているから                             |
| 13 | オーケストラの指揮者            | あらゆるヒト・モノ・コトのよさを最大限に引き出し、こちよハモニーを創作することが使命だから                                     |
| 14 | 大地                    | そこに育つ生命を芽吹かせ、育て、守り、花を咲かせる役を担うから   |
| 15 | 大樹                    | 根をしっかりと張って、栄養分を吸収し、葉を成長させ、開花させ、(教職員、児童、保護者の心に)立派な実を熟させるから                         |
| 16 | 野球の監督                 | 教職員一人ひとりの個性・能力を引き出す仕事だから  |
| 17 | シナリオライター              | 経営方針に基づき、シナリオを現実的なものにしていかなければならないから   |

|    |                       |   |
|----|-----------------------|---|
| 18 | 棋士                    | 常に先を読むことと結果責任を負うことが必要だから  |
| 19 | プロ野球の監督               | 一人ひとりの子どもと教職員のよさを引き出すことが必要だから   |
| 20 | 嵐の中の小さな帆船の船長          | 教育改革の嵐の中、乗組員を守りながら、どうにか沈まないように航海しなければならないから                             |
| 21 | 艇長                    | 前を、クルーを見つめ、舵取りをしているから   |
| 22 | 園芸担当                  | きちんと世話をすれば、きれいな花を咲かせてくれるが、そうでないと草ばかりの荒れた花壇になってしまうから                     |
| 23 | 野球の監督                 | チームに目標を持たせ、選手一人ひとりの特徴を生かした作戦をたて、勝利に向かって(学校教育目標に向けて)チームの士気を高めていくことが必要だから |
| 24 | 政治家                   | いろんなところで挨拶が多いから   |
| 25 | 昔、テレビCMで流れていた合同産業のようだ | 私はいつも人の知らないところで働いている  |
| 26 | 太陽                    | 生徒と教職員を温かく見守り、成長を促す存在だから  |
| 27 | 自由の女神                 | 羨望の眼差しで見られるが、なってみると、こんなポーズをとるものだとみんなから勝手に思いこまれ、自由がきかず、孤独であるから           |
| 28 | 農家の人                  | 仕掛け人だから   |
| 29 | A E D                 | いざというときに的確に指示を出す存在だから   |
| 30 | プロ野球の監督               | 選手やファン(野球場内・外)、審判、マスコミ等の状況を見極めながら目標(勝利)を達成する事が求められるから                   |
| 31 | 料理研究家                 | たくさんの人々のために、栄養・安全・好みなど様々なことを配慮し、新しいものを作り上げていく。その味を引き継ぐ後輩を               |

|    |                  |   |
|----|------------------|---|
|    |                  | 育て、時には味の冒険をし、チャレンジ精神旺盛であること。食欲(職欲)旺盛な職員を育てるから   |
| 32 | 町工場の社長           | 何でも隅々まで熟知しておかなねばならないから  |
| 33 | 灯台               | 周囲を明るく照らし、方向を示すためのものだから   |
| 34 | 学校を教室と喩えるなら、担任教師 | 教員一人ひとりの状況を把握し、適切な指導助言をし、教員集団を学校目標へ向かって推進するから   |
| 35 | 小さな藩の殿様          | 苦しい状況の中で持てるもの全てを目一杯活用し成果を上げていかなければならないから  |
| 36 | 農夫               | 土を耕し、肥料をやり、対象の植物がもつ本来の元気を引き出し、最も美しい花を咲かせるための「条件整備」を行うから                                     |
| 37 | 野球のバッテリー         | 体力・気力は勿論、専門知識や技術、チームプレー、先を読むプレーも要求される。自分が投げたい球種を貫く意思も、様々な情報を総合的に判断する力も、ナインの精神的支柱になることも必要だから |
| 38 | 笑点の司会者である桂歌丸     | 司会者は観客の期待する楽しいステージを予測し、一人ひとりの落語家の個性と力量を的確にコーディネートし、視聴者へのサービス提供のため、出演者の演技力を最大限に引き出す役割があるから   |
| 39 | 灯台               | 到達地を示すとともに、心の安らぎをも与えるから   |
| 40 | 船長               | 好天・悪天の中、児童・学校を守り育てるから   |
| 41 | シンボルマーク          | 学校の代表であり、目印   |
| 42 | カレーライスのらっきょう     | 時折、味を引き締め、全体の味をよりおいしくさせる役目があるから   |
| 43 | 応援団長             | 実際に活動し喜びと感動を体感するのは  |

|    |                 |                            |
|----|-----------------|----------------------------|
|    |                 | 生徒達だから                     |
| 44 | 水               | 器に従い変幻自在、かつ無味無臭なれど絶対不可欠だから |
| 45 | 車のハンドル          | 学校の進む方向を決めなければならないから       |
| 46 | 経営者             | よりよい学校を築いていく柱となる存在         |
| 47 | オーナーやアドバイザー     | 課題改善への直接的な取組が困難だから         |
| 48 | 学校のお父さんであり、地域の顔 | 地域の集会ごとに顔を出すと、声をかけられるから    |
| 49 | 空気清浄機           | 教職員や保護者の不安や不満を吸い取る必要があるから  |
| 50 | ハイヤーの運転手        | 状況に応じ適切な判断や行動が求められる        |
| 51 | コンダクター          | 自分一人では何もできない人間だから          |
| 52 | 学校の宣伝マン         | 学校を地域のコミュニティにしたいから         |
| 53 | 太陽              | 人々に活力を与える存在だから             |
| 54 | よろず相談室          | 全ての相談を受け指針を示すから            |
| 55 | 日差し(安心感を与える存在)  | いないと何となく不安だから              |

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

福岡市や北九州市で行われた研修と異なり、実施日数は1日限りであった。ゆえに本研修は時間配分・時間調整に研修実施者は苦慮していたようである。そうであるというのも、合計4回分の研修を1日に凝縮したためである。しかし、受講者の感想・評価からもわかる通り、おおむね好評価を得る事ができたと考えられる。他の研修と比較しての大きな相違点からその理由を考察できる。その相違点とは、「事前課題」の配布が可能であった点である。山口県では研修で用いる課題のフォーマットを電子情報化し、受講者が各自でプリントアウトして取り組むことを可能にした。課題そのものは簡便なものであったため、問題文の意図が伝わらないという問題は、今回は見られなかった。事前に課題を提示することで、受講者がじっくりと取り組むことを可能にした。

そうであるとはいえ、受講者自身は、課題から研修の全体を描くことはできなかったようである。事前課題に対して訝しく思いながらも取り組み、実際の研修を受けてはじめて、いい意味で課題の「ねらい」をつかむことができたようである。研修における解説中に、受講者の中からは「ああ、そういうことか」



という声も聞こえた。ただしここには問題点も存在した。事前課題ということ  
で、受講者が事前にじっくりと取りかかることができるメリットは確かにある。  
しかし、課題に対して熱心に取り組んでくるか否かについては、結局受講者の  
自主性に委ねざるを得ない。ゆえに研修での解説を聞いて、もっと真剣に取り  
組むべきであったと後悔する様子も窺えた。

本研修は、受講者のニーズを知る意味合いも兼ねてのプレ研修という位置づ  
けであったが、事前課題の配布の有効性と、その課題についても確かめる事が  
できた。研修日数等も勘案した上での研修の組み立てを行う上で、インターネ  
ットの効果的な活用は新たな可能性を提示するものとなっている。一方で、  
利用時の課題に関しても同時に考察する必要があるだろう。

## 第 2 項 第 1 回研修

### (1) 福岡市新任校長研修

#### ①：研修の概要

2009 年 6 月 15 日、福岡市教育センターの新任校長研修において「校長とし  
てのリーダーシップ」「学校組織の特性、タスクマネジメントなど」をテーマと  
する研修を、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は  
平成 21 年度福岡市の新任校長 42 名である。

本研修の目的は組織が生き延びるためには外部環境の変化に適応することが  
不可欠であることの理解を促し、組織をマネジメントすることの意義を考える  
ことである。

本研修は講義、演習によって構成され、14:15～17:00（約 3 時間）にわたっ  
て行われた。場所は福岡市教育センターである。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。

#### ②：研修の実際（総時間、時間配分）

研修内容について、前半は、「校長としてのリーダーシップ」や「学校組織の  
特性、タスクマネジメント」というテーマのもと、講義・演習形式で行われた。  
時間は途中 1 回の休憩を挟み、14:15～15:50 の約 1 時間半で行われた。後半は  
「ビジョンとミッション」のテーマのもと、ワークシートを用いた演習・講義  
であった。時間は 16:00～17:00 の約 1 時間であった。

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生 2 名が同行している。サポ  
ート内容は、講師指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料(スクリプト  
等)の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ  
1 台を使用した。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者   |
|------------------------------|---|---|
| 14:15～14:23<br>(8分)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介</li> <li>本講義の説明</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 14:23～14:55<br>(32分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「教育問題」の説明</li> <li>組織の概念の説明</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 14:55～15:09<br>(14分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>講師執筆の雑誌記事を使用し、「の」の数を数える演習を行う(資料1)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習</li> </ul>      |
| 15:00～15:09<br>(9分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習の意図説明(「何人で作業をしたか、誰と作業したか、配分はどうだったか」から、「管理職は何を管理するのか」へ発展)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 15:09～15:15<br>(6分)          | 休憩  |   |
| 15:15～15:30<br>(15分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>配布資料を用いての自己紹介方法の説明(資料2)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習</li> </ul>      |
| 15:30～15:50<br>(8分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習の意図説明(顔が見える管理職の重要性)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 15:50～16:00<br>(10分)         | 休憩  |   |
| 16:00～16:06<br>(6分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織目標と個人目標の違いについて説明</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 16:06～16:19<br>(13分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ワークシートを配布し、項目への記入を促す(資料3)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習</li> </ul>      |
| 16:19～16:38<br>(19分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ワークシートの意図説明(今年力を入れている取り組みが、経営重点目標と連動しているか。自身のビジョンがモットーと混同していないか。教職員とビジョン共有が出来ているか)</li> <li>ビジョンとミッションの違いについて説明</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 16:38～16:45<br>(7分)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>次回までの宿題、次回内容説明</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 16:45～17:00<br>(15分)         |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート記入</li> </ul> |



- ・本当にありがとうございました。職員のモチベーションを高め、目指す生徒像が達成できるように頑張ります。
- ・経営する上で大切なことを学べて、参考になります。今後は楽しみです。
- ・自分の考えが講師の先生の話で整理できた。
- ・アイス・ブレイキングは職員研修でも使えると思う。
- ・この2ヶ月間の校長としての姿を振り返る貴重な場となったようです。これから楽しみになってきました。
- ・次回の具体的な研修内容が楽しみだ。
- ・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。
- ・タイムマネジメントをはじめ、毎日五里霧中の中、手探りをしています。今後の講義や演習が楽しみです。
- ・学校経営で目指すところは分かり、よかった。ビジョンとミッションの話は教頭にもします。
- ・組織体制づくりの重要性を意識していながらもなぜ、どこに切り込んでいくのか…より学校長が考える学校教育目標を理解し、どう具現化していくのかということ、いかに校長の示す明確なビジョンに向かっていくものを巻き込み、増やしていくか、次回の戦略にも大変興味がある。とてもわかり易く実践に生かしていける内容でした。ありがとうございます。
- ・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。
- ・新任校長の役割としての学校経営能力の必要性（重要性）を痛感した。次回も楽しみである。
- ・日々の自分の仕事ぶりをリーダー（マネージャー）として見直してみたいと思う。「面談は本物」という認識がかけていた。
- ・ビジョンとミッションの違いについて明確に整理することができた。
- ・プレゼンスの必要性。ビジョンとミッションの関連性。危機管理は組織力そのもの
- ・ビジョンとミッションについての話を教頭研修会及び職員研修に生かしてみようと思いました。次回から楽しみです。
- ・ビジョンとミッションの話が分かり、毎度自分の学校経営を振り返りたいと思った。
- ・まだまだマネジメントの何たるかを自分がとらえられていなかったと思い知らされました。自分自身の研修を深めていきたいと思います。
- ・「校長とは」が校長となって日々考えさせられていることだったので、大変参

考に（自分自身、ビジョン…など考えていないことも多いことが明らかに）なりました。

- ・学校経営をおこなっていく上で再認識させられた研修内容であった。
- ・ビジョンとミッションについて明確になったと思う。
- ・組織マネジメントに関して、書籍などでは述べられていない、現実的な場面、現実的な内容、建前ではない内容を例に取り上げお話し下さるので、わかり易く、今の自分を関連させて聞くことができました。
- ・今年度の経営案を作る前に聞いておくとよかった。
- ・講師の話だけでなく、グループにしたり、プリントに書いたりワークが入っていてよかった。
- ・プレゼンの資料がただでありがたいのですが、文字が写ってないところがあるので、はっきりしたものがいただけるとうれしいです。
- ・プレゼンの資料の文字をもう少し大きくして欲しい。
- ・次回もよろしくお願いします。

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

以下では本研修について、福岡市センターのアンケートに沿い、「研修内容」、「研修形態」、「教材」、「その他」について分析する。

##### (1) 研修内容

福岡市新任校長研修における第1回目の研修であった本研修は、アイス・ブレーキングとしての自己紹介やワークシートを用いた演習など、受講者が主体となり活動する時間が長かったことが特徴としてあげられる。受講者によるアンケート自由記述では、「ビジョンとミッションの違い」に関する受講者の自由記述回答が多くみられた。この内容で使用したワークシートは、九州大学での企画会議において検討・作成したものである。

当演習に関する受講者の回答として、「ビジョンとミッションの違いについて明確に整理することができた。」や、「マネジメントの意味がよく分かった。ビジョンとミッションの設定の仕方ができてないし、絞込みができていないのがわかった。教頭どころか本人ができていないので、研修をもとに整理します。」といった記述が見られ、その他の回答も全てが研修内容に対して肯定的なものであった。

なお今回の研修で使用した資料1は、受講者に本文中の「の」という文字のカウントをしてもらったものである。その際の指示として、「一人で挑戦してもかまわないし、何人と組んで挑戦してもいいです」と条件づけている。その指示を受けて、一人で挑戦する受講者や、5～6人で箇所を分担して挑戦するグ

ループもあった。これは受講者が「マネジメント」を体得することを意図したものである。この場合、指示出しの手間から考えれば、人数が多ければ有利というわけではない。また一方で、単独でやるにはカウント漏れやダブルカウントをしてしまう恐れがある。与えられた時間の中で最善の結論を迫られる中で、どのようにチームを編成することが最も効率的なのかについて取り組まざるを得ない状況をつくりだした。受講者は人を動かす際に、全体的なバランスを考慮する必要があることを実感することができたのではないだろうか。

## (2) 研修形態

上述したように、本研修では演習時間を十分に確保しており、合計時間は約40分に及ぶ。「研修の形態が良かった」と答えた受講者が7名いること、自由記述の中にも「マネジメントに関するカタカナ言葉の意味が少し分かってきた。演習をまじえてよく分かる研修でした。自分のあいまいなビジョンをもう1度見直そうと思いました。」といった回答があることからわかるように、本研修の研修形態に対する受講者評価は高いと言える。

## (3) 教材

講義・演習と内容が豊富であるため、使用教材数はパワーポイント資料を含め4点と抑えることとなったが、研修内容や研修形態への満足度が高いことからわかるように、教材使用のタイミングや使用量は適切であったと言える。しかし、受講者より「プレゼンの資料がただけでありがたいのですが、文字が写ってないところがあるので、はっきりしたものがいただけるとうれしいです。」や「プレゼンの資料の文字をもう少し大きくして欲しい。」という要望が挙がっていることから、配布資料については若干の課題が残ると言える。

## (4) その他

研修に対する受講者からの要望としては、「今年度の経営案を作る前に聞いておくとよかった。」というものが挙がった。この要望に応えるためには、任用前研修の実施等が考えられるが、研修実施者としては対処が困難であるものと言える。

また、感想・要望としてはあがってはいないが、受講者数や演習形式が多い本研修内容を考慮すると、会場の空きスペース等の効果的使用ができれば、より充実した活動ができたと考えられる。

## (2) 北九州市新採校長研修

### ①：研修の概要

2009年6月19日、北九州市立教育センターの新任校長研修において「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」をテーマとする研修を、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は平成 21 年度北九州市の新任校長 34 名である。

本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をして教頭職と校長職との違いについて考えることである。

本研修は講義、演習によって構成され、14:00～16:50（約 3 時間）にわたって行われた。場所は北九州市立教育センターの 301 室である。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。

## ②：研修の実際（総時間、時間配分）

研修内容について、今回は初回ということもあり、演習を多く取り入れた内容となった。演習ではグループ活動の要素が多く取り入れられ、他の研修参加者との交流が自然と行われるよう条件が整えられている。なお、講師の自己紹介や演習への方向付けによって、前半は講義の比率が高めであり、後半が演習中心であるように見えるが、実際にはメリハリの中にも終始受講者と講師が一体となった時間が流れていた。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者   |
|------------------------------|---|---|
| 14:00～14:15<br>(15分)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介</li> <li>校長に求められる資質力量（校長職スタンダード）の説明</li> <li>韓国の研修に関する説明</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>講師による講義を聞き、研修の目的やねらいをつかむ。</li> </ul>                       |
| 14:15～14:40<br>(25分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「教育問題」の説明</li> <li>組織の概念の説明</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>講義内容を聞く</li> </ul>   |
| 14:40～<br>【演習】               | <ul style="list-style-type: none"> <li>タスク割り振りについての演習</li> <li>振り返り作業</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>5分間の制限時間のうちに配布資料のなかにある平仮名の「の」を探し、いくつ存在するか数え上げる。</li> </ul> |
| 14:55～15:05<br>(10分)         | 休憩<br>自己紹介を兼ねたアイスブレイキングシートの記入   |   |
| 15:05～15:12<br>(7分)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>アイスブレイキング活動</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自らの自己紹介となる内容を、あらかじめ印刷さ</li> </ul>                          |

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| 【演習】                         |   | れたワークシートの空欄に記入するかたちで表現し、近くの席のグループ内で発表しあう。   |
| 15:12～15:35<br>(23分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・セルフ・マネジメントについて</li> <li>・校長職のとらえなおし</li> <li>・リーダーとマネージャーの特性比較</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・講義内容に耳を傾け、校長としての自分の姿を多角的な視点からとらえる。</li> </ul>                           |
| 15:35～16:00<br>(7分)<br>【演習】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・タスクマネジメントに関する演習</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> |
| 16:00～16:05<br>(5分)          | 休憩  |   |
| 16:05～16:19<br>(14分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョン形成に関する演習</li> <li>・今年度、重点的に取り組んでいること</li> <li>・重点経営目標</li> <li>・校長のビジョン</li> <li>・ビジョン共有の具体的方法</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・枠のみが印刷されているワークシートに、講師の指示を聞きながら記入する。右に挙げた内容を順に記入する。</li> </ul>           |
| 16:19～16:32<br>(23分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョンとミッション</li> <li>・「共有ビジョン」を立てる</li> <li>・現状をいかに変革するか</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>                                |
| 16:32～16:40<br>(8分)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・次回内容の説明</li> <li>・宿題についての説明</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・説明を受ける</li> </ul>   |

### ③：研修に対する受講者の感想・評価

アンケート回答者 31人（小学校校長 24人、中学校校長 7人、特別支援学校 1人、無回答 1人）

(1) 満足度（よいを4点、よくないを1点とし、4件法で評価）

- ・研修内容 平均点 3.9（4点：28人、3点：3人、無回答2人）
- ・研修方法 平均点 3.8（4点：24人、3点：2人、無回答2人）



- ・研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなった

平均点 3.9（4点：26人、3点：2人、無回答3人）

(2) 研修で学んだことや今後生かしたいこと（全回答）

- ・校長として今、ここにいる自分の立ち位置、今どこに向かおうとしているのか。そのためには、専々自己を見つめ直すよいきっかけとなりました。先生のお話は何回お聞きしても、心にぐって入ります。本当にありがとうございました。PS.[教師魂]がなかなかというか、全然成仏しません。この点も肝に銘じていきたいと思います。
- ・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。
- ・「教育問題は、まず自分の足元から」、「仮のビジョンから真のビジョンへ」自分の勤めている学校、職員、子ども、保護者、地域をよく見て、現在地をしっかりと見極めることが大事ということを改めて学びました。4月よりも6月の時点の方が、学校はよく見えてきているというのは当たり前ですが、さらに見極めていきたいです。
- ・日々の業務に追われる中、本日の研修を受け、改めて気付かされたことが多々ありました。今後、自分が描いているビジョンとは何か、これを常に念頭において経営しなければならないことを痛感しました。本校の現状、実態をしっかりと見つめ直していかなければならないと思いました。ありがとうございました。
- ・ビジョン、ミッション、パッションに分けて、自分の学校経営を分けみると、自分の進むべき方向があいまいであったことが分かった。作業をし、自分自分で見直すことによって、これからやらなければいけないことがはっきりしてきた。改めて教頭以下職員に自分の学校ビジョンを伝えようと思った。
- ・校長職とは何か、校長として必要な資質能力とは何かということに考えさせられる。大変意義ある研修であった。演習も入っており、ある意味、緊張感もある研修であったと思う。校長としてのビジョンやミッションをもっと明確に具体的にしていくことが大切であると感じた。
- ・校長に求められる力は教育活動の質的改善、協同体制の風土づくり、教員の指導力、家庭や地域との連携、倫理・規範とリーダーシップ等々あることを学んだ。校長は人、もの、金の管理が大切だが、本日の研修で職員のモチベーション管理が最大のものである。校長の考えが一貫するのは、ビジョンを持ち、その具現化方策を体系的に考えていくことが大切でワークシートでの演習は大変勉強になりました。

- ・自分のプレゼンスを見直すことは、今後を見通すことだということがよくわかりました。これから、自分はこの研修に取り組むことが楽しみになりました。ありがとうございます。これからもよろしくお願いします。やっぱり子どもたちにロボットの楽しさを伝えたいと思っています。
- ・毎日の出来事に追われて、やり残したまま来ていたことをたくさん思い出せました。校長としてのビジョンがまだまだ定まらず、右往左往している状態です。今日からまた気持ちを新たに、ビジョンへ向かう道筋を具体的に考えて、計画していこうと思います。学校に行きたくない子、いけない子、来ても何も分からず、我慢している子、見えないところで多くの問題があります。先生の言葉を思い出しながら頑張ります。
- ・様々な形態での研修で学校組織マネジメントについて分かりやすく学ぶことができました。ビジョンは旅の目的地、ミッションは旅に出る理由というのはイメージがわきやすかったです。マネジメントは何も特別なものではなく、職務の本質をしっかりとらえ、それを果たしていくための最良の方法を考え、実践していくことであると思いました。この研修の機会を大切に今後学んでいきたいと思っています。今後ともよろしくお願いします。ありがとうございました。
- ・これまで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。今回の校長として、学校経営を実際に行う立場で受けるマネジメント研修は難しいと思いつつも実感を伴うものであった。自己分析、自己認識、自校分析の甘さも感じる事ができた。
- ・いつものことながら先生の講話は分かりやすく、やる気の出る内容です。宿題をいただいた時は、「何のために」と思いましたが、自分を客観的にみることの大切さを研修を通して実感しました。ビジョン等、例をあげて、分かりやすくお話いただき、イメージがすっきりとし、整理できました。あと3回の研修、頑張りたいと思います。ありがとうございます。
- ・校長の資質・能力とは何か、リーダーシップとして必要とされるものとは何か、明確にさせていただきました。今後の学校経営に活かしていきたいと思っています。ありがとうございました。
- ・教職員と、現任校をどんな学校にしたいか。面談を通して、ドリームを話し合っていこうと考えました。また、モチベーション管理がしっかりできるように努力していきたいと思っています。タスク分けを通して、改めて教頭職の仕事量の多さを痛感致しました。今日も5年生と社会科見学に引率している教頭先生、5時以降の仕事が目にかびます。私にできることは手伝っていこ

う思います。教頭を育てながら。大変勉強になりました。ありがとうございます。

- ・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。しかし、学校経営案を4月の5、6日に提案しなければいけないというのはなかなか難しい。
- ・「教頭として頑張ったから、校長になったわけではなく、校長としてやれる」と思われたから登用されたというお話を聞き、はっとさせられるものがありました。校長としての視点を明確に持たなければと思うと同時に、どのような視点が校長としてのものなのか、考えていきたいと思います。演習を通じて、ビジョン等について考えさせられました。
- ・校長として、自分の仕事をどうとらえたらよいか、大変勉強になりました。ビジョンを具体的に描き、ミッションを示せ、それが共有されるような学校を作っていきたいと思いました。4月当初の新鮮な気持ち呼び戻させて下さいました。演習形式で、自己表現できることは、精神衛生上もとてもいいことだと感じました。
- ・マネジメントの大切さ、ビジョンの共有化、ミッションをしっかりと持つこと等、得るものが非常に多かった。「管理者から経営者へ」自分を変えていこうと強く思った。そのために、判断力と決断力をもっと身につけたいを今強く思っている。
- ・校長として何をなすべきか改めて考えさせられた。特にビジョンについて考え直してみたい。教頭と校長の違いを演習等を通して考えることができた。
- ・ビジョンの共有という点で「ドキッ!!」とさせられた。私自身が「分かってもらっている」「共有できている」つもりではないか。と今まで一度も考えていなかったことに反省させられた。これまで、研修は「受けなければならないもの」という意識をもつことが多かったが、本研修は「受けなければならないものでよかった」と心から思える。
- ・私もこれまで校長がビジョンを示すことが重要と考え、それを実践したつもりでいた。しかし、私が示していたことは「ビジョン」ではなく、「モットー」だったということが今日分かった。「真のビジョン」を築き、それに職員を巻き込んでいけるように、今後の研修でまた学んでいきたい。これからの先生との研修が楽しみになった。(しかし、そのための厳しさも改めて感じた研修であった。)
- ・学校組織マネジメント1の研修であったが、分かりやすく、実践的な講話で

した。昨年度、マネジメント研修を受講したが、また新たな気持ちで受講できました。特に、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。今後もよろしく願います。

- ・演習を行いながらの研修であったため、自分の中心ある具体と導き出しながら、学ぶことができた。また、今後の経営について戦略的に取り組んでいく指針となった。
- ・ビジョン、ミッションについて再考するきっかけとなりました。現状をもう一度見直し、作戦を立てよりのと思います。マネジメントとリーダーシップについて改めて考えさせられました。
- ・現在、進めている学校経営について、見直しと検討の視座と視点を与えていただいたように思っている。
- ・私は教頭を経験せずに校長になった事も自分の中でデメリットとして感じてきました。しかし、本日の研修を受け、校長は教頭とも教員とも違う事を強く感じました。この研修のシリーズを通して多くの事を学び、校長としてのビジョンの持ち方を高めたいと思います。
- ・学校長として、教職員のモチベーション管理を行って、やる気を引き出すことができると強く感じた。マネージャーからリーダーへ学校長の役割の変化等についてもよく理解できました。ビジョンの共有が学校においてどこまでできているのか少々不安になったので帰って、確認して見ようと思った。
- ・校長の役割とは何かを再確認できた。(発想の転換となった) 今日から何をすべきなのか?を考えるチャンスとなった。(常に考えなければ) ビジョンとは何か。城南中のビジョンは何か、再考した。現状・課題・対応策と色々と悩みが出てきた。本日の研修で教頭職の多忙さ、校長職の厳しさが再確認した。
- ・先生のお話を一つ一つメモしました。それだけ、話が分かりやすく、自分を確認することができました。また、アイス・ブレイキングやタスクマネジメントに利用したカード、ワークシートなど工夫された一つ一つが興味、感心のあるものでした。時間を気にせず、研修できました。ありがとうございました。(具体例が非常に分かりやすかったです)
- ・教頭として頑張ったから校長になれたのではなく、校長としてやれると思われたから、校長になれたのだという自覚をもつことの大切さを教えていただいた。旅の目的地としての「ビジョン」を初めに示すだけでなく、それを真のビジョンにするために現在地を改めて見つめ直し、旅の道連れを増やしていく努力をする必要性を感じた。
- ・校長として現有スタッフで、モチベーションを高める取り組み(姿勢)の示

し方が重要と考えさせられた。校長に登用された理由を振り返る事も後の研修の重要な基礎になるであろうと思う。現場で再度目標合言葉を語り続けようと思った。

- ・職員に対し、仕事の意味づけをキチンと行う（職員のモチベーションをあげさせる）ことの重要性について実感しました。
- ・「ビジョンとミッション」の考え方。校長として持ち続けていくことがいかに重要かを学びました。まずは教頭、教務主任とビジョンを語り合い、現在の自校の状況を分析しようと考えます。これがしっかりできていないと改善の方向性も示せないことが良くわかりました。あせらず、じっくりと時間をかけて、職員と保護者、地域、関係機関の方々と情報交換をするなかで、校長としてのビジョンを作っていきたいと考えています。今日の先生のお話は、今の自分にとって貴重なものでした。元気と活力をいただきました。ありがとうございます。

### (3) 今後の研修に期待すること（全回答）

- ・内容にもよりますが、グループ間の交流があっても、よいかなって感じました。（時間の関係で厳しいですが。）
- ・演習がとても楽しかった。有意義であった。
- ・先生の講話は演習も入り、研修の時間が短く感じました。ありがとうございました。
- ・研修を受けるたびに校長の職責の大きさ、重さを実感する。
- ・韓国のように、教頭時代にこのような研修を受けておくことが必要なのではと思った。
- ・もりだくさんで勉強にはなったが、流れに乗りきれなかったように思える。
- ・特になし
- ・次回以降の研修も楽しみであるが、宿題には時間がかかってしまいそうだ。
- ・たくさんの資料、ワークシート等参考になりました。
- ・4月より2カ月余り経過した今、見えてきた部分も増えてきたように思っている。これから、具体的な指針と方策を生み出す上で、本研修の内容に期待している。
- ・視点、考え方など自分の不足分が理解でき、良かった。これ以降はその対応策をより具体的に示してもらいたい。
- ・忙しい中提出した宿題が、どのように今日の研修に活かされているのが、あまり明確でないような気がした。

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

以下では本研修について、北九州市立教育センターのアンケートに従い、研修で学んだことと感想について分析する。研修で学んだことについては「ビジョン」・「プレゼンス」・「マネジメント」の各キーワードに沿って分析する。

##### (1) 研修で学んだことや今後生かしたいこと

研修後の感想としては、自らの学校経営を問い直す機会になったというものが多くみられた。たとえば4月からの学校経営が漫然と行われてきたものであったと反省し、校内でビジョン共有のために行動を起こす意欲がみられる回答が寄せられていることもそれを証明している。なお、「ビジョン」という言葉が見られなかった回答はわずか5件（14%）であった。

また、「プレゼンス」という単語について記述のある回答は1件と少ないものの、「自分はなぜ校長に選ばれたのか」など、多くの感想に「プレゼンス」につながる記述がみられた。加えて、「マネジメント」については、7人が触れている。ただし、これについても「『管理者から経営者へ』自分を変えていこうと思った」、「『教師魂』が成仏しません」など、マネジメントについて取り扱った際の講義内容に関連する記述を含めるとさらに多くの回答が言及していると考えられる。

##### (2) 今後の研修に期待すること

「演習がとても楽しかった。有意義であった。」という意見に見られるように、演習に対してプラスにとらえている校長が多く、マイナスの意見は寄せられなかった。4月に着任したばかりの校長たちにとっては、演習の機会も校長間の交わりを広げる副次的な効果も有しているようだ。研修後の指導主事の話では、お互いに顔は知っていても、話しかける機会のなかった他の校長に接触する最初の一步となっているとのことであった。

### 第3項 第2回研修

#### (1) 福岡市新任校長研修

##### ①：研修の概要

2009年8月25日、福岡市教育センターの新任校長研修において「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」を主テーマとする研修を、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は平成21年度福岡市の新任校長42名である。

本研修の目的は、学校現場の喫緊の課題の一つになっているといわれる保護者クレーム対応と、課題とされている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。

本研修は講義、演習形式によって構成され、13:30～16:30（約3時間）にわたって行われた。場所は福岡市教育センターの303研修室である。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。

## ②：研修の実際（総時間、時間配分）

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生2名が同行している。サポート内容は、講師指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料（スクリプト等）の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ1台を使用した。

研修内容について、前半は、「学校の危機と危機対応」というテーマのもと、講義・演習形式で行われた。時間は13:30-14:30の約1時間であった。後半はロールプレイの演習中心となっており、「保護者クレーム対応」「校長の危機管理」というテーマであった。時間は14:40～16:30の約2時間であった。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者   |
|------------------------------|---|---|
| 13:30～13:36<br>(6分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「危機」をどのように捉えるかについての説明</li> <li>「危機」の定義説明</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 13:36～13:46<br>(10分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>学校における危機の事例</li> <li>過去の学校に関する事件・事故を時系列に沿って説明</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 13:46～14:05<br>(19分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）<br/>[資料1]</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習（各自）</li> </ul>  |
| 14:05～14:33<br>(28分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントとクライシスマネジメントの説明</li> <li>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 14:33～14:43<br>(10分)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>休憩</li> </ul>  |   |
| 14:43～15:01<br>(18分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>   |
| 15:01～15:50<br>(49分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>スクリプトを用いた演習</li> <li>①〈校長役スクリプト〉[資料2]と〈保護者（A男の父親）役のスクリプト〉[資料3]を使用。ロールプレイ後、ワークシート[資料5]を用いて2人でロールプレイの振り返り（ワークシート項目1・2）。その後全体での共有。</li> <li>②①と校長の役割を交代し、〈校長のスクリプト〉と〈B教諭のスクリプト〉[資料4]を使用。ロールプレイ後、ワークシートを用いて2人でロールプレイの振り返り（ワークシート項目3・4）。その後全体での共有。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習（2人組）</li> </ul> |
| 15:50～16:00<br>(10分)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>休憩</li> </ul>  |   |





「あまり」：0人 / 「満足でない」：0人

(2) 上記設問(1)の選択理由(複数回答)

「自分の課題やニーズにあった(合わない)内容だった」：23人

「研修の形態がよかった(よくなかった)」：10人

「講座の講師の話が参考になった(参考にならなかった)」：10人

「研修したことが実践に活用できる(活用できない)」：2人

「その他」：0人

(3) 内容に関する感想(全回答)

- ・危機管理の洗い出しとマトリックスの作成をぜひ三者でやってみたいと思った。
- ・リスク予測の仕方、オルフェウス方式の組織
- ・危機管理について再考、そして今後の学校状況に応じて対応していく上で大変参考となる研修となった。校長講話は、学校の空気(文化)を変えるものである。
- ・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。
- ・演習
- ・クレーム対応のロールプレイ。違う内容で、いずれも保護者がクレームの設定がよいと思います。
- ・クレーム対応、危機管理についてすぐに役立つ内容でした。ありがとうございました。日々クレーム対応、職員指示、危機管理です。
- ・新学期が始まる前に、危機管理の演習があったのは有意義あった。また、校長講話ももう一度見直してみたい。
- ・現実に起こっていることを研修できた。
- ・組織で取り組む危機管理を研修を深めていきたい。自分自身を高めていきたい。
- ・具体的で良かった。講師の先生ご苦労様。
- ・ロールプレイ等の研修が役立った
- ・あらためて危機管理について、校長として大切にしたいことを学べた
- ・本校の組織が危機管理に対応できるか、リスク予測表をもとに検討したい。
- ・オルフェウスプロセス8つの原則
- ・自分の学校の危機管理に対する組織力を見直しをしたいと思いますし、1人1人が対応できる力をつける研修、共通理解が必要だと思います。
- ・リスクマネジメント、クライシスマネジメント。いかに職員が対応できるかをもう一度考えたい
- ・危機管理の視点を再確認できた。

- ・演習の中で他の先生の対応を聞く機会が得られました。講師の話も含め、園に帰って職員に伝えたいと思います。
- ・クレーム対応を現在行っているところであり、その他危機管理について大変勉強になりました。ありがとうございました。
- ・危機管理に対しての校長の役割がしっかりわかったような気がします。ありがとうございます。
- ・校長はゆるぎない判断力が必要であるが、組織の一人一人がどれだけ動けるか問題である。本校の実態を見直したいと思う。
- ・ワークシートを記入していく中で、自分の学校の課題が明らかになっていきました。整理をすることの大切さがわかりました。
- ・危機管理に対する組織化をもう一度見直しをしようと思った。職員内の共有、教頭の役割、校長の役割を考え実践していきます。演習形式は実践にすぐ活用できて大変役立ちます。
- ・校長の立場、保護者の立場、気持ち、演習を行うことで納得できることがありました。危機の洗い出しは学校に戻り三者でまずやって研修にも生かしていきたいと思います。
- ・クレーム対応のロールプレイは役に立ちました。とっさに何がニーズなのかを感じる事が大切。
- ・危機の洗い出し、発生率・重要度のマトリックスは大変わかりやすく参考になった。
- ・ロールプレイでクレーム対応、保護者の立場・教師の立場、校長の立場でのポイントが分かった

#### (4) 研修形態・内容への要望（全回答）

- ・ロールプレイと演習はよかったので、これからもぜひ入れてほしい
- ・良い
- ・特になし

#### **④：研修の分析（記録者の視点から）**

第二回目の福岡市新任校長研修は、昨年度独立行政法人教員研修センターより委嘱され開発を行った「危機管理」をテーマとする研修であった。福岡市教育センターが実施している事後アンケートへの回答に沿い、本研修の分析を「研修内容」・「研修形態」・「教材」といった点に着目して行う。

##### (1) 研修内容

研修の様子、アンケートへの回答内容を見る限り、本研修への評価は高かった。「現実に起こっていることを研修できた。」や、「クレーム対応を現在行って

いるところであり、その他危機管理について大変勉強になりました。」との回答からもわかるように、危機管理についての受講者のニーズは高く、それらのニーズに応えた研修内容を提供できたと言えよう。

## (2) 研修形態

本研修では「危機の洗い出し」(個人演習)、「ロールプレイ」(グループ演習・協議)、「クロスロードゲーム」(グループ演習・協議)といった3種類の演習を実施し、演習の合計時間は1時間半と、研修時間の約半分にも及ぶ。この演習を多く含む研修形態に対しては、10名が「研修の形態がよかった」と回答しており、自由記述にも肯定的な回答が多く見られた。

3種類の演習の中でも特に「ロールプレイ」に対する評価が高く、「ロールプレイでクレーム対応、保護者の立場・教師の立場、校長の立場でのポイントが分かった」や、「クレーム対応のロールプレイは役に立ちました。とっさに何がニーズなのかを感じることが大切。」といった回答があった。一方で、「クレーム対応のロールプレイ。違う内容で、いずれも保護者がクレイマーの設定がよいと思います。」という回答もあり、演習内容を固定化させることなく、受講者の声をくみ取りながら内容の更新を続けることが求められると言える。

## (3) 教材

本研修では演習量に比例して使用教材数も多くなったが、「ワークシートを記入していく中で、自分の学校の課題が明らかになっていきました。整理をすることの大切さがわかりました。」「危機管理の洗い出しとマトリックスの作成をぜひ三者でやってみたいと思った。」など、受講者の教材に対する評価は高い。

しかし、回答には見られなかったが、演習の様子を観察する中で、記入方法が受講者にうまく伝わらない場面等が確認されたため、適切な教材作成については検討の余地があると考えられる。

## (2) 北九州市新採校長研修

### ①：研修の概要

2009年8月24日、北九州市立教育センターの新採校長研修において「危機管理の推進と校長の役割」というタイトルで、「危機管理の基本」、「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」を主テーマとする研修を、講師(本プロジェクトの代表者)によって実施した。研修対象は平成21年度北九州市の新任校長34名である。

本研修の目的は、学校現場の喫緊の課題の一つになっているといわれる危機管理について、まず基本的な知識を得ること、さらに演習では特に保護者クレーム対応に焦点を当てたロールプレイを実施することによって、課題とされて

いる保護者との関わり方についてのスキルを身につけることである。

本研修は講義、演習形式によって構成され、13:30～16:30（約3時間）にわたって行われた。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。

## ②：研修の実際（総時間、時間配分）

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生2名が同行している。サポート内容は、講師指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料（スクリプト等）の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ1台を使用した。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者   |
|------------------------------|---|---|
| 13:30～13:35<br>(5分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「危機」をどう捉えるかについての説明</li> <li>「危機」の定義説明</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>       |
| 13:35～13:45<br>(10分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>学校における危機の事例</li> <li>過去の学校に関する事件・事故を時系列に沿って説明</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>       |
| 13:45～14:05<br>(20分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）<br/>[資料1]</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ワークシートの記入</li> </ul>   |
| 14:05～14:35<br>(30分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントとクライシスマネジメントの説明</li> <li>学校内でのスローガン、マニュアルの作成</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>       |
| 14:35～14:45<br>(10分)         | 休憩  |   |
| 14:45～15:00<br>(15分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>       |
| 15:00～15:50<br>(50分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>スクリプトを用いた演習</li> <li>①〈校長役スクリプト〉[資料2]と〈保護者(A男の父親)役のスクリプト〉[資料3]を使用。ロールプレイ後、ワークシート[資料5]を用いて2人でロールプレイの振り返り（ワークシート項目1・2）。その後全体での共有。</li> <li>②①と校長の役割を交代し、〈校長のスクリプト〉と〈B教諭のスクリプト〉[資料4]を使用。ロールプレイ後、ワークシートを用いて2人でロールプレイの振り返り（ワークシート項目3・4）。その後全体での共有。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ロールプレイ（2人組）</li> </ul> |
| 16:00～16:05<br>(15分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>配布資料を用いてのグループでの演習（CROSSROAD GAME 校長の危機管理バージョン）[資料6]</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習</li> </ul>          |
| 16:05～16:15<br>(10分)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>CROSSROAD GAME の解説</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>       |



・研修方法 平均点 3.9 (4点:31名、3点:2名、無記名1名)

・研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなった

平均点 3.9 (4点:29名、3点:4名、無記名1名)

(2) 研修で学んだことや今後生かしたいこと (全回答)

- ・クレーム対応を実際にやらせていただいて勉強になりました。自分はディベーター etc が不得手でいつもつい聞き手に回ってしまうところがあります。まずリーダーシップを取るところから変えていこうと痛感しました。ありがとうございました。
- ・危機管理する～能動的に危機管理に対処しなくてはならないと思った。
- ・危機管理について、リスクマネジメントとクライシスマネジメントの面からご指導をしていただきました。先生のお話は新しい視点を示していただくものがあり毎回楽しみにしています。保護者の苦情についてのロールプレイは、やってみて改めて気づくことがたくさんあるとともに小グループでの話し合いも大変参考になりました。オルフェウス室内管弦楽団の話は大変興味深く聞かせていただきました。ありがとうございました。
- ・危機管理のための校長としてのリーダーシップはもちろんだが、職員がその場でどれだけ動けるのかが重要だと感じた。様々な形で職員への意識づけをしていきたい。
- ・日常の学級運営上、日々感じている危機について、演習と講話でためになる研修でした。日々の実践において、倫理的に学ばせていただき、いつも研修を楽しみにしています。ありがとうございました。
- ・危機管理に陥らないための予防と事後の対応について。職員の危機の感度を上げるとともにあったときに動けるスローガンの必要性について、等々たくさんを学ばせていただきました。ありがとうございました。
- ・「自校が危機に強い組織であるか」について問い直し、校長としてこれからやるべきこと(自分がさらに伸ばしたい点と改善するべき点)が明確になった。オルフェウス型の危機に強い組織となるよう尽力していきたい。(校長がいつ、どのように前面に出るか、諸条件がちがうと悩むところです。)
- ・今回の「危機管理の推進と校長の役割」の研修は校長として、常に意識していないといけない、とても重要なものであった。これをきちんとしていないと本当に学校が崩壊してしまいます。今日教えていただいたリスクマネージメントを日頃から行って何かあったときにはクライシスマネージメントの考え方で素早く動きたい。
- ・トップダウンではなく、教職員の感度を上げるということは、すごく納得するところだった。あわせてこども自身の意識を高めたいと思った。保護者対

応等講習内容がよかった。

- ・昨年度まで教育委員会指導第二課に勤務して、各校に危機管理を呼びかけていたが、今日の研修で、もっと深く考え対応しなければならないことを学ばせていただいた。危機管理のための組織強化といえば「ピラミッド」という固定観念をもってはダメということが参考になった。日頃から一人一人の教職員の使命感を高めることが重要だとわかった。
- ・とても実践的に内容のこい研修でした。演習も講話も適時性が高く効率的に理解できた。参考資料も多く再度読んで自己研修を行おうと思う。
- ・危機管理についての研修は、年に数回は受けて危機の想定をすることを忘れないようにすることが大切だと感じた。リスクマネジメントとクライシスマネジメント両方から考えていかなければならないと分かりました。後半のケースに応じたロールプレイや話し合いは、具体的に自分のこととして考えることで、大変ためになった。トップの判断や心構えが大切だと痛感した。「いい学校とは、何も起こらない学校ではなく、問題が共有できる学校である。」ということをお忘れないようにしたい。
- ・危機管理におけるリスクマネジメントとクライシスマネジメントの両方をしっかり身に付けて学校経営にあたりたいと考えます。又、危機に強い組織を作らなければならぬと痛感致しました。ロールプレイングは、大変勉強になりました。又、テキストを活用していきたいと思えます。
- ・「危機管理講座テキスト」を活用させていただきます。
- ・危機管理について、その捉え方や歴史、考え方等が全般的に学ぶことができ大変よかった。特に具体的な事例や役割演技等は、実際の対応について考えさせられた。今後に生かしていきたい。
- ・危機の洗い出しを行い、それを重要度と発生率に分けて英数化する作業を行った。このことで所属校の危機を明確に出来、2学期の危機管理について方向性が見えた。またロールプレイをすることで、具体的に保護者の苦情、職員の指導のあり方がわかった。とても有意義だった。
- ・危機管理について、校長としてのリスクマネジメントとクライシスマネジメントについて学ばせていただきました。管理職として自分のビジョンをしっかりと持ち方向性をきちんと示すことの重要性を再認識しました。ロールプレイでは大汗でした。
- ・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。
- ・危機管理についての「スローガン」をかかげ、全職員に徹底するようにした

- いと思いました。校長としてきちんとベクトルを示すことができるよう、日々危機管理体制について、考えておくことの重要性をあらためて痛感しました。
- ・具体的な事例に判断し、グループで協議することの意義が大変大きく、勉強になった。危機の判断、対処のむずかしさを痛感する。
  - ・先生の話はいつも具体的でわかりやすい話です。演習もあり身になるものです。少し緊張しますが・・・はじめに「・・・から、まさか」からはじまり2時間半があつという間でした。すこしビデオ（プロジェクト X）を見たかったという思いが残っています。テキストは貴重で非常にありがたかったです
  - ・リスク予測の演習では、具体的な危機を考えながら、その発生率や重要度を十分に検討することでイメージが湧きとても良かった。校長講話の視点の説明もとても参考となりました。ありがとうございます。
  - ・危機管理の考え方を整理する上で非常に勉強になりました。危機管理講座テキストをしっかりと読んで、活用させていただきたいと思っています。ありがとうございました。

### (3) その他感想（全回答）

- ・2学期始業式の講話 ～小学校の場合、教職員に話す講話と式で、子供に話す言葉は明確に区別することが妥当と考えています。子供は夢を、教職員には、指導体制の確認と指導目標を確認させる話をします。
- ・テキストをいただきありがとうございます。ぜひ校内研にも生かしていきたい。またHPも紹介していこうと思う。
- ・先生の研修は、毎回すばらしく本当に勉強になる、次回も楽しみ。
- ・校長の講話については毎回悩むところで、研修を深めたい分野である。
- ・演習は厳しいが、他の先生の対応のコツが学べて参考になった。
- ・内容の割には時間不足の感あり。演習は少しハード、しかし内容が良かったので自己研修でカバーしていきたい。
- ・2学期始業式での「校長講話」ビジョンをしっかり持った内容にもう一度書き直してみます。
- ・具体例をもとにした研修なので、わかりやすかったです。

## **④：研修の分析（記録者の視点から）**

以下では本研修について、北九州市立教育センターのアンケートで得られた回答をもとに、「研修内容」、「研修形態」、「教材」、「その他」について分析する。

### (1) 研修内容

研修内容については、満足度の項目でもほとんどの受講者が4点をつけてお



り、自由記述においても高い評価が数多く見られた。まず、講義内容の面では「危機意識」に関する記述が8件（25.8%）、「リスクマネジメント・クライスマネジメント」に関する記述が5件、（16.1%）と、各学校での危機管理の実践に有用な方法だけでなく、危機管理を考える前提としての概念や理論の面からの視点においても受講者の理解が深まっていることがわかる。また、演習内容の面では、最も長く時間をかけておこなったロールプレイの演習に関する記述が9件（29.0%）と、感想にも多く見られ、いずれも肯定的な回答であった。また、リスク予測ワークシートによる演習についても、2件ではあったが肯定的な回答が見られた。特にロールプレイ演習は、保護者クレーム対応という学校現場でも対応に追われているテーマであったことから、ほとんどの受講者が真剣に取り組んでおり、活発な協議が行われたことが、アンケート結果での高評価につながったものと思われる。研修内容は総じて教育現場のニーズに見合った、具体的でわかりやすいものであったと言えよう。

## (2) 研修形態

ここでは、研修の内容以外の、時間配分や研修の方法（講義、演習、協議など）について分析を行うこととする。

まず時間配分についてであるが、研修を観察していて時間の配分を長く設定することで受講者が時間を持て余すといった問題は見られなかった。その反面、ワークシートや演習の説明が伝わらずに受講者同士でやり方を聞き合っている場面が幾度か見られた。アンケートの自由記述では時間配分について、演習の時間を長く設定した点に高い評価が得られていた。時間不足に関する記述がいくつか見られたが、それ以上に充実した研修内容への高い評価が多くあるため、全体の時間設定は適切であったと考えられる。

## (3) 教材

研修の際に受講者に配布した「危機管理テキスト」に関する記述が3件あり、いずれも好評であった。このテキストは、講義や演習においても何度か使用されたが、受講者が自校の校内研修等で使用することをも視野に入れたものであるため、自校での活用を考えていることがアンケートからも見受けられた。また、研修時の配布資料やスライドに関しても観察中に特に問題は見られず、アンケートにも記述がなかったため、有効的に使用されたと言える。

# 第4項 第3回研修

## (1) 福岡市新任校長研修

### ①：研修の概要

2009年9月27日、福岡市教育センターの新任校長研修において「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」をテーマとし、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は平成 21 年度福岡市の新任校長 44 名である。

本研修の目的は、校長講話を通し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。

本研修は講義、演習形式によって構成され、14:15～17:00（2 時間 45 分）にわたって行われた。場所は福岡市教育センターの 201 研修室である。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。

## ②：研修の実際（総時間、時間配分）

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生 2 名が同行している。サポート内容は、講師指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料（スクリプト等）の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ 1 台を使用した。

研修の内容と時間の流れに関して下表に示す。

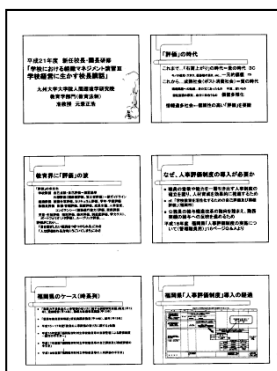
| 時間配分                         | 講師   | 受講者   |
|------------------------------|--|---|
| 14:15～14:22<br>(7分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>事前説明</li> <li>「校長講話とは何か」講義</li> <li>演習の説明</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>座学</li> </ul>  |
| 14:22～14:47<br>(15分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習の観察</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、各グループ内で実際に講話を行う。全員の講話が終わった段階で互いに講評。</li> </ul> |
| 14:48～14:58<br>(10分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>校長講話に関する解説（資料 1）</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>座学</li> </ul>  |
| 14:58～15:12<br>(14分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習の説明</li> <li>演習の観察</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>危機法制に関する課題について、特に判断に迷った部分について重点的にグループ討議</li> </ul>                         |
| 15:12～15:18<br>(5分)<br>【演習】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループごとに討議課題を指定</li> <li>演習の説明</li> <li>演習の観察</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>同課題について、グループごとに指定された課題について討議</li> </ul>                                    |
| 15:18～15:52<br>(32分)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>発表内容の確認</li> <li>発表後、危機管理法制に関する解説</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>担当問題についてグループ代表者 1 名発表</li> </ul>   |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| 【演習】                         | (初動の重要性)                               |   |
| 15:52～16:05<br>(14分)         |  | 休憩  |
| 16:05～16:33<br>(28分)<br>【講義】 | ・ パワーポイントを用いて「人事評価」に関する説明。(資料2)        | ・ 座学  |
| 16:33～16:40<br>(7分)<br>【演習】  | ・ 演習の観察<br>・ 評価に関する具体的な説明<br>・ 評価結果の確認 | ・ 被評価者についてのスクリプトを通し、実際に評価を行う(個人)<br>・ 評価結果を講師の問いかけに応じて挙手で回答(AからEまで) |
| 16:40～16:55<br>(5分)<br>【講義】  | ・ 評価結果に関する解説(資料3)                      | ・ 座学  |
| 16:55～17:00<br>(15分)<br>【講義】 | ・ 次回までの課題(タイムマネジメント)に関する説明。            | ・ 座学  |

[ 配布資料 ]

資料1 「講師執筆記事」

資料2 「スライド1」 資料3 「スライド2」



③：研修に対する受講者の感想・評価

アンケート回答者 34人 (幼稚園園長1人、小学校校長23人、中学校校長10人)

(1) 満足度

「大変満足」：11人 / 「満足」：23人

「あまり」：0人 / 「満足でない」：0人

(2) 上記設問(1)の選択理由(複数回答)

「自分の課題やニーズにあった(合わない)内容だった」：16人

「研修の形態がよかった(よくなかった)」：8人

「講座の講師の話が参考になった(参考にならなかった)」：16人

「研修したことが実践に活用できる(活用できない)」：5人

「その他」：0人

(3) 内容に関する感想（全回答）

- ・いつも勉強になります。ありがとうございます。
- ・評価の考え方が理解できた。
- ・自分の学校経営を見直すとともにやる気・元気を沸き立たせてくださる研修ができて大変感謝しています。評価・講和・挨拶など常に教育ビジョン・経営ビジョンをもって1つの戦略としてより有効にそして内容あるものにしていきたいと考えている。
- ・評価の根拠を療法に使わない。つい評価の視点を分割して複雑になってしまう。ビジョンにつながる戦略を立てているのかということ。
- ・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。
- ・いつものことだが、演習が実践に役立ちそうです。宿題は大変ですが、良い研修になっています。
- ・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。
- ・人事評価の考え方や実際の取り組みについて、学ぶことができ、大変参考になった。勤務の実際(タイムマネジメント)について集計していくことは必要なことかもしれない。根拠となるデータになりうる。
- ・目標管理の実際をもう一度みなおしてみたい。
- ・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、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、大変良かった。
- ・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。
- ・校長は言葉の力で人を動かすということの重みを感じる講話でした。演習やグループ大義がとても役立ちます。評価の部分がもう少し時間をかけて聞きたかったです。
- ・クレーム対応の事例などグループでの話し合いが印象に残っています。実践的で役立ちそうです。
- ・毎日すべて参考になる充実した研修でありがたいです。
- ・責任ある評価者として職員との日常的なかかわりを大切にする校長でありたいと思った。
- ・今日は演習も多く、有意義であった。業績評価については、評価者としての責任を感じた。自分の思い込み、好味に偏ることなく構成的な評価者となるよう研鑽していきたい。
- ・毎回マネジメントの重要性をきづかさせていただきありがとうございます。

- ・ 日常の校長としての実践的内容の研修を参加体験を取り入れながら、研修の進められるので大いに役立つと思う。経営の戦略として生かしていきたい。
- ・ 評価で課題とすべきことを自分がどう理解できていたのか見直したいと思う。
- ・ 他の校長先生の講話内容はほとんど見るできないので大変参考になった。意図を明確に持つことの必要性を改めて認識した。評価はとても難しく自分が公平に先生が納得できる評価ができる自信がありません。
- ・ リーダーとしての校長は言葉で勝負実践するのみ。
- ・ 他の校長の講話を共有することができた。
- ・ 他の校長の講話を聞く機会を得たのは貴重であった。
- ・ 保護者地域対応について事例をもとに具体的に研修できたことが今後活かせる。
- ・ 理不尽な要求についての具体的な事例を検討したのが役に立った。
- ・ 事業の見極め→願いを知り教育的落とし所をさぐる一連の流れは見通しの重要性を知らされる内容であった。

#### (4) 研修形態・内容への要望（全回答）

- ・ 時間調整アンケートの作業は時間外も含め大変である。
- ・ 暑かった。時と場に応じた対応をお願いしたい。
- ・ グループのメンバーを小中混同するときもあっていいのでは？

#### **④：研修の分析（記録者の視点から）**

福岡市教育センターが実施している事後アンケートへの回答に沿い、本研修の分析を「研修内容」・「研修形態」といった点に着目して行う。

##### (1) 研修内容

総じて満足度は高かったようである。また、校長講話と人事評価という異なったテーマであるものの、受講者である校長は「言葉」というキーワードを用い関連させて理解しているようである。研修テーマが有機的に結びつき受容されていると言え、担当講師が「スクールリーダーとしての校長はことばで勝負する」という教材を用意した「ねらい」が校長に受け入れられているものと考えられる。また他の校長の講話を聴く機会が普段持てない分、今回の演習で他の校長の講話を聞いたことが満足度の向上に結び付いているようである。

##### (2) 研修形態

こちらも満足度は高かったようである。上述のように、特に校長講話についてのグループワークは満足度が高い。グループワークを通して、知識や「悩み」の共有を行うことが受講者の満足度を高めるものと考えられる。しかしながら、グループワークの際に、学校種を分けたほうがよいとの声もあることから、今後検討の余地があるものと考えられる。

## (2) 北九州市新採校長研修

### ①：研修の概要

2009年9月19日、北九州市立教育センターの新任校長研修において「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」をテーマとする研修を、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は平成21年度北九州市の新任校長34名である。

本研修の目的は校長講話や人事評価（面談等）を学校経営のカイゼン戦略として位置づけるための方策について考えることである。

本研修は講義、演習によって構成され、14:00～16:50（約3時間）にわたって行われた。場所はこれまでの2回と同じく北九州市立教育センターの301室である。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配布した。なお、校長講話についてはそれぞれの校長が用意した原稿については、教育委員会を通して事前に提供を受けている。

### ②：研修の実際（総時間、時間配分）

研修内容は、各校長がこれまでの研修内容や社会情勢を踏まえてまとめた校長講話に関する演習と、あらかじめ考えをまとめて回答を持参した不当要求に関する演習が主体である。どちらも前回の研修時に課題として提示されたものであり、その発表とすり合わせが今回の研修のひとつの核であったといえる。また、休憩をはさんで、人事評価に関する内容も取り扱われた。これがもう一つの研修の柱としての位置づけとなっている。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者  |
|------------------------------|---|--|
| 14:00～14:05<br>(5分)          | ・社会環境の変化（政権交替・新型インフルエンザの流行等）                                | ・研修への意識の集中をはかる   |
| 14:35～14:50<br>(25分)<br>【演習】 | ・講話の発表と意見交換<br>(ひとりにつき発表3分、意見交換3分で、グループのすべてのメンバーが持ち回りで発表する) | ・自らの校長講話を、実際に始業式で行ったのと同じテンポと抑揚で表現し、同グループの参加者からの意見や感想を受け入れる。また、他の発表者に対しては自らの意見をもち、発表者に対して伝える。 |
| 14:35～14:50                  | ・講話に関する演習のまとめ   | ・自らの校長講話を起草し   |

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| (35分)<br>【講義】                | ・ビジョンの間に位置づいているか  | た際の思考や過去の研修で取り扱われた内容を想起しながら、講義を聞く。  |
| 14:50～15:48<br>(58分)<br>【演習】 | ・不当要求に対するディスカッションと全体発表  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・あらかじめ用意してきた不当要求事例への対応策について、グループ内でディスカッションする。</li> <li>・班ごとに割り当てられた課題について、集中的に討議する。</li> <li>・班の代表者がそれぞれの班の結論を、全体の場で発表する。</li> </ul> |
| 15:48～16:01<br>(13分)         | 休憩  |   |
| 16:01～16:29<br>(28分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価に関する講義</li> <li>・政策の背景について</li> <li>・評価の方法と問題点について</li> <li>・評価の難しさ（評価者バイアス）</li> </ul>                     | ・自校での取り組みなどを念頭に、講義内容に耳を傾ける  |
| 16:29～16:36<br>(7分)<br>【演習】  | ・仮想の事例による教員評価   | ・ワークシートのリード文を読み、各々が自分なりの評価を考える。   |
| 16:36～16:37<br>(2分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・演習のまとめと評価者バイアスに関して</li> <li>・普段から詳細に見ている教員は思ったよりも少ない</li> <li>・同じ事例であっても評価者によって評価は分かれるため、評価の根拠が求められる</li> </ul> | ・自分の評価者としてのありようについて考えながら講義を聞く。  |
| 16:37～16:40<br>(3分)<br>【演習】  | ・評価者バイアスに関する演習  | ・30秒の制限時間内に「ゆっくり動くもの」を考え、できるだけ多く書き出す。   |
| 16:40～16:45                  | ・演習と講義全体のまとめ  | ・直前の演習および講義の  |

|                             |  |                             |
|-----------------------------|--|-----------------------------|
| (5分)<br>【講義】                | ・努力しても大胆な発想の転換は行いに<br>くい<br>・今後の評価の課題              | 特に後半部分について想<br>起しながら、耳を傾ける。 |
| 16:45～16:50<br>(5分)<br>【講義】 | ・次回内容説明<br>・課題説明（タイムマネジメントワーク<br>シートデータの入手と記入について） | ・説明を聞く                      |

### ③：研修に対する受講者の感想・評価

アンケート回答者 34 人（小学校校長 24 人、中学校校長 6 人、特別支援学校 1 人、無回答 3 人）

#### (1) 満足度（よいを 4 点、よくないを 1 点とし、4 件法で評価）

- ・研修内容 平均点 3.9（4 点：28 名、3 点：3 名、無回答 3 名）
- ・研修方法 平均点 3.8（4 点：26 名、3 点：4 名、2 点：1 名、  
無回答 3 名）
- ・研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなった  
平均点 3.7（4 点：24 名、3 点：7 名、無回答 3 名）

#### (2) 研修で学んだことや今後生かしたいこと（全回答）

- ・9.23 の課題をグループで話し合った際、その対応について他の方から学ぶことができ大変ためになりました。自分では考えつかない方向での示唆をいただき、勉強しました。
- ・評価への考え方…公平・公平さを保つための視点変換、説明責任を果たすための記録の重要性。
- ・評価者としての資質を向上させるための視点…未だ漠としているが、何とか整理できるのではないかと期待感を持っている。
- ・校長講話のあり方
- ・公正な人事評価のあり方
- ・クレームに対する対応
- ・3 時間の研修でしたが、校長講話、不当要求、人事評価と大変充実した内容でした。
- ・校長講話は、明確なビジョンの中にきちんと位置づけられたものであること、不当要求に対しては、法令を踏まえつつも学校の教育論を大切にしていくこと、人事評価における多面的な考察等、とても勉強になりました。
- ・また、研修の方法もそれぞれに演習や話し合い、先生のコメントがあり、メリハリのあるものであったと思います。
- ・校長の職務を進める上で、様々な情報を得て、多面的に考察し、判断してい



くことが大切であると思います。新任校長研修はその意味でも大変よい刺激になります。

- ・ 校長講話の内容を考える際の視点とすべきものがよくわかった。形だけ整えるのではなく、自分の戦略の一手段として活用することを考えていきたい。
- ・ 評価の重要性、難しさは理解できる。どう向き合っていくかをしっかり考えていきたい。
- ・ 校長講話について、もう少しじっくりと年間を見通して考えてみたい。他校の先生の事例は参考になった。
- ・ 危機管理について新たな発想が湧いた。
- ・ 人事評価は改めて難しいと感じた。個別データを充実させたい。
- ・ 評価については、校長になって大きな課題と考えています。いかに公正に評価するかの難しさを再度認識しました。
- ・ 事例研究も宿題作成の時から検討していましたが、色々な対応があること、学校の実態によって異なることを実感しました。
- ・ 具体的事例をもとにグループで意見交換できてよかった。
- ・ あすからの実践に生かしていきたい。
- ・ 「校長は挨拶、教頭は説明」という話を聞いたことがあるが、管理職（校長）の最大の武器は言葉であるということを再確認しました。
- ・ 本日の演習は大変役に立ちました。他の先生方の考えをお聞きすることができ、よかったと思います。
- ・ 講師の先生のご講話、資料も今後に生かせるもので、大変有意義な時間になりました。ありがとうございました。
- ・ 校長講話やクレーム対応の話は今後の参考になった。
- ・ 人事評価については、とても難しいと感じた。
- ・ 評価の研修については、どれだけ受けても自信が持てないような気がする。
- ・ 「校長は言葉で勝負する」という意識は持っていて、挨拶、講話を大切にし、内容をよいものにしたいと思ってきた。しかし、自らのビジョンとを結ぶ戦略としての位置づけとしていくことは本当に勉強になった。
- ・ また、人事評価についても教頭時代とは違った「責任感」で、しっかりと説明できるようにならないといけない。評価能力について、さらに学び、力をつけていこうと思った。
- ・ 講話の重要性については日頃から感じていたし、難しいなと思っていたことなので、今後さらに研修していきたいと思った。
- ・ 保護者対応については、どんな場合もある一定のスタンスを崩さず、あとは臨機応変にやっていくことと早期対応、日頃の危機管理意識だなと思った。

- ・講話も人事評価も「しなければならない鬱陶しいもの」ととらえたら、それだけのものしかできない。いかに戦略的に取り組むか意識したら、校長にとって有効なものになるかがよくわかった。
- ・管理職として「教職員のモチベーション管理」の大切さを改めて気づかせていただいた。
- ・他の先生の講話の内容、危機管理の仕方について、大変参考になりました。
- ・校長講話、人事評価とも内容よく参考になった。他の校長の講話はとても参考になり、今後、生かしたい点が多くあった。また、ビジョンの向こうに見えるものを示していきたい。
- ・人事評価については、もう少し時間がほしい。
- ・校長講話について、グループで互いに講話内容を討議したのは勉強になりました。3分間にスクールリーダーとして言葉を大切にビジョンを織り込んでいくよう、今後の講話には努めていきたい。
- ・不当・理不尽な要求行為等の事例研修も勉強になります。日々、危機管理の必要性を感じています。このような事例（共通）のことが協議でき、参考になりました。
- ・また、教員評価については、本日も指導いただいた内容は全て勉強になり、評価に対して校長として取り組みを改めて考えていきたいと思いました。
- ・「講話」とは言葉でビジョンの旅に連れていくことである。戦略の一つとしての講話をもう一度見直し、活用したいと思った。
- ・学校でできることとできないことを明確にした上での「教育論」に落とすことが大切だと学んだ。
- ・評価者として能力を上げるために、多面性、柔軟性、見取の力、ぶれない評価基準などを身につけていくことを自覚しました。今後頑張ります。
- ・「法的なことをしっかり持っていないといけない」という話の方向かと思っていたのですが、「教育的対応」が大切ということをお聞きし、なるほどと思いました。法の根拠は持っていてもそれを前面に出して対応するのではなく、「教育的対応」をもって保護者・子供に対応していきたいです。そのためには、親のニーズの把握が肝要と思いました。
- ・評価者能力が試される、すしネタの評価、コンピテンシーの作成等、心に残りました。
- ・始業式の校長講話を経営の戦略としてとらえることが明確にできてよかったし、他の校長先生の講話も参考になりました。自校の校風、校訓を見直し、「枝光小魂」を子供に伝え、学校を変えていけたらと思いました。
- ・他校の校長講話は大変参考になりました。また、現状・戦略・ビジョンを考

えた時、本校の実態に合った内容を分かりやすく伝える方法を身につけていきたいと思います。

- ・ 人事評価に関する研修時間があまりとれなかったのは残念でした。
- ・ 演習等で学んだことをこれからの学校経営にしっかり役立てていきたいと思っています。
- ・ 評価については、毎年迷いながら作業を進めているので、研修するたびに学ぶこと、気づくことが多いです。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 人事評価についての研修では、校長が職員の評価をすることの重要性について、改めて感じさせられた。今後、これからの課題（5つのポイント）を念頭に置いた評価をしなければならないと思った。
- ・ 校長講話については、もっとビジョンを明確にして、戦略的に行う必要があると感じた。特に、さらにポイントを絞って話していきたいと思う。
- ・ 人事評価については、時間をつくることと、自身の評価力を磨いていくことが大切であると思った。
- ・ 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（宿題は大変でしたが）。
- ・ 他の人の講話を聞くことは、今後の自分の講話に役立った。
- ・ 人事評価については、時間が押されてしまったようで、せっかくのお話がじっくり聞けなかったことと、プレゼンが見にくかったことが残念でした。
- ・ 先生の情熱はすごいと思います。
- ・ 校長としてのビジョンを明確に持ち、戦略的、意図的に方向づけるための一つの手段として校長講話を活用することの大切さを学びました。ありがとうございました。
- ・ [式辞]色々な校長の講話を聞くことができ、大変参考になった。校種、学校状況によって違っていることが分かった。
- ・ [事例対応]色々な状況に対して、校長によって違っていることが分かった。校長の「ぶれない方針」が大切であることがわかった。
- ・ [評価]具体的な話で参考になった。もう少し時間をかけてゆっくり研修したいと思った。
- ・ 言葉の持つ力の強さを踏まえ、戦略的に活用することの重要性を感じました。

- ・講話の意義、着眼点の再認識
- ・苦情対応・処理、管理職が誰よりも冷静に対応、見通し、落としどころを探りながら解決を目指す。
- ・人事評価の考え方、基本の立つべきスタンスを学ぶことができた。いかに重要で責任があるものかと知らされた。細かければいいものでもない。
- ・講話について、校長となった4月から常に考えてきたことでした。事あるごとに「どんな話を」「何を伝えようか」と。宿題として自分が考えてきた内容だったので、講話、事例ともに何かがつかめたような気がします。実りある研修です。
- ・色々な校長先生方の講話をお聞きして、自分の講話内容を振り返ることができた。スクールリーダーとして、これからも言葉を大切にし、言葉で勝負していきたい。
- ・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。
- ・人事評価についての研修を通して、評価者を務める校長として、その能力（正当性・妥当性・適格性）を高めるよう努めなければならないと改めて実感した。先生が言われた「校長は子供と向き合うのではなく、職員と向き合うのが本分である」という言葉が心に残った。
- ・校長講話の内容。
- ・問題事象、保護者対応。
- ・自分の評価者としての能力を疑い、高めること。
- ・教職員と向き合い、モチベーションを高めることが仕事であること。
- ・人事評価については、自分自身、日頃とても課題意識を持っています。今日、基本的な考え方を学べたことは非常によかったです。もっと先生から多くのことを学ばせていただきたいと思います。
- ・「校長講話を学校経営の戦略として使う」ことの大切さを学びました。実践に生かしていきたいと思います。

### (3) 今後の研修に期待すること（全回答）

- ・時間が不足している。
- ・評価の難しさを改めて実感しました。
- ・指導主事には、毎回連絡や研修の準備等、細かいところまでご配慮をいただき、ありがたく思っています。残り1回となりましたが、先生、指導主事、どうぞよろしく願います。
- ・評価についてもう少し聞きたかった。

- ・ 次回の宿題のことで気が重いです。頑張ります。
- ・ 特によかったところ…他の先生の講話の内容を聞くことができたこと。事例に基づいた研修、しかも小グループ討議ができたこと。
- ・ 人事評価の難しさを改めて感じました。
- ・ 次第にハードになる感があり、宿題も大変だが充実した研修である。
- ・ 「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。
- ・ 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。
- ・ 演習の部分をもう少し深めていただきたかったと思いました。

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

以下では本研修について、北九州市立教育センターのアンケート結果から、主に「研修で学んだこと」として寄せられた回答と、研修に対する感想について分析する。

今回の感想シートは、研修後の記入時間が短かったこともあって、文章も全体的に短い傾向にあった。なかでも、校長講話に関する話題が多くみられた。

短文の感想が多い中で、「講話」という単語を実に26人が記述している。これは、これまでの研修では、前半で行われた演習については取り扱いが小さくなる傾向がみられることとあわせて考えると非常に興味深い結果である。

勤務校に同じ職階の者が基本的に存在しない管理職は、同一の職務を他の者が行っている姿をみることはほとんどないといってよい。とりわけ今回の校長講話については、校長講話の機会が限られており、仮に希望しても他校で行われているところを見る機会はほとんどないといってよいであろう。そのため、「他の人の講話を聞くことは、今後の自分の講話に役立った。」のような回答が多く寄せられている結果となったと考えられる。

また、同様に不当要求に関する演習についても「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」のように肯定的な意見が寄せられた。

今回はこの演習での議論を考慮して校種別にグループを編成した関係上、ディスカッションを行ったグループは過去の演習におけるグループとは必ずしも

同一ではないが、研修内外でのさまざまな経験等を通して、校長間での打ち合わせの程度も高まっているように思われる。政権交代や感染症の流行等、学校を取りまく環境は大きな変化にさしかかった。そのようななかであるからこそ、意見を交換しあう場の設定は非常に肯定的に評価されたのだろうと考えられる。

なお、この演習については「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」などのように、さらに深める希望もあった。

最後に、人事評価についての感想であるが、研修の最後の部分であったにもかかわらず全く触れていない回答が散見された。「評価者として能力を上げるために、多面性、柔軟性、見取の力、ぶれない評価基準などを身につけていくことを自覚しました」のような決意表明を含んだ回答はわずか3件であり、「人事評価については、とても難しいと感じた」のように短く触れるにとどまっているものも見られる。

また、「評価についてもう少し聞きたかった」「時間が不足している」「演習の部分をもっと少し深めていただきたかったと思いました」と研修での時間と内容の配分に関する感想が多くみられた。どの内容も削減するのは難しいが、演習時の全体共有の方法には時間短縮のための工夫の余地があると考えられる。

## 第5項 第4回研修

### (1) 福岡市新任校長研修

#### ①研修の概要

2009年11月26日、福岡市教育センターの新任校長研修において「タイムマネジメントと経営戦略」を主なテーマとする研修を実施した。講師は本プロジェクトの代表者である。研修対象者は平成21年度福岡市の新任校長42名であり、今回の出席者は39名であった。

本研修の目的は一週間の職務遂行状況を15分刻みで記録する「タイムマネジメント表」の作成を課し、その作成した表をもとに課題を析出し、自身の職務実態を振り返らせることである。

本研修は講義、演習形式によって構成され、14:15～17:00（約3時間）にわたって行われた。場所は福岡市教育センターの201研修室である。教材として、講義では説明用の資料を配布し、演習では「タイムマネジメント分析グラフ」と「時間管理のマトリックス」のワークシートを使用した。

## ②研修の実際（総時間、時間配分）

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生2名が同行している。サポート内容は、講師の指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料(スクリプト等)の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ1台を使用した。

| 時間配分                         | 講師  | 受講者  |
|------------------------------|---|--|
| 14:15～14:45<br>(30分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修全体の説明</li> <li>人事評価制度の説明               <ol style="list-style-type: none"> <li>人事評価制度の3ポイント</li> <li>「職務行動評価シート」説明</li> <li>人事評価の積極的な意義</li> <li>ジョハリの窓の説明</li> </ol> </li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>  |
| 14:45～14:55<br>(10分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>タイムマネジメント実態分析               <ol style="list-style-type: none"> <li>新任校長(受講者)の個人タイムスケジュールと受講者全員の平均状況との比較及びその説明</li> <li>小・中学校の比較、男女校長の比較及びその説明</li> </ol> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> <li>比較結果に基づき、感想を語る</li> </ul>  |
| 14:55～15:10<br>(15分)         | 休憩  |  |
| 15:10～15:25<br>(15分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>付箋で受講者それぞれの学校における仕事を記入してもらう</li> <li>「時間管理のマトリックス」を使用し、付箋で書かれた仕事を4つの領域(①緊急ではないが、重要 / ②緊急かつ重要 / ③緊急ではない、重要でもない / ④緊急、重要ではない)に区分し、配置してもらう</li> <li>小括</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> <li>自分の抱えている仕事の書きこむ作業を行う</li> <li>付箋で書いた仕事を4つの領域に分ける作業を行う</li> </ul>   |
| 15:25～15:55<br>(30分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>タイムマネジメント調査票の説明               <ol style="list-style-type: none"> <li>時間管理の自己認識</li> <li>仕事があふれて、さらに仕事を頼まれそうになった時の対処</li> <li>仕事を片付けていくうえでの工夫</li> </ol> </li> <li>校長室の使い方、時間の使い方についての話題提供</li> <li>小括</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> <li>タイムマネジメント調査票の回答を行う</li> <li>校長室の使い方、時間の使い方に関して、グループごとに討議を行う</li> <li>グループの代表者が発表する</li> </ul> <p>※4人は一グループでA～Jグループとして分けている</p> |
| 15:55～16:05<br>(10分)         | 休憩  |  |
| 16:05～16:55<br>(50分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換」をテーマとして説明を行う               <ol style="list-style-type: none"> <li>教育改革の動向</li> <li>開かれた学校作りの説明</li> <li>学校評議員制度の説明</li> <li>学校評価の説明</li> <li>学校運営協議会の説明</li> </ol> </li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>説明を聞く</li> </ul>  |

|                     |  |           |
|---------------------|--|-----------|
|                     | vi. 共有ビジョン作りのやり方の説明<br>・ 「学校評価実践ガイドブック」の資料説明<br>・ 全体のまとめ |           |
| 16:55～17:00<br>(5分) |  | ・ アンケート記入 |

研修内容について、前半は、「人事評価制度」というテーマのもと、人事評価のポイントや人事評価の積極的な意義などの講義を行った。時間は14:15-14:45の約30分であった。それから、「タイムマネジメント」というテーマを中心に、講義・演習の形式で行われた。具体的な内容は、受講者のタイムスケジュールと受講者全員の平均状況を比較したうえで、タイムマネジメントのポイントについての講義である。そのうえで、「時間管理のマトリックス」のワークシートを使用し、演習を行い、さらに「校長室の使い方、時間の使い方」という話題を提供し、グループの討議を行った。時間は14:45～15:55の1時間であった。後半は、教育改革の動向や学校評議員制度などを説明し、「地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換」をテーマとして講義を行った。時間は16:05～16:55の50分であった。

### ③研修に対する受講者の感想・評価

アンケート回答者 31人（幼稚園園長1人、小学校校長20人、中学校校長9人、不明1人）

#### (1) 満足度

「大変満足」：7人 / 「満足」：23人

「あまり」：0人 / 「満足でない」：0人

無回答：1人

#### (2) 上記設問（1）の選択理由 [ 複数回答 ]

「自分の課題やニーズにあった（合わない）内容だった」：11人

「研修の形態がよかった（よくなかった）」：3人

「講座の講師の話が参考になった（参考にならなかった）」：15人

「研修したことが実践に活用できる（活用できない）」：3人

「その他」：0人

無回答1人

#### (3) 内容に関する感想 [ 全回答 ]

- ・ 現在の学校運営に適した研修内容でした。
- ・ 先生の話はとっても良くわかった。校長としてのあるべき姿を教えてもらった。



- ・本年度の学校経営の成果と課題を分析して、次年度の経営ビジョンを作成していくことが必要であることを再認識させられた。その際、学校評価を活かすことが重要であることも理解できた。
- ・学校評価に関しては、来年に向けて、再度見直す必要を感じた。
- ・学校評価の考え方、地域が支える学校、時間管理のマトリクス
- ・校長のビジョンと講話の在り方、共有ビジョンによるコミュニティースクールの構築、タイムマネジメントの工夫、戦略的な学校経営の在り方
- ・今後学校評価を通じた教育活動を実践していきたい。これからも相談にのっていただければ幸いです。
- ・「真のビジョンとは」を、ずっと考えさせられた研修です。じっくり、講師の先生と話して、自分のビジョンが、うきあげることができたらと思った一年でした。
- ・タイムマネジメントを利用して自分の勤務を再度見直して経営に動かしていきたい。
- ・職務行動評価は良いように思える。人的不足はビジョンの評価にもマイナスになっていると感じています。
- ・4回の研修を通して、ビジョンとミッションの大切さ、PDCAサイクルの目的等くわしくのべていただきました。経営戦略のためぜひ参考にしていきたいと思います。
- ・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。
- ・先生の演習講義は大変参考になりました。
- ・学校関係者評価
- ・学校マネジメントとは、校長としてリーダーシップをとるとは、学校評価を生かすとは、大変実践に役立つ研修でした。具体的なところでは疑問も残りました。いつか開けたらと思います。
- ・先生に長い間指導していただきました。日頃考えていなかったことをたくさん考える。よい機会になりました。
- ・「おらが学校」を大切にしていきたいと思います。本当にありがとうございました。
- ・新任校長としてやるべき内容を目的を明確にし、説得力あるものである。人事評価、学校評価、タイムマネジメント等、充実させながら、学校改善に生かしていきます。
- ・タイムマネジメントについて、学校評価を来年度に生かすこと。全体を通じてとてもよく計画された研修で大変参考になりよかったです。
- ・講師のお話を聞きながら、一つ一つ現在の校長としての日々を振り返り、自

らの考えを構築していくことができました。この研修の内容を一つずつ次年度の経営ビジョンへ生かしていきたいと思います。講師の先生、ありがとうございました。

- ・時間をどう活用すべきか改めて考えさせられました。うまく様々をきちんと見極めなければならないと思います。
- ・校長業務のチェックシート（レーダーチャート）は、自分をより返る点で大変参考になった。
- ・本日の学校評価に関する講話で学校評価に関する考え方が全く変わりました。今までは、重たいものを感じていましたか。少しポジティブに考えていいことに気付きました。
- ・毎回、多くの資料を準備してくださって、ありがたかったです。特に危機管理と学校評価についてのガイドブックは、常に校長室の机の上に置いて時々開いているようにします。
- ・今、この講座で学んだことで、一番役立っているのは、危機管理の視点で学校経営を行うようになったことです。これからも先生の本に触れるのを楽しみに頑張ります。院生の方にもよろしくお伝えください。
- ・宮崎の人事評価が職務行動評価をしているのに印象に残った。文字ですばらしいことが書かれていてもそれが具体的な姿として表れていることがとても大切だと思う。自分自身の姿を可視化する2つの質問は（こわい気もしますが）ぜひやってみたいと思う。
- ・学校評価は、ついマイナス面を意識してしまうが、がんばっていることを評価してもらおうというプラス面の評価を期待すれば、職員のやる気も生まれると思った。
- ・いろいろありがとうございました。

#### (4) 研修形態・内容への要望（全回答）

- ・現在の形態で良い。
- ・参加型は、楽しく受講することができました。ありがとうございました。
- ・時間管理のための資料（アンケート）の項目は再考すべきかと思う。学校の在り方と温度差がある。
- ・先生の研修は大変素晴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。
- ・具体的で実践を交えた研修であり、充実していた。

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

以下では本研修について、福岡市センターのアンケートに沿い、「研修内容」・「研修形態」・「教材」・「その他」について分析する。

##### (1) 研修内容

本研修は、主に人事評価制度、タイムマネジメント実態分析、時間管理のマトリックス、地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換等といった内容であった。受講者の評価から、以下の4点が窺えた。

第一に、人事評価制度の説明についてである。人事評価制度のポイント、積極的な意義などの説明、勤務行動評価シートの紹介を通じて、多数の受講者が校長としてのあるべき姿がわかるようになったと評価している。また、「ジョハリの窓」の内容紹介を通じて、「自分自身の姿を可視化する2つの質問はぜひやってみよう」というような回答が見られ、新任校長に多角度から自己評価を行うことの必要性を認識してもらうことができた。

第二に、タイムマネジメント実態分析や時間管理のマトリックスなどについてである。「タイムマネジメントを利用し、勤務を再度見直す」や「時間をどう活用すべきかを改めて考えることができた」といった評価が見られた。

第三に、学校評議員制度、学校評価などについてである。「本年度の学校経営の成果と課題を分析して、次年度の経営ビジョンを作成していくことが必要であることを再認識させられた。その際、学校評価を活かすことが重要であることも理解できた」というような記述が多くみられた。このことから、研修を通じて、受講者が学校評価に対する理解を深めることができたことが窺えた。

##### (2) 研修形態

本研修は、講義90分で、演習45分で、2：1の比率であった。アンケートの自由記述では、研修形態に対する評価は「現在の形態でよい」の1件であったが、アンケートの満足度調査からは、「研修の形態がよかった」と評価したのは3人であった。「自分の課題やニーズにあった内容だった」と回答した人数は11人で、「講座の講師の話が参考になった」と回答した人数は15人であることに比較して、研修形態に対する積極的評価が少なかったことがわかった。

##### (3) 教材

本研修の使用した教材は、パワーポイント資料、タイムマネジメントの実態分析資料、演習用の「時間管理のマトリックス」、演習用の「タイムマネジメント調査票」、「学校評価実践ガイドブック」である。「毎回、多くの資料を準備してくださって、ありがたかったです。特に危機管理と学校評価についてのガイドブックは、常に校長室の机の上に置いて時々開いているようにします」といった記述があったように、豊富な資料は、受講者の満足感に影響を与えられられる。

#### (4) その他（課題）

本研修のタイムマネジメントに関する講義と演習について、自由記述をみるかぎり、好評である。しかし、「時間管理のための資料（アンケート）の項目は再考すべきかと思う。学校の在り方と温度差がある」という意見も挙がった。それは、研修教材を開発する際、一つの課題として考慮すべきものであろう。

また、講義より、経験豊富な元校長による実践的な事例の紹介を増やしてほしいという要望が見られ、研修の理論知と実践知との絡み合いの検討を課題とする。

## (2) 北九州市新採校長研修

### ①：研修の概要

2010年2月12日、北九州市立教育センターの新任校長研修において「学校組織マネジメント4 学校評価から切り拓く 学校経営戦略」をテーマとする研修を、講師（本プロジェクトの代表者）によって実施した。研修対象は平成21年度北九州市の新任校長34名である。

本研修の目的は、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。

本研修は講義、演習形式によって構成され、14:00～16:50（約3時間）にわたって行われた。場所は北九州市立教育センターの301研修室である。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配布した。また、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（[配布資料]参照）。

### ②：研修の実際（総時間、時間配分）

本研修の記録・講師サポーターとして、大学院生2名が同行している。サポート内容は、講師指示が研修対象者に伝わっているかの確認、資料（スクリプト等）の配布等である。記録媒体として、ビデオカメラ・デジタルカメラそれぞれ1台を使用した。

| 時間配分                            | 講師   | 受講者  |
|---------------------------------|--|--|
| 14:00～15:00<br>(60分)<br>【講義・討議】 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 研修全体の説明</li><li>・ 人事評価演習（評価シート）を用いた討議</li><li>・ 人事評価制度の説明（復習）<ul style="list-style-type: none"><li>i. 人事評価制度の三つのポイント</li><li>ii. 「職務行動評価シート」の説明</li><li>iii. 人事評価の積極的な意義</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 説明を聞く</li><li>・ グループ討議をしたうえで、発表をする</li><li>・ 説明を聞く</li></ul> |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| 15:00～15:05<br>(5分)          | 休憩   |   |
| 15:05～15:10<br>(5分)<br>【講義】  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ タイムマネジメント実態分析</li> <li>i. 新任校長（受講者）の個人タイムスケジュールと受講者全員の平均状況との比較及びその説明</li> <li>ii. 小・中学校の比較、福岡市と北九州市の比較及びその説明</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明を聞く</li> </ul>   |
| 15:10～15:25<br>(15分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 付箋に受講者の抱えている仕事を書きだす</li> <li>・ 「時間管理のマトリックス」を使用し、付箋に書かれた仕事を四つの領域（①緊急ではない、重要。②緊急かつ重要。③緊急ではない、重要でもない。④緊急、重要ではない。）に配分させる</li> <li>・ 小括</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明を聞く</li> <li>・ 自分の抱えている仕事を付箋に書き出す。</li> <li>・ 付箋に書いた仕事を四つの領域に分ける</li> </ul>                              |
| 15:25～15:35<br>(10分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ タイムマネジメント調査票の説明</li> <li>i. 時間管理の自己認識</li> <li>ii. 仕事があふれて、さらに仕事を頼まれそうになった時の対処</li> <li>iii. 仕事を片付けていくうえでの工夫</li> <li>・ 小括</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明を聞く</li> </ul>   |
| 15:35～16:00<br>(25分)<br>【演習】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 受講者で討議後、全体でのシェアを行う</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育実践研究の必要性、教職員間のナレッジ共有のための方法を箇条書きの形でワークシートに記入する</li> <li>・ 4人1グループで討議を行う</li> <li>・ 代表グループが発表する</li> </ul> |
| 16:00～16:05<br>(5分)          | 休憩   |   |
| 16:05～16:55<br>(50分)<br>【講義】 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「学校評価により等身大の学校を示そう」演習課題の説明</li> <li>・ 「地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換」をテーマとして説明を行う</li> <li>i. 教育改革の動向</li> <li>ii. 開かれる学校作りの説明</li> <li>iii. 学校評議員制度の説明</li> <li>iv. 学校評価の説明</li> <li>v. 学校運営協議会の説明</li> <li>vi. 共有ビジョン作りの方法説明</li> <li>・ 全体のまとめ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明を聞く</li> </ul>   |
| 16:55～17:00<br>(5分)          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート記入</li> </ul>   |

本研修では主に「人事評価」「タイムマネジメント」「学校評価」に関する講義・演習を実施した。

「人事評価」では、スクリプトをもとに各受講者が行った人事評価結果を持ち寄り、グループ討議を行った。また、人事評価のポイントや人事評価の積極

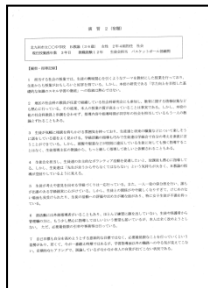
的な意義などの講義を行った（14:00～15:00）。

次に「タイムマネジメント」をテーマに、タイムマネジメントのポイントやタイムスケジュールの説明等について講義をした。そのうえで、「時間管理のマトリックス」のワークシートを用いた演習を行った（15:05～15:35）。

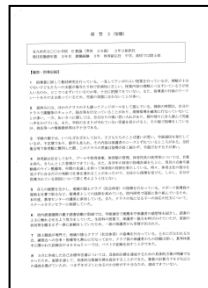
さらに、企画会議・推進会議で作成したワークシートを使用した演習を行った。使用したワークシートは第9回「研究によってナレッジを共有化しよう」と第19回「学校評価により等身大の学校を示そう」であり、演習後は学校評価、学校評議員制度、学校運営協議会の講義を行った（16:00～16:50）。

[配布資料]

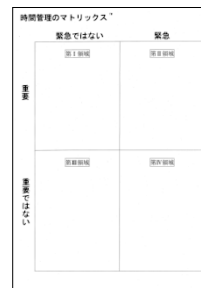
① 人事評価演習課題（小学校）



② 人事評価演習課題（中学校）



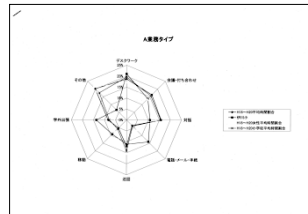
③「時間管理のマトリックス」



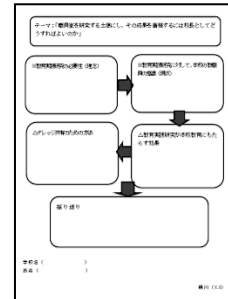
④ 人事評価演習資料



④ レーダーチャート



⑤ 第9回ワークシート



⑥ 第19回ワークシート

③：研修に対する受講者の感想・評価

アンケート回答者 34 人（小学校 25 人、中学校 8 人、特別支援学校 1 人）

(1) 満足度（よいを 4 点、よくないを 1 点とし、4 件法で評価）

- ・研修内容 平均点 3.8 点（4 点 29 名、3 点 3 名、2 点 1 名、無回答 1 名）
- ・研修方法 平均点 3.7 点（4 点 25 名、3 点 7 名、2 点 1 名、無回答 1 名）
- ・研修で学んだことが自己研修へのきっかけとなった

平均点 3.9 点（4 点 30 名、3 点 2 名、2 点 1 名、無回答 1 名）

(2) 研修で学んだことや今後生かしたいこと（全回答）

- ・業績評価、タイムマネジメント等について、先生の講話と演習を組み合わせた内容で大変参考になりました。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。また後半の地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換については学校評価は学校を理解してもらうために重要な役割を果たしていることを再認識しました。先生には 4 回のシリーズで学校組織マネジメントについてご指導していただきました。今後の職務に生かしていきたいと思えます。ありがとうございました。
- ・いつも宿題をだされることについて最初はとまどいもありましたが、自分自身をふりかえるいいきっかけになりました。校長として約 1 年がたとうとしています。現場では決断の連続で、私が決めたことが即実行、プランは自分の想定したことという状況で、自分を見失ってしまっは大変です。先生は私のまったく気付かない方向からのアプローチで自分を見ることをサポートしてくださいました。ありがとうございました。
- ・タイムマネジメントのあり方はとても参考になった。自分の業務の実態をあらためて感じさせられることがあり、時間の使い方を考え直す機会となった。
- ・「タイムマネジメント」など今まであまり意識したことはありませんでした。うまく時間を使える管理職になるよう努めます。人事評価は大変難しいですが、「見る目」をしっかり持つよう努めていきたいと思えます。一年間の研修を自分でももう一度振り返り経営力をつけていきたいと考えています。ありがとうございました。
- ・業績評価・タイムマネジメント・学校評価等々多岐にわたる内容を演習等取り入れてご講話いただきありがとうございました。個人的には何回かお話をお聞きする機会があったので、今年実際に実践してみたこともあります。特に学校の応援団をつくるという発想(ビジョンを語りカネ・ヒトを引き出す)で今年は学校がとてもきれいになりました。また緊急ではないが重要なことを大切にしよう常々職員に指導しています。新ワークシートの開発、びっくりしました。To do not についてもハッとさせられました。いつも新しい発見があり、楽しみです。いつまでも新人らしい緊張感と意欲を持ってやっていきます！！

- ・タイム・マネジメントについては、自分なりに意識してきたつもりですが、先生のお話をうかがって、いっそう時間活用について考えていかなければと思いました。「時間の塊を作る」よう努めます。
- ・総花的感じで一つ一つが余り印象に残っていない。資料を元に再度復習してみようと思う。学校評価について、学校運営協議会の性格と今後のあり方など、危機管理の点からよい警鐘を頂いた。地域の見かた、捉え方がこれまでと変わった自分を意識している。
- ・まず来年度の学校経営案をつくる参考にしていきたい。今年は学校や地域・保護者等が見えず、形だけの経営案であったことを反省し、学校の長として学校全体を見渡した経営案作成の参考となる研修であった。自分のビジョンをこれから2か月の間でまとめていきたいと考えている。
- ・前回のおさらいになるが、人事評価の3ポイントは改めて大切であると感じた。また、校長としての時間の使い方は、実際のデータからの結果をいただき、今後に生かしたい。さらに、開かれた学校から支える学校へと転換していくために、より地域との連携を深めていきたい。
- ・導入の写真から「おっ！！」という研修の組み立て、参加しやすくする非常にわかりやすい研修です。資料も豊富で財産となります。ありがとうございます。参加型研修で身になるものでした。
- ・タイムマネジメント（時間管理のマトリックス）の重要性、今やらなければならない事の仕分けの必要性が十分理解できた。早速、明日の朝から実践してみようと思う。
- ・人事評価の本来の在り方について-人事評価（適正）を人材活用により生かしていきたいと思った。時間の使い方-効果的に使う工夫をしたい。無駄な時間が生きることもあるが、やっと時間の塊を作ることができるようになった。2年目の校長としてまた頑張ろうという気持ちになった。
- ・今日が最後の新任校長研修であった。先生の4回シリーズは「宿題」もあり、大変な部分もあったけれど、本当に内容が濃かったと思う。先生に教えていただいた「ビジョンを明確にした学校経営」は早速次年度の学校経営方針作成時に活かしていきたい。校長職は時間を上手に使わないといけないが、それについても自分の特徴が分かって面白かった。地域・保護者に「ドンドン応援」してもらえる学校としていけるように、今後もアイデアを出していきたい。
- ・学校経営で評価について悩むことが多々ある。業績評価…校長、教頭の評価する目（基準）は確かか？学校評価…生徒はどの様な目で見ているのか？保護者（PTA 役員）はどの様な目で見ているのか？学校外評価…地域の



- 見る目は？一年たっているいろいろ考えた。本日の研修の考え方を再度考えなおして次年度のプランを建てたいと思った。良い「きっかけ」となった。
- ・ 校長としての時間の使い方、ビジョンの持ち方などのヒントをたくさん学ばせていただきました。地域・保護者に対しての説明責任のあり方等、自分の認識不足を考えさせられました。ありがとうございました。
  - ・ 評価根拠が必要であり、責任を持って基準作成をすることが重要である。仕事の仕分け段取りがいかにか重要かを考えさせられるタイムマネジメントの結果を見て、その調査時期の違いはあるが、デスクワークの多さにもっとほかの行動も取りたいと考えさせられた。そもそも論を語ることの大切さ、校長がビジョンを語り職員と意識の共有化を図る。そして学校に協力を得られる体制作りの重要性を学んだ。
  - ・ タイムマネジメントについて、緊急ではないが重要なことをいつやるかがポイントであると言われ、その通りだなと思いました。時間のやりくりは時間の塊をつくっていくよう心がけようと思いました。
  - ・ 私は校長室はオープンでなければならないと常に考えていた。しかし今日の研修でブロックすることも大切であることが分かった。企画アイデア、戦略等じっくり考える時間が確保できていなかった様にある。「時間管理のマトリックス」は機会あるごとに作成していこうと思う。後回しにしていたことに着手日を決めるという発想は私にはありませんでした。勉強になりました。
  - ・ 研修を受ける度に、日々の細々したことに追われている現実に気付かされます。改めて「校長」という立場の重要性を痛感しました。自分の1年間の研修と日常を振り返り、次年度へ向けて新たな課題をいただきました。1年間大変お世話になりました。ありがとうございました。
  - ・ タイムマネジメントについて今一度考えてみたい。自らの仕事を振り返るうえで参考になった。人事評価、学校評価、学校評議員等より有効に機能していくよう考えていきたい。
  - ・ 人事評価については、規準を示すことの重要性が話された。分かっているが、難しい。しかし取り組んでいきたい。タイムマネジメントの話の中で「緊急ではないが重要な課題」に来週着手しようと思った。理念や哲学を持って地域に学校を開いていくことの大切さがよく分かった。
  - ・ 地域が学校をどう捉えているか、一部の方々（自治会長等）からは様子を知ることはできるが、地域全体としてどうなのか把握できない。もっと地域を巻き込んだ学校づくりを考えようと思います。校長としてのマネジメント能力はまだですが、おかげ様で無事新任1年目が終わりそうです。

- ・教頭時代とは違って書類作成など、目に見える仕事は減ったが、目に見えない仕事が増えていることに戸惑いがあり、時間の使い方に迷っていた。今回の研修でその辺りが少し整理されてきたと思う。評価についてもまだ自信が持てないが、来年度に向け資料等を参考にもう一度勉強していこうと思う。
- ・今回が最終回ということで、内容が豊富でした。しかしこれまでの研修の成果なのか、その理解と今後の取り組みへの方向づけには十分だった。2年目に向けてのビジョンづくりに生かしていきたい。
- ・人事評価についてはさまざまな悩みが生じていた。今日の研修の中でその悩みが少し整理されたと思う。講師のお話の中からも参考になることがたくさんあったし、同じグループの人との意見交換がとても良かった。悩んでいることが自分だけではなかったということもわかり安心することもできた。タイム・マネジメントについては日ごろからできているつもりであったが、これもまだまだ違う観点があって良かった。先生のお話は「そもそも論」で切り込みが新鮮でおもしろいと思います。
- ・業績評価についてのグループ演習により、他の校長先生方も同じように悩みながら、見えにくいものをなんとかして見ようと努力していることがわかり、大変参考になった。タイムマネジメントの研修により、自分がいかに「緊急かつ重要な」仕事ばかりに追われているかを思い知らされた。これからは「緊急ではないが重要なこと」にも取り組む時間を確保していきたい。「学校評価」の視点として、「地域住民」をもっと意識しないといけないということを変更して教えられた。「保護者」と「地域住民」を一緒にしてつい考えがちであるが、もっと区別した情報発信を考えていかねばならない。
- ・人事評価、タイムマネジメント、学校評価について研究サイドからの整理された講話は大変考えさせられました。仕事を「達成日」ではなく「着手日」を決めてやるというのはなるほど・・・と思いました。「見ようとしないと見えない」を肝に銘じて、今後の学校経営にあたって行こうと思います。
- ・人事評価に関すること、基準となる事項を示すことで職員のモチベーションを高める。タイムマネジメントできること（やる事）、できない事（やらない事）をはっきりと区別することやまとまった時間を持ち熟考することの大切さが理解できた。研究の意義について。地域が支える学校。
- ・日々の慌ただしさを理由に戦略的に学校経営をとらえ実践することから逃げてしまっていることを再確認し、反省した。校長として保護者や地域に信頼される学校づくりを進めることは当然だがそのビジョンがまだまだあいまいなことが自分の弱さだと思った。ある面その弱さを地域等にさらけることも「当事者意識」を高める上で有効であり、学校づくりにとってプラスになる

と考えた。

- ・タイムマネジメントをどのように行うかということがとても勉強になった。「緊急」と「重要」の兼ね合いをうまくつけ、これからも有効に時間を使っていきたい。校長がどんな経営ビジョンを持ち、それをいかに実行していくか。いつもわかりやすく具体的な話でとても役に立った。今後も定期的に話を聞きたいと思っています。
- ・今回また元気をいただきました。4月からの学校経営がまた楽しみになりました。引き続き、お話をお聞きしたいと思いました。ありがとうございました。
- ・先生のシリーズの研修で、校長として何を目指し何をしていかなければいけないが納得でき、大変参考になりました。「管理」するだけではなく、「経営」していくことのおもしろさを感じられるようになりました。「人はご褒美（人参）で動くのではなく、組織のモチベーションを上げることによってその状況に動くのだ」ということを実感しています。タイムマネジメントの個人集計とレーダーチャートの資料を大変興味深く見させていただきました。自分のタイプとこれから気を付ける点がよく分かりました。
- ・本日の人事評価の内容も評価ポイントをご指導いただき、今後の評価に生かしていきたい。特にタイムマネジメントについては、時間管理マトリックスを活用して自分の仕事の進め方をふりかえることができた。有限な時間をいかに学校運営に上手に使うかを考えさせられた。教師の多忙間の解消を努力し、学校運営に十分力を注げるように対応していきたい。評価も学校運営についても校長としてしっかり見ていくことが大切であると痛感した。

### (3) 今後の研修に期待すること（全回答）

- ・指導主事には毎回の連絡、提出物等大変お世話になりました。ありがとうございました。無事に新任校長研修を終えることができたことに感謝いたします。
- ・演習などを交え、自分の経営の振り返りができました。反省ばかりでしたが、来年度に生かしたいと思いました。
- ・地域や保護者に支えられる学校を目指し、地域に貢献できる学校を目指し、まず校長がビジョンを具体的に提示できるよう努めていきます。情熱ある教師を育て、情報を加工し、チームとしての学校の体制作りに取り組んでいこうという力をいただきました。この一年間ありがとうございました。
- ・先生、御苦勞様でした。多くの資料をありがとうございました。
- ・特になし
- ・これからも先生に指導していただける機会を多く作ってほしい。

- ・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。
- ・貴重な資料、後日役立たせたいと思います。（使い切れなかったもの）
- ・この1年間、この研修会に参加することで、悩みが解決できたり、共有できたりと、大変勉強になりました。先生、きめ細やかなご指導ありがとうございました。
- ・年間を通して学校経営、校長としての仕事などを考えていく上で大変有意義であった。
- ・もう一度資料を整理して、研修がもっと自分の身になるようにしていきたい。
- ・最終回があつという間に来た感じがします。来年以降、こういった研修は無くなるので、自分なりに学校運営の指針を持たないといけないと思っています。
- ・これまでの研修（7回）は校長としてとてもよい研修となった。すべて実践するには力量不足だが、学校経営に応じ、今日的課題として実践を少しずつ進めていきたい。
- ・いろいろ勉強になりました。ありがとうございました。
- ・1年間とても勉強になった。来年度のエネルギーをいただけたことに感謝している。
- ・新任校長研として、4回先生の指導を受け大変ためになりました。20年度九大でマネジメント研修を受け再度お話が聞け、今後に生かしていきたいと思っています。ありがとうございました。
- ・「経営は哲学である」「緊急ではないけど重要な仕事」を大切に、今後も歩いていきたいと思っています。1年間新任校長研修で大変お世話になりました。お陰で何とか一人前になれた気がします。
- ・講話は大変有意義で勉強になりました。4人組での話し合いも（評価について等）参考になりました。

#### ④：研修の分析（記録者の視点から）

第4回北九州市新任校長研修を、受講者のアンケート結果をもとに「研修内容」、「研修教材」、「研修形態」について分析する。

##### (1)研修内容

本研修は「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が、特に「タイムマネジメント」の内容について回答する受講生が多かった。具体的には、「タイムマネジメントの研修により、自分がいかに「緊

急かつ重要な」仕事ばかりに追われているかを思い知らされた。これからは「緊急ではないが重要なこと」にも取り組む時間を確保していきたい。」や、「タイムマネジメント（時間管理のマトリックス）の重要性、今やらなければならない事の仕分けの必要性が十分理解できた。早速、明日の朝から実践してみようと思う」というような、自身の振り返りや今後の取り組みに関する回答が多く、その他の回答も研修内容を肯定的に評価したものであった。

しかし、3つのテーマについて3時間で講義・演習を行った今回の研修に対して、「総花的感じで一つ一つが余り印象に残っていない。」という回答もあった。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は今後の課題として残るといえる。

### (2) 研修教材

本研修では「人事評価」、「タイムマネジメント」、「学校評価」各テーマにおいて演習を設定したため、複数の教材を使用することとなったが、受講者の評価は高かった。回答としては特に「タイムマネジメント」で使用した教材に対するものが多く、具体的には「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。」や、「時間管理のマトリックス」は機会あるごとに作成していこうと思う。」というものであった。

また、本研修では企画会議・推進会議で開発したワークシートを演習で使用したが、「導入の写真から「おっ！！」という研修の組み立て、参加しやすくする非常にわかりやすい研修です。」や「地域に開かれた学校から地域が支える学校への転換については学校評価は学校を理解してもらうために重要な役割を果たしていることを再認識しました。」との回答があり、作成したワークシートが受講者の研修内容理解に有効に働いたことが示された。

しかし、本研修では配布教材のうち使用できないものもあった。これに対し否定的な回答こそなかったものの、「貴重な資料、後日役立たせたいと思います。（使い切れなかったもの）」という回答もみられることから、使用教材の精選についても課題が残るといえる。

### (3) 研修形態

本研修の演習時間は全体（3時間）の3分の1にあたる約1時間設定されており、その内容も受講者同士の討議形式が多い。これに対し「演習などを交え、自分の経営の振り返りができました。」や「講話は大変有意義で勉強になりました。4人組での話し合いも（評価について等）参考になりました。」という回答がみられ、演習への評価に限らず、講義・演習のバランスに対する受講生

の評価も高いことが窺える。

一方で、受講者の回答に「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。」というものがあつた。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。この点を考慮した研修内容設定を行うことができれば、受講者にとって、より充実した研修となることが期待できる。

### 第3節 研修内容に見る新任校長の実際と課題

#### — タイム・マネジメントを事例として —

本節では、研修プログラムの一環として取り扱った内容の一つを例として提示し、そこから看取できる新任校長の実際と課題について考察する。教員の多忙化が問題視される中で、新任校長としてその忙しさは例外ではないであろう。教頭時代には、校長より先に帰るわけにはいかず、その意味では一番大変であったと述べる校長もいる。では、新任校長になってから、タイムスケジュールはどのように変化したのであろうか。本研修で用いた「タイム・マネジメント」は、新任校長になったこの時点で自己の時間認識と、時間の活用法について振り返る機会として位置付けている。それを通して、自己の職務についての再認識を促すことを企図している。本節では、それらの結果を受けて、新任校長の時間認識や活用方法についての実態と、そこにおける問題点等について、研修実施者側から考察している。

#### 第1項 課題の内容および実施方法

まず、行動記録のための様式を作成した。これはMicrosoft Excelのデータであり、あらかじめ入力欄を設けてある。また、入力ミス等により指定以外の値が入力されるとポップアップメッセージを出す機能を備える。昨年度までについてもほぼ同様の様式で研修を行っていたが、今年度は新たに土曜日・日曜日の記入欄を作成した。平日・週末双方の結果を集計できるようにしたため、ファイルサイズは20MBを超えるものとなった。

両市とも、学校間のオンラインシステムが存在し、データの受け渡しも可能であったが、前述のように大きなファイルサイズには対応していなかったため、研修実施者のホームページ内にファイルを置き、CGIプログラムにより認証を経た者のみがダウンロードできる仕組みを整え、研修時に提示した。

図表 1-3-1 行動記録のための様式

各校長は、右に示した手順書に従ってファイルをダウンロードし、業務タイプ・相手・業務目的の3つについて該当欄に1を入力した。

その際の分類は後に示す表のとおりである。なお、課題の提示は両市とも研修第3回終了後に行った。

各校長が入力を終えた後、教育センターでデータを集約した。おおむね10月～11月で回答を得た。

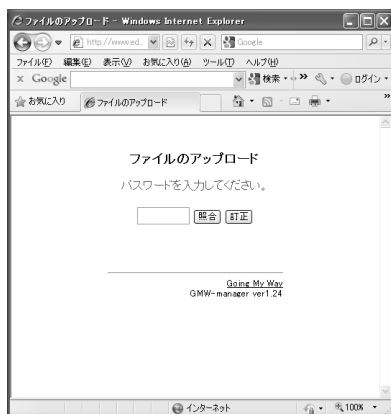
どの週の行動を記録するかは各校長の判断に任されるが、学校行事の準備や実施がノイズとなることを避けるため、なるべく行事のない週を選ぶよう指定した。

これには、校長にとっての記録の負担を軽減するという副次的効果も存在すると考えられる。

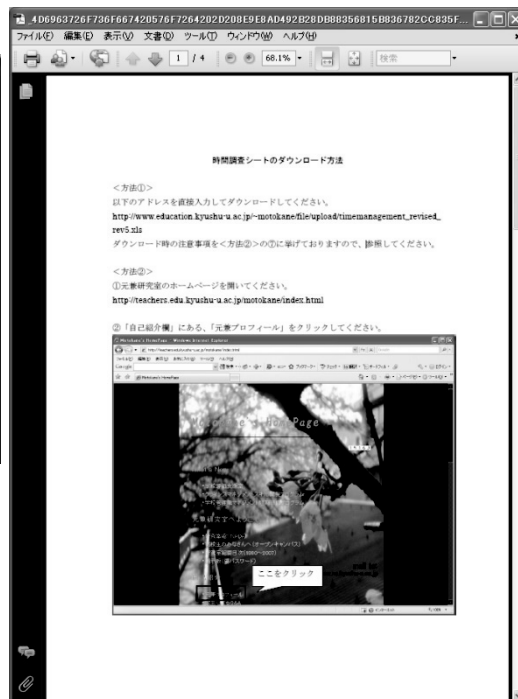
ただし、集約を担当した指導主事によると、新型インフルエンザの流行にもなう学級閉鎖・休校に対応するため、いわゆる「平常週」を見出しにくい状況が続いた学校も存在したとのことであった。

図表 1-3-2 ファイル

ダウンロードのページ



図表 1-3-3 ダウンロードの手順書



## 第2項 調査対象

回収率は100パーセントであり、サンプル数は以下のとおりである。

図表 1-3-4 サンプル数と内訳

|      | 合計 | 内訳  |    |     |    |        |     |
|------|----|-----|----|-----|----|--------|-----|
|      |    | 小学校 |    | 中学校 |    | 特別支援学校 | 幼稚園 |
|      |    | 男性  | 女性 | 男性  | 女性 | 女性     | 女性  |
| 福岡市  | 44 | 22  | 6  | 14  | 1  |        | 1   |
| 北九州市 | 34 | 18  | 9  | 5   | 1  | 1      |     |

中学校女性は両市とも1名ずつであり、プライバシーの観点から性別・校種



別のクロス集計は行わなかった。

また、北九州市では特別支援学校校長が1名・福岡市では幼稚園園長が1名研修に参加していたが、平均比較の対象には含めなかった。

ほぼ同じ手続きでデータを集めた前年度の人数と比較すると、今年度は大幅な伸びとなっている。

図表 1-3-5 データ回収数と内訳（過年度比較）

|          | 平成 20 年 | 平成 21 年 |
|----------|---------|---------|
| 調査データ回収数 | 31      | 74      |
| 小学校      | 21      | 55      |
| 中学校      | 9       | 21      |
| その他校種    | 1       | 2       |

それぞれの項目についての平均を積み上げてあるため、合計は必ずしも 100 とはならない。

### 第 3 項 分析結果

得られたデータの平均値と標準偏差について、ほぼ同様の手続きで収集した平成 20 年のデータとあわせて掲載する。

図表 1-3-6 業務タイプ別集計結果

| 項目        | 平成 20 年平均 | 標準偏差  | 平成 21 年平均 | 標準偏差  |
|-----------|-----------|-------|-----------|-------|
| デスクワーク    | 0.205     | 0.087 | 0.208     | 0.087 |
| 会議・打ち合わせ  | 0.186     | 0.068 | 0.167     | 0.071 |
| 対話        | 0.146     | 0.078 | 0.153     | 0.092 |
| 電話・メール・手紙 | 0.040     | 0.037 | 0.041     | 0.032 |
| 巡回        | 0.146     | 0.049 | 0.149     | 0.081 |
| 移動        | 0.031     | 0.026 | 0.047     | 0.053 |
| 学外出張      | 0.061     | 0.054 | 0.096     | 0.106 |
| その他       | 0.182     | 0.103 | 0.135     | 0.090 |

図表 1-3-7 業務相手別集計結果

| 項目 |                            | 平成 20 年平均 | 標準偏差  | 平成 21 年平均 | 標準偏差  |
|----|----------------------------|-----------|-------|-----------|-------|
| 校内 | 教育委員会                      | 0.081     | 0.076 | 0.053     | 0.051 |
|    | 関連行政機関                     | 0.020     | 0.026 | 0.019     | 0.030 |
|    | 取引業者                       | 0.002     | 0.006 | 0.002     | 0.006 |
|    | 保護者                        | 0.038     | 0.025 | 0.037     | 0.035 |
|    | 地域住民                       | 0.044     | 0.038 | 0.033     | 0.051 |
|    | 学校評議員・PTA 役員               | 0.024     | 0.033 | 0.022     | 0.027 |
|    | 他校                         | 0.049     | 0.050 | 0.089     | 0.077 |
|    | その他                        | 0.064     | 0.070 | 0.061     | 0.084 |
| 校外 | 校長 or 教頭                   | 0.125     | 0.091 | 0.125     | 0.069 |
|    | 事務長・事務職員                   | 0.013     | 0.014 | 0.026     | 0.028 |
|    | 教務主任                       | 0.057     | 0.046 | 0.067     | 0.044 |
|    | その他主任                      | 0.019     | 0.026 | 0.034     | 0.045 |
|    | 一般教諭                       | 0.153     | 0.066 | 0.151     | 0.075 |
|    | 養護教諭ほかノン<br>ティーチングスタ<br>ッフ | 0.026     | 0.032 | 0.040     | 0.046 |
|    | 児童・生徒                      | 0.165     | 0.090 | 0.148     | 0.094 |
|    | その他                        | 0.114     | 0.103 | 0.085     | 0.100 |

図表 1-3-8 業務目的集計結果

| 項目       |                 | 平成 20 年平均 | 標準偏差  | 平成 21 年平均 | 標準偏差  |
|----------|-----------------|-----------|-------|-----------|-------|
| デスクワーク   | 企画立案            | 0.008     | 0.018 | 0.022     | 0.037 |
|          | 事務連絡            | 0.015     | 0.024 | 0.013     | 0.018 |
|          | 文書作成            | 0.104     | 0.047 | 0.119     | 0.092 |
|          | 書類チェック          | 0.051     | 0.034 | 0.060     | 0.038 |
|          | 照会事項回答          | 0.009     | 0.016 | 0.012     | 0.018 |
|          | 調べ物など<br>研究的行為  | 0.034     | 0.050 | 0.045     | 0.065 |
|          | スケジュール<br>ルチェック | 0.018     | 0.022 | 0.022     | 0.027 |
|          | その他             | 0.016     | 0.029 | 0.011     | 0.017 |
| 会議・打ち合わせ | 定期的ミー<br>ティング   | 0.090     | 0.072 | 0.068     | 0.054 |
|          | 突発的ミー<br>ティング   | 0.020     | 0.027 | 0.035     | 0.055 |
|          | ワーキング<br>グループ   | 0.009     | 0.019 | 0.017     | 0.044 |
|          | プロジェク<br>トチーム   | 0.010     | 0.024 | 0.014     | 0.028 |
|          | 事務的打ち<br>合わせ    | 0.042     | 0.034 | 0.039     | 0.036 |
|          | 相談対応            | 0.033     | 0.037 | 0.029     | 0.031 |
|          | 根回し             | 0.003     | 0.005 | 0.004     | 0.009 |

|           |            |       |       |       |       |
|-----------|------------|-------|-------|-------|-------|
|           | その他        | 0.042 | 0.045 | 0.029 | 0.048 |
| コミュニケーション | 教育的指導・助言   | 0.128 | 0.073 | 0.149 | 0.122 |
|           | 管理運営的指導・指示 | 0.046 | 0.067 | 0.036 | 0.032 |
|           | 日常会話・雑談    | 0.099 | 0.073 | 0.076 | 0.076 |
|           | 事務連絡・連絡調整  | 0.026 | 0.021 | 0.034 | 0.032 |
|           | 報告・確認      | 0.034 | 0.035 | 0.038 | 0.037 |
|           | 相談・説得      | 0.020 | 0.026 | 0.022 | 0.025 |
|           | 説明         | 0.007 | 0.011 | 0.014 | 0.023 |
|           | その他        | 0.127 | 0.109 | 0.092 | 0.095 |

今年度は昨年度に比べて回答の散らばり度合いを示す標準偏差が大きくなっている項目が見受けられる。新任校長の増加により、多様な人材が登用されるようになってきているのではないかと考えられる。

#### 第4項 休日の出勤

今年度からは土曜・日曜の行動についても記録欄を設けた。ただし、土曜・日曜の記録については任意としたため、記録がなかったからといって必ずしも週末をプライベートな時間に充当しているとはいえない点をあらかじめ断っておく。

集計の結果、土曜・日曜のいずれか、または双方の記入欄に行動記録があった校長は、全体の47.4パーセントにあたる37名であった。

最も多いのが地域とのかかわりであった。調査時期の兼ね合いもあり、地域主催の文化祭や運動会等へ参加している校長が8名存在した。その次に多いのが他校とのかかわりである。備考欄の記載を参照すると小学校の校長は校区の保育園・幼稚園の行事に、中学校の校長は小学校の行事に出向く傾向がある。ただし、コミュニケーションのタイプとして「その他」が示されている場合も存在することから、「他校」とのかかわりの中には、フォーマルでない関係も含まれていると考えられる。

また、「その他」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。加えて、保護者のクレーム対応を行っていると思われる事例も存在した。ただし、この事例については業務タイプが「その他」となっているため断定はできない。

なお、校長によっては一日で複数の行事に参加する場合もあった。休日の勤務の中心は先述のようにおおむね校外行事への参加であるといえる。デスクワ

ークを行っていた校長は5名であるが、それらは用件を終えて勤務校に立ち寄るなどして行われていると思われる。

なお、地域行事などへの参加がないにもかかわらず、「企画・立案」やメール返信等のために出勤していると考えられる校長も1名存在した。

図表 1-3-9 休日の出勤者数と日数別集計

|       | 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  |

休日出勤者数は、土曜・日曜のいずれか、または両方に記録があった人数である。その内容については出現回数を記録した。土曜・日曜いずれか一日のみ出勤の校長が存在し、同時に1日のうちに複数の活動を行っている校長も存在するため、出勤者数とその内容の合計は一致しない。

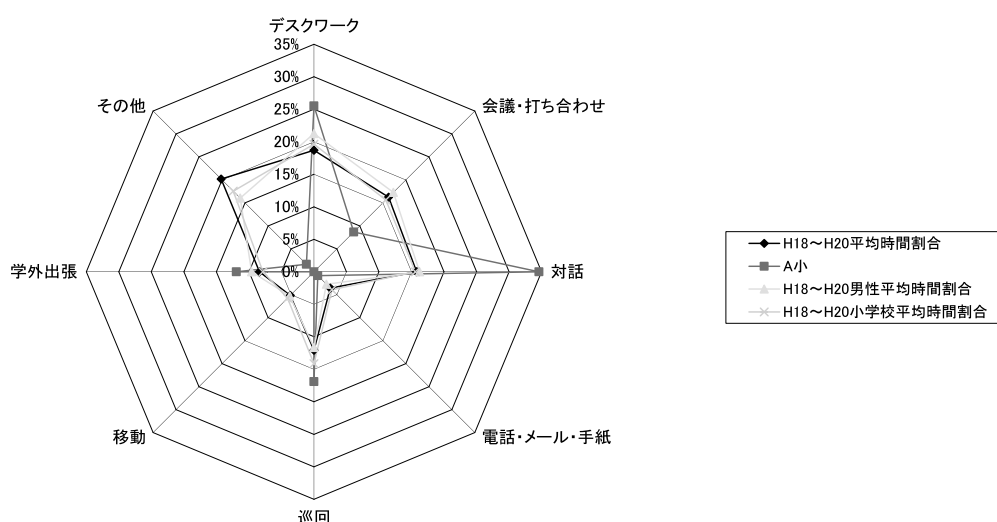
## 第5項 校長の職務遂行タイプ

校長各個人にフィードバックするための分析を行う中で、「業務目的」においておおむね3つの特徴的な分布が見られた。第一のタイプとして、「日常会話・雑談」が多いグループ、第二のタイプとして、「教育的指導・助言」が多いグループ、第三のタイプとして「文書作成」および「書類チェック」が多いグループである。

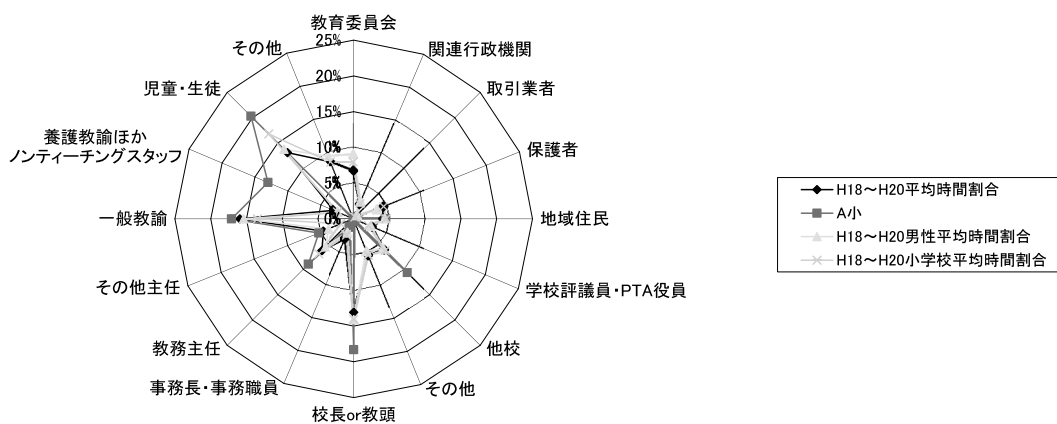
以下、その典型例を示すとともに、各グループの特徴を述べる。

第一グループは、「日常会話・雑談」の項目が飛びぬけて多いグループである。

図表 1-3-10 第一グループの業務タイプ別レーダーチャートの典型例

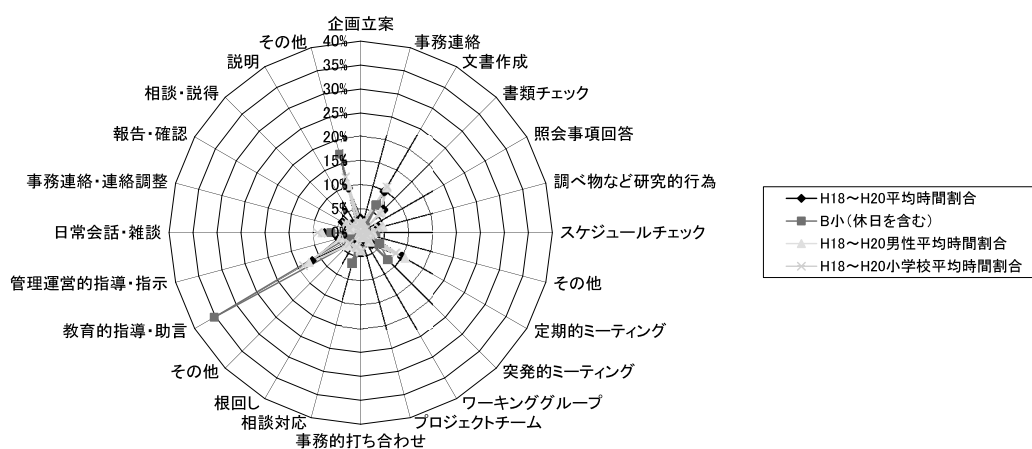


図表 1-3-11 第一グループの業務相手別レーダーチャートの典型例



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。「業務タイプ」では対話が平均より高くなる傾向があり、40パーセント以上の時間を費やす校長も存在した。また「業務相手」の分類においては「児童・生徒」の割合と「一般教諭」の割合が高くなるが多かった。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。

図表 1-3-12 第二グループの業務目的別レーダーチャートの典型例



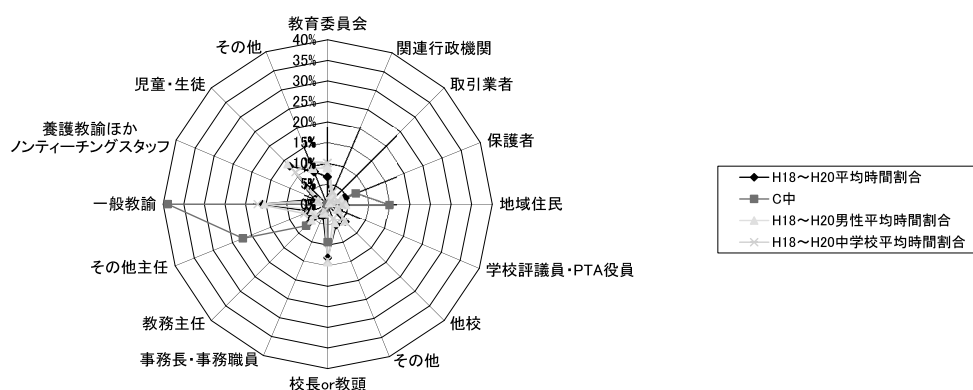
第二グループは業務目的で「教育的指導・助言」が多いグループである。このグループは北九州市では17校、福岡市では9校存在したが、それぞれの性格は異なっている。まず北九州市においては、第一グループとほぼ同じ特徴を示した。すなわち、「児童・生徒」や「一般教諭」とかかわる割合が高く、業務タイプでも「対話」が多くなる傾向がある。福岡市では「学外出張」や「移動」、「巡回」が多い傾向が見られ、「業務相手」では「他校」との回答が多かった。「教育的指導・助言」の出現個所は特定の個所に集中しているケースが多かった。このため、なんらかの役職を持っており、自校とは別の場所で教育的指導・助言を行っているのではないかと考えられる。

第一グループが北九州市では2校しか存在しなかったこともあわせて考えると、「教育的指導・助言」に関する解釈の相違が考えられる。「教育的指導・助言」の内実として、北九州市においては経営の難しいクラスの指導に当てているということであった。このような指導は、福岡市では「日常会話・雑談」として記録されていると考えられる。同じ項目でありながら、両市で解釈が分かれるのは興味深い事象である。

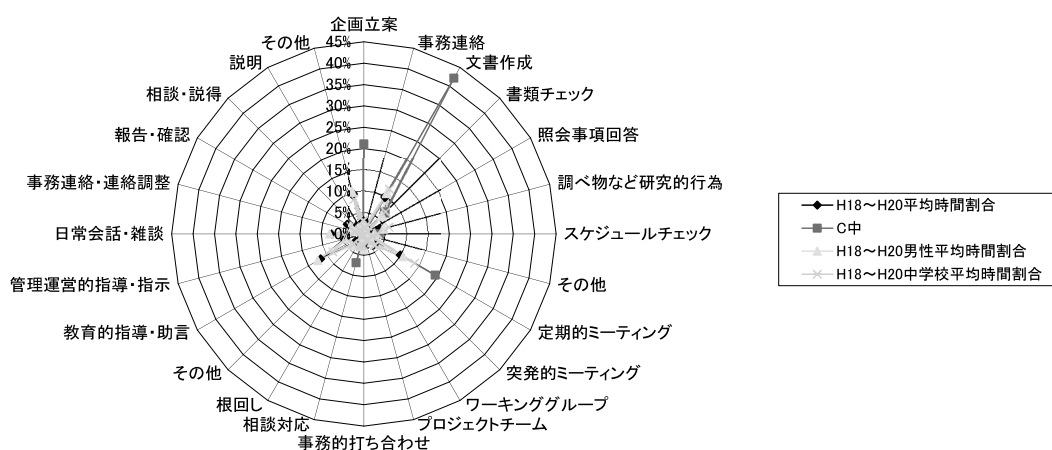
第三グループは、「文書作成」が多いグループである。連動して「書類チェック」の割合が高い校長も存在した。北九州市で4校、福岡市で12校存在していた。両市各1校を除いては「業務タイプ」の「デスクワーク」の割合が平均よりも高く、中には平均の2倍以上の時間割合となっている校長も存在した。

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。

図表 1-3-13 第二グループの業務相手別レーダーチャートの典型例



図表 1-3-14 第三グループの業務目的別レーダーチャートの典型例



## 第6項 課題

本調査には2つの課題がある。

一点目に、記録時の分類の数および種類についてである。調査時の分類は数年間の蓄積があるものの、「その他」が多いなど、必ずしも校長の職務と適合しているとはいえない結果が出ている。また、特に「業務内容」の分類において各項目間の違いが分かりにくい、明確に区別をつけにくいという感想も聞かれた。今後、他の調査による知見も参照しながら、分類枠についてさらに検討を加えることが必要である。

二点目に、調査時期についてである。校長が取り組むべき職務内容は、学校行事や各種調査、出張等に対応して変化することは容易に想像がつく。さらに、在職期間が伸びるに従って校長自身が成長し、タイム・マネジメントに変化が現れることも考えられる。新任校長を対象としての調査であるため、この変化は無視できない大きさかもしれない。

各校独自の事情に配慮しながら、どの程度諸条件をそろえるべきかについては検討を要するが、何らかの条件が共通したデータを収集できることが望ましいといえる。

今回の調査は研修の課題として実施したため、おおむね10月ごろのデータを収集することができた。どの程度の時期の幅を許容するのか、この点についても検討が必要である。次節では、これらの課題を踏まえるとともに、研修全体を俯瞰した上での分析を行う。

## 第4節 研修の分析

### 第1項 職位に束縛される新任校長達 — その自覚と責任感ゆえに —

人は、その能力を認められたがゆえに「職位」を得るのか、それとも「職位」に就くことで自覚をするのか。未だその問いに決着はついていないように思われる。本節ではそのことに関して深く論じることを意図しているわけではない。ここでは、「校長」という職位に就くことで、何が変わるのか、そして新任校長研修はそこで何を示しうるのかといった事に関して考察することを目的とする。

まず山口県・福岡市・北九州市の3つの研修に関して、いずれもまずは必ず「プレゼンス」を問うことから始めている。「危機管理」や「(人事)評価」等、指針を必要とするトピックは様々に存在するが、どれも根底には「マネジメント」を据えている。したがって、「校長」は教頭までのキャリアの中で培ってきたものに加え、学校を「マネジメント」する力量が求められているといえよう。ゆえに、研修の冒頭で、「このたび、私が『校長』として登用された理由につい



て」や「私が『現任校』に配置された理由について」を改めて自身に問いかける事は非常に重要となる。その点に関しては、受講者の評価も高く、受講者に意識の転換をもたらしたといえる。校長は教頭時代の延長ではなく、「校長」として求められることがあるのだという点についての自覚を促されることは、受講者にとっても新鮮な思いだったようである。

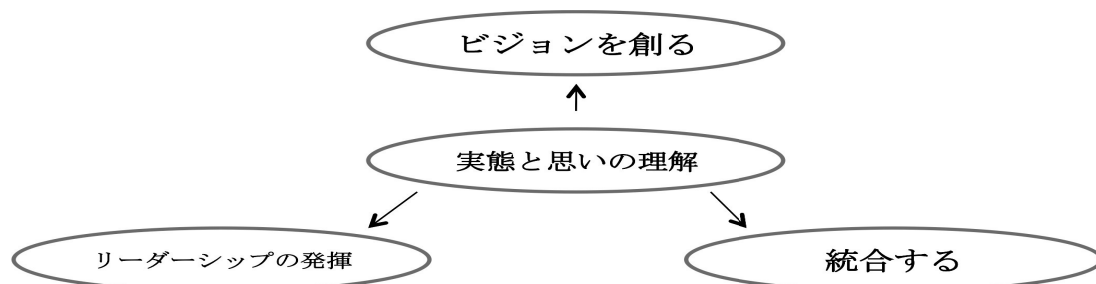
そうであるとはいえ、やはり教頭時代、ないしは教員時代の延長という意識のままに、その枠からなかなか抜け出せなくて苦慮している様も窺えた。そのことは、次のようなアンケートの自由記述結果からも明らかである。自身のプレゼンスに関して取り扱った回で見受けられ、「『教師魂』が成仏しません」（北九州市新任校長研修 [ 第 1 回 ]）といった意見や、「校長とは、教職員一人ひとりの能力を高め、組織として高める学級担任のような存在」（山口県新任校長研修）といった言葉からもわかる。

無論、「校長とは、教職員一人ひとりの能力を高め、組織として高める学級担任のような存在」と捉える事は必ずしも認識転換を迫られるべきものではない。なぜなら本人の信条の問題であり、他者から強要されるものではない。自己が思い描く「なりたい校長像」になればいいのである。

それでは問題は何かと問われれば、「教員時代の意識を持っているとしながらも、実際に教員理解をしているか」という点である。本研修では、「マネジメント」を中心に扱っている。「校長は何を管理するか」という問いに関しては、一貫して「教職員のやる気」という回答を提示している。受講者側からは、「人事評価」や「危機管理」等の教職員との意思疎通を必要とする事項に関しての研修ニーズがかなり高い。これは裏返せば、そこに確たるビジョンを校長が描けていないことを示している。つまりは「教職員のやる気」にまでマネジメントが及んでいない可能性を示唆する。

「教職員のやる気」を管理するポイントはいくつか存在する。その点に関して、校長が果たすべき役割は次の3つに整理できる。①ミッションを探求し、ビジョンやその実現に向けた計画を創り、重要な意思決定をするといった「ビジョンを創る」こと、②ミッション・ビジョン達成に向けて教職員や保護者などに働きかけて、行動変容や力量の向上を促したり、貢献意欲や満足、勇気、信頼を引き出したりという影響力を与えるといった「リーダーシップの発揮」、③予想できなかった例外事項や葛藤(コンフリクト)も危機的状況进行处理し、ビジョン・計画と実際の成果とのズレを整えるといった「統合する」、という3点(図表1-4-1)である。

図表 1-4-1 校長の果たすべき役割



(出典：藤原文雄『教職員理解が学校経営力を高める—学校で働く人たちのチームワークをどう活かすか—』学事出版、2007年、19頁。)

しかし、実際の研修では次のような課題が、受講者アンケートの自由記述から明らかになった。「ビジョンとミッションの違いについて明確に整理することができた」・「マネジメントの意味がよく分かった。ビジョンとミッションの設定の仕方ができてないし、絞込みができていないのがわかった。教頭どころか本人ができていないので、研修をもとに整理します」(福岡市新任校長研修 [第1回])。これらの記述からは「ビジョン」と「ミッション」が混同されていることがわかる。眼前の「ミッション」をこなすことにとらわれて、「ビジョン」が描けずにいる場合や、「ビジョン」を描くものの、理念の提示に留まり、具体化する上での方途を示すことができていない場合が考えられよう。そのような状態では、教職員を牽引していただくだけの指針とはなりえず、ビジョンの実現を困難にしよう。

では、なぜそこに困難を伴うのであろうか。その理由について研修のアンケート結果や受講者の様子から推察してみよう。「校長とはどのような存在であるか」と問いかけ、新任校長自身が「校長」という職位をどのように捉えているかについて、「メタファー」を表現してもらった。そこでは、「難しい航海に臨む船長」・「太陽」・「監督」・「社長」(山口県新任校長研修—以下同様)といった表現が多く見受けられる。ここからわかることは、組織の「長」たる意識があるということである。組織の「長」たる校長として、教職員の指針を示さなければならないという自覚の現れともとれよう。しかし、これが一方では新任校長の思考を束縛しているようにも考えられる。確かに「水：器に従い変幻自在、かつ無味無臭なれど絶対不可欠だから」といった柔軟な発想を持ち合わせている新任校長もいる。そうであるとはいえ、校長としての自覚を持たなければならないという意識が強いためにそこに縛られ、次のようなメタファーに現れるような窮屈さを感じているのではないか。それは「自由の女神：羨望の眼差しで見られるが、なってみると、こんなポーズをとるものだ」とみん

なから勝手に思いこまれ、自由がきかず、孤独であるから」というものである。実際このように「校長」という自覚の強さの裏返しとして、「孤独」や「不安」を感じる新任校長も少なくないようである。それは普段、校長が対等な立場で相談できる相手が身近にいないためである。このことは「演習があり、他の校長との交流ができて大変よかったです」（北九州[第1回]）・「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」（北九州[第2回]）・「他の校長の講話も参考になりました」（福岡市[第3回]）・「他の校長のあいさつが分かって、今後の資料になる」（福岡市[第3回]）・「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大変良かった」（福岡市[第3回]）・「他校の先生の事例は参考になった」（北九州[第3回]）といった感想・要望が受講者の中に見受けられたことからわかる。組織の「長」とはいえ、やはり新任校長自身が「指針」を求めているのではなかろうか。

## 第2項 新任校長研修における価値観創造プロセスモデル

前項では、新任校長がその自覚と責任感ゆえに、新任校長が「校長」という職位に縛られている事を示した。「器に従い変幻自在、かつ無味無臭なれど絶対不可欠だから」という「水」のメタファーのように、柔軟な発想で校長職を捉えることが、新任校長には求められるのではないだろうか。勿論、校長として備えておくべき資質・力量があることには相違ない。要はそれをスタンダードとしつつも、そこから自身の理想の校長像に必要な力量を形成していけばいいのである。端的に言い表せば、固定観念から解放され、「自分がなりたい校長になる」ということである。

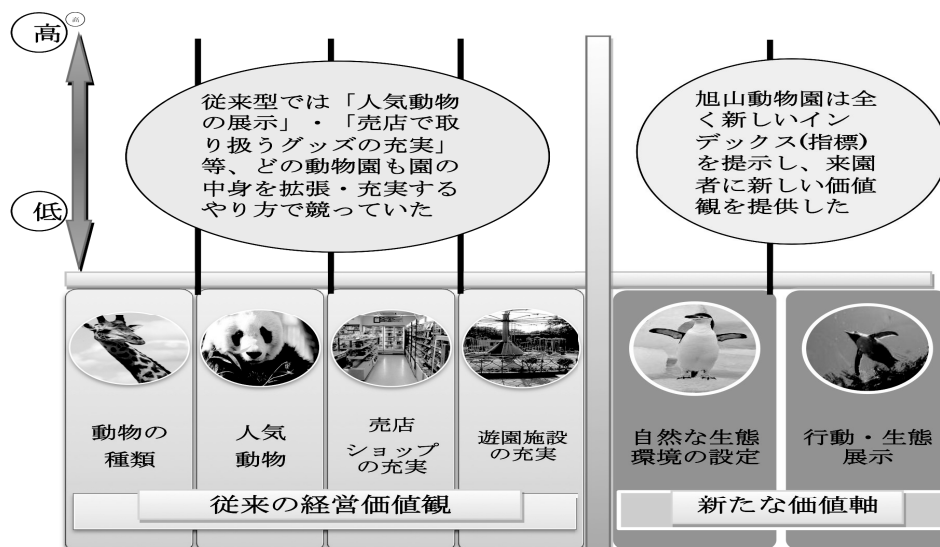
しかし、新任校長にとっては校長として求められる資質・力量がいったいどのようなものなのかが漠としていることであろう。そこで新任校長が求めているのは「確証」や「実感」なのである。それだけに、他校の校長とのネットワークを構築する機会となりうる新任校長研修は重要である。その研修を通して知ることができる、他校の校長の捉え方・考え方が、暗中模索の日々の中での「指針」となるのであろう。無論研修の効果として、校長同士のネットワークの形成があるとはいえ、研修が校長同士の苦労話を分かち合う「場」になっただけでは足りない。研修の「場」で紹介されるべきは、そういった校長個人個人の感想ではなく、それぞれの校長の「決断」なのである。「危機管理の場面」・「校長講話を行う場面」・「ビジョンを語る場面」といった具体的場面を想定し、マネジメントの手腕を発揮してもらおう。校長それぞれの「決断」が、それぞれ異なっていてかまわない。そこでは、どのような情報からその決断を下した

のかという思考プロセスを受講者間で共有することが重要なのである。第2項では、新任校長が各研修を通じて、どのように価値観を創造していったのかについてのモデルを提示する。モデルの提示を行うために「ブルー・オーシャン戦略」をここでは援用する。この戦略は近年経営学の分野で注目されている戦略である。

まず「ブルー・オーシャン戦略」について説明する。ブルー・オーシャン戦略では、従来の市場空間をレッド・オーシャンと定義する。この海には、競合するライバル企業があふれている。彼らは同じユーザーを奪い合い、同質的な商品・サービスを提供し、身を削るような価値競争に明け暮れている。レッド・オーシャンでは、競合他社を打ち負かすことが、勝利の条件となる。従来の経営戦略理論の多くは、この赤い海を勝ち抜くためのテクニックであった。ブルー・オーシャン戦略とは端的に言えば、レッド・オーシャンでの消耗戦を回避し、レッド・オーシャンに抜けていた「価値創出」を行い、競争のない市場に漕ぎ出し、市場を新たに開拓していくというものである。その戦略を実行する上で障壁となるのは、「業界の常識」・「社内の常識」・「マーケットの常識」・「自分の中の常識」である。この障壁を打ち破り、新たな価値軸を創出することをねらいとしている。

その戦略の具体例として紹介されているのが旭山動物園である。従来型の動物園は、「園内の動物の種類数」・「人気の動物を飼育」・「関連グッズを取り扱った売店やショップを充実」・「子どもが楽しめるような遊園施設を設置」といった価値軸において、それぞれの園の個性を打ち出そうとしていた。それらの価値軸を高める（「園内の動物の種類数を増やす」）ことで、入園者獲得を狙った。しかし、旭山動物園では、予算的な制約からも、これらの価値軸において他の動物園と競合することはできなかった。そこで新たな価値軸を設定したわけである。結果として旭山動物園は、動物の自然な生態が見られる「生態・行動展示」をする動物園として、海外からも注目されている。この動物園を成功に導いたのは、「自然な生態環境の設定」と「行動・生態展示」という新たな2つの価値軸を設定し、それを実現したことにある(図表1-4-2)。

図表 1-4-2 旭山動物園による新たな経営戦略軸



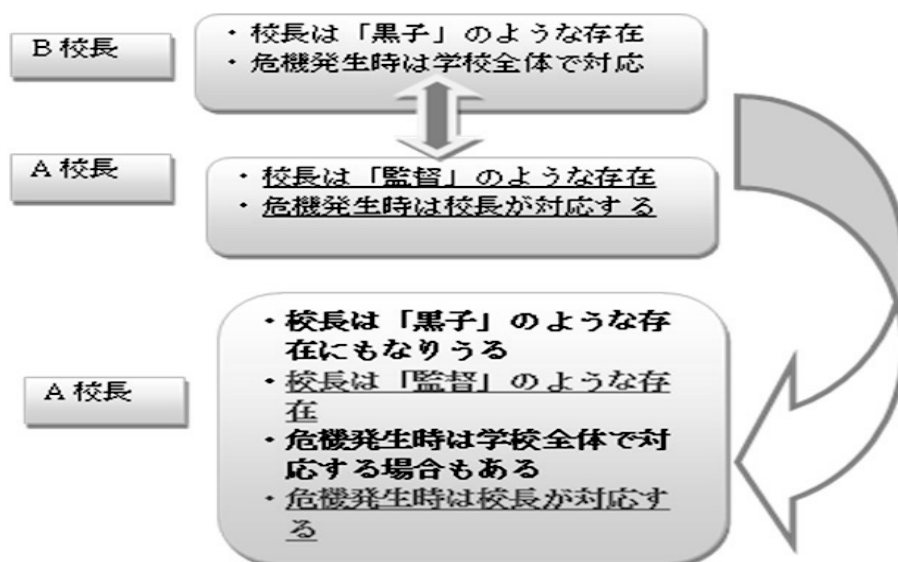
(古田靖著、米山茂美監修『ブルー・オーシャン戦略を使いこなす』TAC株式会社出版事業部、2009年、79頁を参照。)

しかし、公立の学校は組織の存続のために営利を目的とするわけではなく、競合相手はいない。したがって、ブルー・オーシャン戦略をそのまま援用することはできない。ゆえにここでは、研修を通じて従来の認識枠組みを打ち破り、新たな価値観が新任校長の中に創造されると捉えることを中心としたい。アンケートの自由記述からもわかるように、新任校長が他校の校長の取り組みに触れる機会は決して多いとはいえない状況にある。まして、他校の校長が具体的場面でどのような判断を下すかに触れる機会はほとんどないであろう。校長は「孤高」な存在であるがために、自己の価値観の変容にまで至る機会に教職員時代ほどふれる機会がないといえる。ここでブルー・オーシャン戦略の考え方を援用するのは、数少ない研修においてインパクトを受け、価値観を抜本的に変容させ、マネジメントの在り方についてより広範な視点を持って取り組むことを期待したがためである。

旭山動物園の例では、新たな価値軸が設定されていることが分かる。新任校長研修でも同様に、新たな価値軸が新任校長の中で創造されることを意図したい。また、研修での演習(グループワーク等)を通じて、他校の校長の価値観(思考・決断)にふれることを可能にしている。このことが重要であることは先にも述べた。なぜなら、同じ立場の人間の「決断(価値観の伴った行動)」に触れる機会があるからである。それは、「例えば校長講話では…」、「例えばこういった危機が発生した場合には…」というような具体的場面を想定しやすいことに利点がある。そういった他校の校長の「決断」にふれることで、新任校長自身に

どのような変化が起こるのかをシミュレートしたのが以下の図表 1-4-3 である。

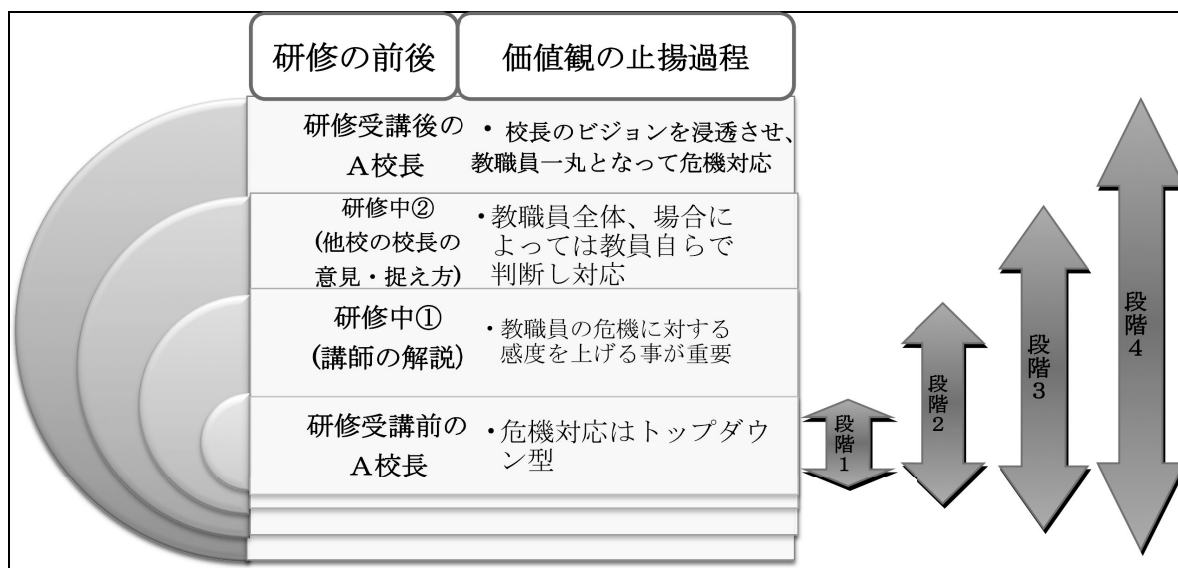
図表 1-4-3 新任校長自身の価値観変容場面例



上記の図では、A校長を中心に考えている。A校長はB校長との研修での相互交流を通じて、「校長は黒子のような存在にもなりうる」、「危機発生時は学校全体で対応する場合もある」という他校の校長の思考や決断にふれることで、新たな価値軸を得る。相互交流の内容によっては、その価値軸はA校長が全く想定していなかったようなものとして獲得するかもしれない。いずれにせよ様々な校長の意見を知ることによって、新たな価値軸を獲得し、自らのマネジメントの力量幅を増やすことを可能とする。上記図は簡略化した個人モデルであり、校長間での相互交流がそれを可能にしている。

では、この価値観の変容過程と、本研修との関係はどのように捉えられるのであろうか。本研修では全体を通じて「考える」・「見つめ直す」契機を提供しているにすぎない。講義・演習のどちらも具体的な学校現場での場面を想定しており、受講者の積極性を引き出すことを可能とした。そこでの新任校長の価値観の変容は感想からも窺えよう。よって、これらの過程と、研修との関係を描けば、次のようなモデル(図表 1-4-4)を提示できよう。

図表 1-4-4 新任校長の価値観変容過程モデル



上記の図は、新任校長Aの価値観が講義や演習でのグループワークを通じて重層化されていく過程を4段階で示したものである。研修前の段階(段階1)では、それまでに有していた「危機管理はトップダウン型」という価値観に基づいて判断をしている様子がわかる。その考えのまま研修を受講するわけだが、そこでは必ずしも校長のトップダウン型だけが危機対応ではない事が説明される。なぜなら「危機管理」については、「リスクマネジメント」と「クライシスマネジメント」に区分されるからである。例えば「児童生徒間のいじめへの対処」は対応の失敗は学校に大ダメージを与える。研修で使用したリスクマップに引きつけて述べれば、いじめのターゲットになった子どもの保護は「緊急度も重要度も高い危機」分類に入ろう。そこでは教職員間での事実共有や組織的対処方針の提示を行う上で、校長のリーダーシップ発揮が望まれる。しかし、いじめの根絶となれば、長期スパンで根気強く対処する必要がある。そこでは教職員それぞれがいじめの早期発見・早期対応をすることを望まれる。ゆえに研修で、「教職員の危機に対する感度を上げること」と「教職員全体、場合によっては教員自らが判断し対応」という新たな価値観(判断基準)を講義やグループワークにおいて知ることが、A校長の価値観に大きなインパクトを与えるであろう(段階2・3)。

A校長は、ここで新たに触れた価値観をそのままにトレースするわけではない。ここに職位に縛られる新任校長の見落としがあるように思う。それは理想像や校長としての在り方に左右されすぎるという点である。自己が望む校長像を目指せばいいのだが、実際は職位に縛られ、マネジメント以前に、自己が描く理想の校長像さえも見えなくなってしまうのである。時代が教員に個性が求

めるのと同様に、新任校長であっても、自己の特性と向き合い、そこから理想の校長像を構築していけばいいのである。したがって自己の特性に応じたマネジメントをするためには、他者の価値観を柔軟に自己の価値観に組み込むことが求められよう。図表1-4-4で提示した段階4ではそれを描いている。すなわち、「トップダウン型」を元々志向していたA校長は、「教職員の危機に対する感度を上げること」と「教職員全体、場合によっては教員自らで判断し対応」といった各教員の柔軟な対応の重要性について知る。ここでは、トップダウン型でさえ対応が間に合わないケースの存在を知る。各教員の柔軟な対応を可能にするためには、普段から校長がビジョンを提示し、教職員とそれを共有しておくことを思い至る。それを可能にすれば、トップダウン型の指示系統では対応できないケース(教員各個の判断が求められるケース)であっても、対処を可能にするのではないだろうか。この図で提示するのは、A校長が新たな価値観をくみ取り、自己の新たな価値観へと止揚させる様を描いたモデルである。

研修の感想の中には、具体的な要望として「先生の研修は大変すばらしいと思うが、4/6(回数)は多すぎるのではないかと思う。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」といった意見もあった。これは同一の講師ばかりが研修を担当することに対して、より多様な価値観・実践事例にふれることを新任校長が希望したものである。研修提供者側が、率先して新たな価値軸を得られるような研修内容が求められよう。また、研修の回が進み、(マネジメントの課題に関する)内容が高度化・複雑化するほど、他校の校長の考え方に触れる機会を設定した事に関する評価が増えてくる。これは実際の学校現場において新任校長がマネジメントの課題に苦慮していることが窺えよう。例えば研修の後半では、「校長講話」や「人事評価」が扱われている。「校長講話」等のトピックは、マネジメント対象となる意外性があるためであろう。「人事評価」等のトピックは教職員のやる気(モチベーション)に繋がるどころか、新任校長・教職員の双方に緊張関係をもたらすものである。これらの課題に応じた研修内容・研修時間の確保、そして現場での実践へとつなげることを見据えた研修を今後も思考していく必要がある。

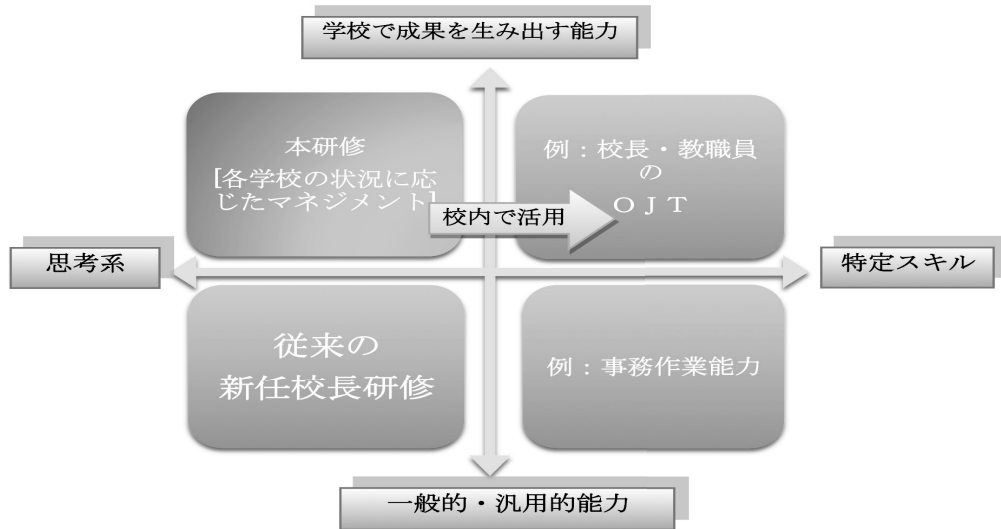


### 第3項 本研修全体の分析

研修そのものは総じて評価は高かったといえよう。研修後のアンケートにおいても、配布教材や問題提起に対して、「マネジメントの意味がよく分かった。ビジョンとミッションの設定の仕方ができてないし、絞込みができていないのがわかった。教頭どころか本人ができていないので、研修をもとに整理します」（福岡市〔第1回〕）や、「ビジョン、ミッション、パッションに分けて、自分の学校経営を分けてみると、自分の進むべき方向があいまいであったことが分かった。作業をし、自身で見直すことによって、これからやらなければいけないことがはっきりしてきた。改めて教頭以下職員に自分の学校ビジョンを伝えようと思った」（北九州〔第1回〕）といった意欲的な意見が見られた。しかし、はたして持ち帰って活用できているのか、具現化できているかといった点は、各人次第である。

先述したとおり、本研修は全体を通じて「考える」・「見つめ直す」切っ掛けを提示しているにすぎない。講義・演習のどちらも具体的な学校現場での場面を想定しており、新任校長にとっての新たな価値軸を提供することには成功している。また研修の中身では、アイスブレイキングにおいて、これまでお互いに顔は知っていても、話しかける機会がなかった他校の校長に接触する最初の一步を可能としている。またロールプレイでは、立場を変えてみる事でこれまでと違って視点から役割を演じる事ができ、他校の校長の対応のコツを学ぶことを可能にし、それが研修そのものの効果の実感につながっているようである。ただし、研修の回を重ねるごとに受講者間に和やかな雰囲気生まれ、危機管理のロールプレイ時に談笑さえ聞こえることもあった。研修の前半に張りつめた内容の演習を行うことや、危機感を持って取り組むことを研修者側から指示することといったように、プログラム自体の順序には改善の余地があるといえよう。本研修をまとめると次のようになる（図表1-4-5）。

図表 1-4-5 本研修プログラムのコンセプト



(亀井敏郎『「経営職」を育成する技術一次世代リーダーはこうしてつくる―』株式会社ファーストブレイク、2005年、73頁を参照。)

従来の研修は第3象限で、どこの学校でも通用するような力量を形成するための研修に主眼が置かれていた。本研修は、新たな試みとして、図の第2象限に結びつける事を重視した。各学校の状況に応じたマネジメントのやり方を校長・教職員で話し合い判断し、ビジョンに近づけるようにしていくことが重要である。本研修ではその手掛かりを提示したことになる。縦軸は、研修で培う能力を「一般的・汎用的な能力(例えば事務作業能力)」～「学校内で成果を生み出す能力」ととっている。横軸は「特定スキル(学校で行われているOJT等)」～「思考系(思考方法・理論等)」でとっている。従来の研修では、第2象限をカバーできていなかった。汎用性を重んじるがゆえにそこで身につけた思考方法やスキルが学校内部で活用されず、お勉強型の研修になるケースが多い。一般論としての学習(経営学の一般理論等)が、自校の職場という現実の場面で活用されない。そのため学習の成果を自校あるいは自分の仕事とどのように結びつけ、活用すればいいかがわからなくなっている。第2象限の空白は、「思考系」すなわち中長期レベルでの自校内において成果を生み出すことが期待されている領域でのメニューがきわめて貧弱であると指摘できる。これでは教師が己のアイデアや思いを学校組織に投げかけ、相互作用を通じて組織目標・ビジョンと軌を一にしていくことができるとはいえない。よって、教師が研修で学んだことを自校に持ち帰り、生かしていくためには、今後自校内でのアクションラーニングや組織ビジョンの共有等が適宜取り入れられていくことで、学校組織が共有の機会を積極的に提供していくことが必要となってくる。

本報告とは別に作成したテキストブックを用いて、自校でも教職員と一緒に再度検討してもらいたい。本研修並びに本報告がその一助となることを願ってやまない。

#### 【参考文献】

- ・ 亀井敏郎『「経営職」を育成する技術-次世代リーダーはこうしてつくる-』株式会社ファーストブレイク、2005年。
- ・ クレイトン・クリステンセン、マイケル・ホーン、カーティス・ジョンソン著、櫻井祐子訳、根来龍之解説『教育×破壊的イノベーション-教育現場を抜本的に変革する-』翔泳社、2008年。
- ・ 手塚貞治『経営戦略の基本がイチから身につく本』株式会社すばる舎、2005年。
- ・ 中野明『「ブルー・オーシャン戦略」実践ワークブック』株式会社秀和システム、2009年。
- ・ 藤原文雄『教職員理解が学校経営力を高める-学校で働く人たちのチームワークをどう活かすか-』学事出版、2007年。
- ・ 古田靖著、米山茂美監修『ブルー・オーシャン戦略を使いこなす』TAC 株式会社出版事業部、2009年。

## 第2章 新任校長研修ニーズ調査・インタビュー調査

### 第1節 教育委員会・教育センター調査

#### 第1項 調査の目的

本節では、全国における新任校長研修実施状況を把握するために実施した質問紙調査の分析を行う。

質問紙の内容は大きく「新任校長研修の内容・方法」、「新任校長研修の評価・課題」の2つで構成されている（巻末資料参照）。また特に、新任校長研修内容に関しては、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準[2009年版]」に基づいて作成した。

まず、教職員の研修をめぐる法制について確認しておきたい。教員研修において、県費負担教職員の研修は任命権者たる都道府県教育委員会が実施義務を持つ（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第45条、地方公務員特例法第21条第2項）。また、市町村教育委員会も教職員の研修を行うことができる（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第45条）。しかし、政令指定都市、中核市については特例があり、上記の規定にかかわらず当該市の教職員の研修を行うこととされている（地方教育行政の組織及び運営に関する法律第58条、59条）。これらの法制のもと、各教育委員会は新任校長研修を実施するが、新任校長研修を主管実施する機関は、教育委員会や教育センター<sup>1</sup>と自治体により異なる。そこで本調査では、上記内容を考慮し、都道府県、政令指定都市、中核市、特別区の教育委員会及び教育センター254機関に対し、2009年12月下旬に九州大学より質問紙を送付した。なお全体の回収数は118通（教育委員会47通、教育センター71通）であった。具体的な内訳については図表2-1-1に示す。

図表2-1-1 質問紙送付・返送自治体の内訳

|              | 送付数 | 返送数 | 回収率<br>(%) |
|--------------|-----|-----|------------|
| 都道府県教育委員会    | 47  | 19  | 40.4       |
| 都道府県教育センター   | 47  | 36  | 76.6       |
| 政令指定都市教育委員会  | 18  | 4   | 22.2       |
| 政令指定都市教育センター | 18  | 10  | 55.6       |
| 中核市教育委員会     | 41  | 16  | 39.0       |
| 中核市教育センター    | 37  | 21  | 56.8       |
| 特別区教育委員会     | 23  | 8   | 34.8       |
| 特別区教育センター    | 23  | 4   | 17.4       |
| 計            | 254 | 118 | 46.5       |

## 第2項 調査の報告と分析

### (1) 新任校長研修の概要

各機関が実施した新任校長研修の概要（講師人数、外部講師選任の傾向、受講生人数、研修日数・時間数）について、設問1-(2)への回答をもとに算出した。なお、ここでは新任校長研修実施において大きく傾向が2つに分かれている状況が見られたため、調査結果を都道府県、政令市、中核市、特別区で区分して集計した上で、数値算出は「都道府県・政令市」及び「中核市・特別区」でまとめて行った。

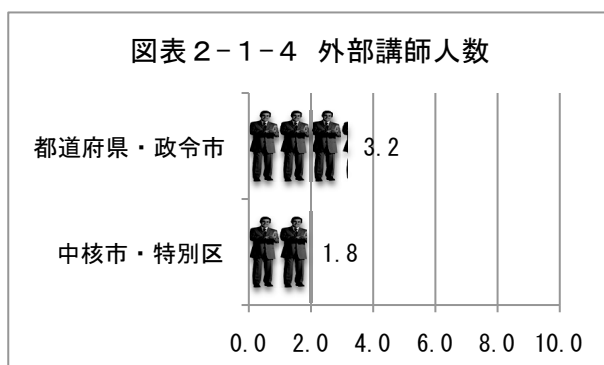
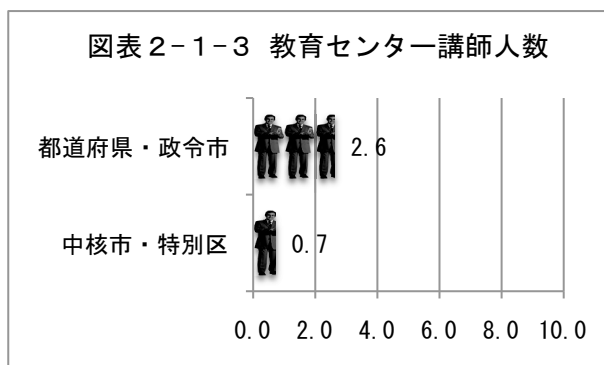
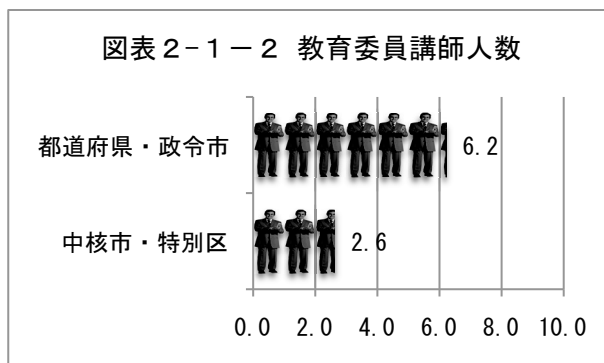
#### ① 講師人数

新任校長研修において、教育委員が講師を務める人数は都道府県・政令市で平均6.2人（回答数49）、中核市・特別区で平均2.6人（回答数13）であることが分かった（図表2-1-2）。ただし、都道府県では平均6.4人（回答数33）、政令市では平均5.8人（回答数14）と若干の違いが見られた。なお、中核市と特別区との間に差異はなかった。

続いて、教育センターの指導主事等が新任校長研修の講師を務める人数は都道府県・政令市で平均2.6人

（回答数44）、中核市・特別区で平均0.7人（回答数7）であった（図表2-1-3）。この点に関しても、都道府県では平均2.8人（回答数34）、政令市では平均2.0人（回答数10）と数値の差が出ていることが分かる。

また、新任校長研修の講師として外部の人材（大学関係者及び民間関係者）を招聘する外部講師の人数は、都道府県・政令市で平均3.2人（回答数49）、中核市・特別区で平均1.8人（回答数12）であったことが分かった（図表2-



1-4)。都道府県・政令市では、1機関で3人の外部講師を任用しているのに対して、中核市・特別区では2人ないしは1人の外部講師を任用していたことになる。さらに、都道府県では平均3.4人（回答数34）、政令市では平均2.6人（回答数12）と都道府県のほうが外部講師を多く任用する傾向にある。また、中核市のなかには外部講師を招聘していない機関が3機関あった。外部講師の選任状況は、機関によって大きく異なっている。

## ②外部講師選任の傾向

外部講師選任の傾向について、質問紙の設問1-(2)への回答及び同封資料から明らかにしたい。大学関係者からの外部講師については、大学名・個人名からその専門分野を調べた。また、民間関係者からの外部講師については、企業名から業種を調査した。「その他」への回答も考慮した。大学関係者については、20機関の新任校長研修で講師を務めた34人（重複あり）を対象とした。そして、民間関係者については、26機関30人の外部講師が調査対象である。

はじめに、大学関係者の外部講師について見ていく。大学関係者の外部講師の専門分野を図表2-1-5にまとめ、外部講師の特徴を示す。なお、学校組織マネジメントと教育行政学については、同一講師が複数機関で研修を実施していたため、実質人数と延べ人数に差異が生じている。

まず、大学関係者の外部講師の専門分野は学校経営・教育経営分野と教育行政・教育制度分野に多いことが特徴として挙げられる。学校経営・教育経営分野から17人、教育行政・教育制度分野から6人となっている。教育学及び教育心理学以外を専門とする大学関係者としては、精神医学を専門分野とする大学教員が1人確認されたのみである。その他の外部講師は、特別支援教育やメンタルヘルス、社会心理学、教育方法学などを専門分野としていた。

また、近畿地方の教員養成系教育大学A教授が20機関のうち6機関で新任校長研修の講師を務めていたことが分かった。この6機関は、それぞれ東北地方、北陸地方、関東地方、近畿地方、中国地方、九州地方に位置している。A教授は全国津々浦々の新任校長研修を担当していることになる。A教授の専門分野は学校組織マネジメントである。

図表2-1-5 大学関係者外部講師

| 専門分野  | 人数 |
|---|----|
| 学校組織マネジメント  | 7  |
| 教育経営学   | 6  |
| 学校経営学   | 4  |
| 教育行政学   | 4  |
| 教育制度論   | 2  |
| 教育実践学   | 2  |
| 教育方法学・教育心理学・障害児心理学・特別支援教育・社会心理学・精神医学・学校保健学・危機管理・国語科教育 | 1  |

図表 2-1-6 民間関係者外部講師

| 業種                          | 人数 |
|-----------------------------|----|
| カウンセラー                      | 8  |
| コンサルタント                     | 7  |
| 小売業                         | 3  |
| マスメディア                      | 2  |
| 交通                          |    |
| 製造業・建設業・<br>弁護士・警察官・<br>研究所 | 1  |

続いて、新任校長研修における民間関係者からの外部講師について図表 2-1-6 にまとめ、その特徴を三点挙げる。まず、臨床心理士やスクールカウンセラーを講師として教員のメンタルヘルスに関わる研修を実施する機関が多い。7 機関においてそのような外部講師が確認できた。昨今の教職員の精神的ストレスを原因とする病気休職者の増加への対応といえる。また、民間企業の経営者・人事担当者を外部講師として

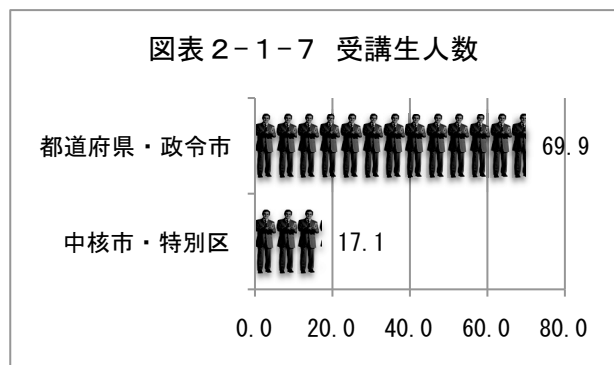
選任されている。9 機関においてそのような外部講師が見られた。業種は、製造業、建設業、小売業、交通、マスメディアであった。そして、専門的知識を持つコンサルタントなどに研修を依頼する場合もある。11 機関でそのような外部講師が研修を実施している。その研修内容は、コーチングなどの人材育成、危機管理、教育法規、環境科学（シックハウス症候群について）などに及んでいる。

### ③ 受講生人数

新任校長研修の受講生人数は、都道府県・政令市で平均 69.9 人（回答数 51）、中核市・特別区で平均 17.1 人（回答数 14）であった。都道府県・政令市のほうが、中核市・特別区と比べて新任校長研修が大規模であったことが分かる。

また、都道府県と政令市を分けると、都道府県の平均受講生人数は 84.5 人（回答数 36）、政令市の平均受講生人数は 35.0 人（回答数 15）であり、都道府県が実施する新任校長研修は政令市で実施される研修よりも多くの受講生が受講している。

図表 2-1-7 受講生人数

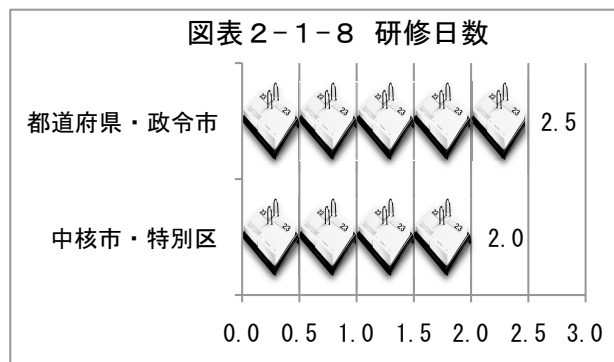


なお、中核市と特別区の間には受講生人数の相違はあまり見られなかった。

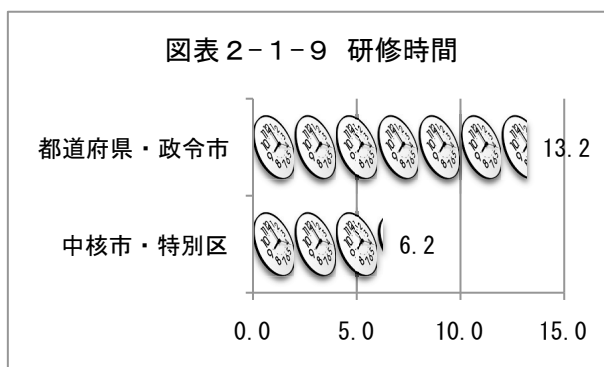
### ④ 研修日数・研修時間数

新任校長研修の研修日数は、都道府県・政令市で平均 2.5 日（回答数 51）、中核市・特別区では平均 2.0

図表 2-1-8 研修日数



日（回答数 16）である（図表 2-1-8）。同様に研修時間については、都道府県・政令市で平均 13.2 時間（回答数 51）、中核市・特別区で平均 6.2 時間（回答数 16）であった（図表 2-1-9）。この数値から考えると、都道府県・政令市では、1 日 5 時間の全日研修が 2



日間と 1 日 3 時間の半日研修が開催され、中核市・特別区では、1 日 3 時間の半日研修が 2 回実施されているようである。なお、都道府県に限定すると、研修日数の平均 2.3 日（回答数 36）、研修時間の平均 13.4 時間（回答数 36）であった。一方、政令市に限定すると、研修日数の平均 2.9 日（回答数 15）、研修時間の平均 12.7 時間（回答数 15）である。ここからは、政令市の方が 13 時間程度の研修を分割して実施している状況が判明する。ただし、ここで留意しなければならない点は、質問紙への回答が、延べ人数、述べ日数である場合も考えられることである。新任校長研修を義務（小学校・中学校）対象と県立（高校・特別支援学校）対象に分けて実施している機関もあるため、両方の研修の総日数、総時間数での回答も考える。この点を確認しておく。

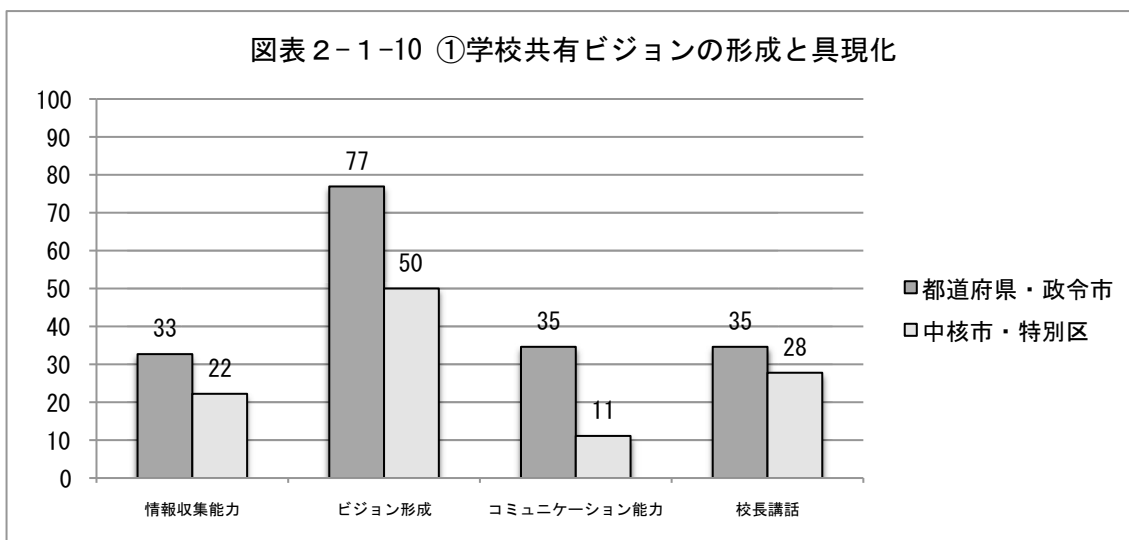
## （2）新任校長研修の内容・形態・教材

### ① 研修内容

新任校長研修の内容について、設問 1-(3) への回答から研修の実施率として報告していきたい。設問 1-(3) は 7 つの校長の専門職基準について、それぞれ 4 つの下位項目を挙げ、研修の実施を問うたものである。同時に研修形態も聞いており、例えば 1 つの下位項目で講義と演習の形態をとった場合、○が 2 つ回答される。実施率では、それぞれの下位項目について○がひとつでもついているものを集計し、新任校長研修実施機関のうち何%の機関がその内容について研修を実施しているかを分析した。以下に各専門職基準の実施率を挙げる。

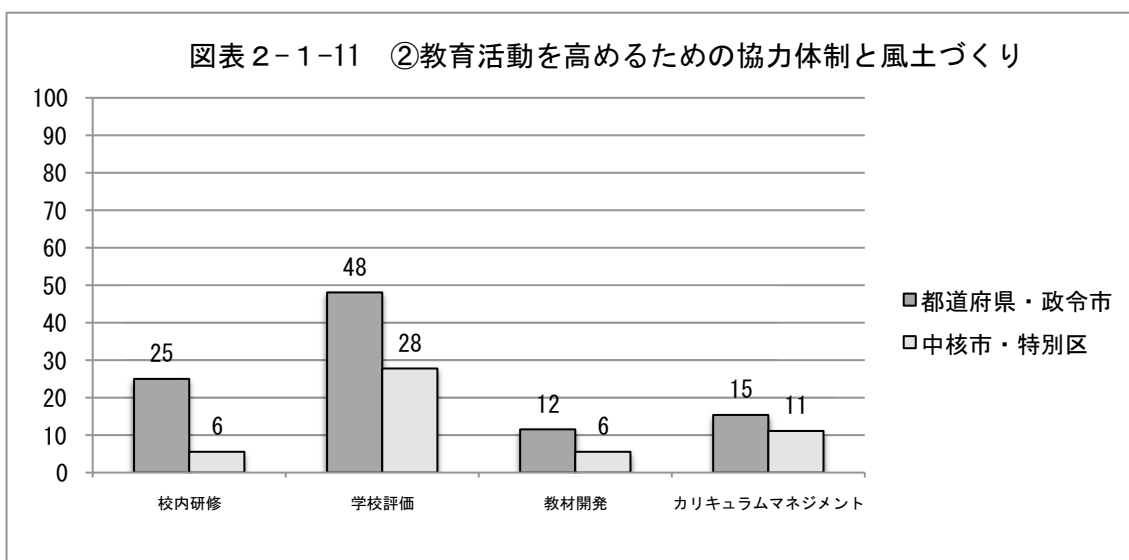


図表 2-1-10 ①学校共有ビジョンの形成と具現化



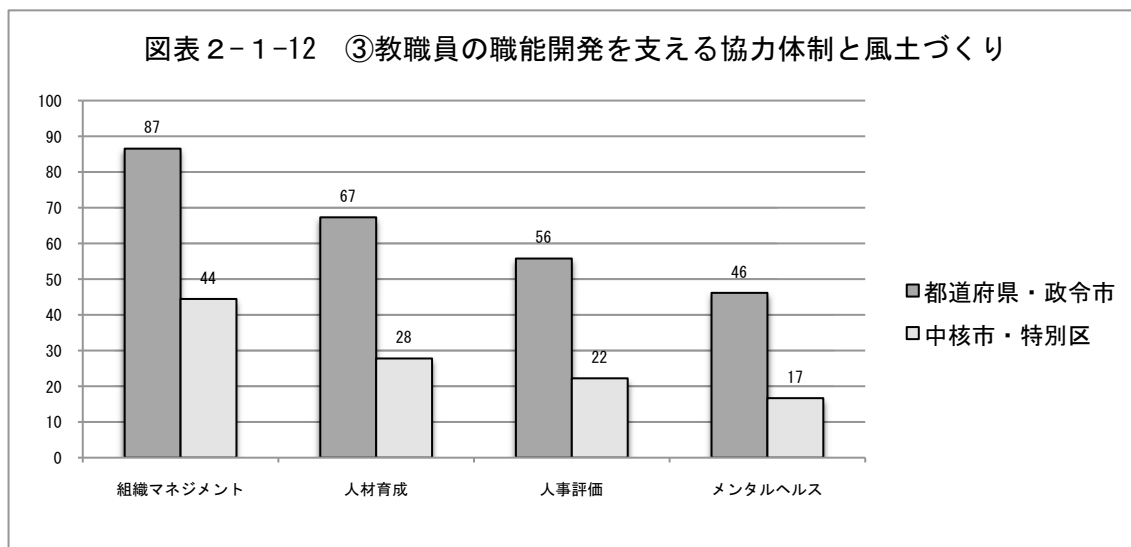
校長の専門職基準①「学校共有ビジョンの形成と具現化」は、「ビジョン形成」の高い実施率が特徴的である。都道府県・政令市の77%が「ビジョン形成」を研修内容として実施している。中核市・特別区についても「ビジョン形成」が50%と多く実施される傾向にある。また、「校長講話」の実施率は、それぞれ35%、28%と拮抗している。中核市・特別区の平均研修時間が都道府県・政令市の半分程度しかないことを考慮すると、中核市・特別区が「校長講話」の研修を実施する割合が相対的に高いことを意味している。

図表 2-1-11 ②教育活動を高めるための協力体制と風土づくり

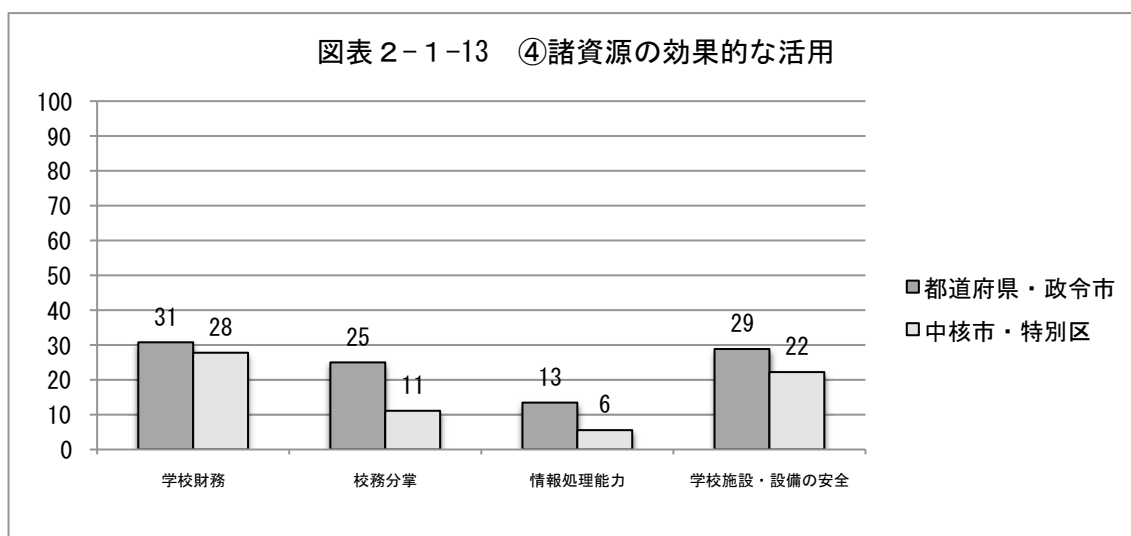


続いて、校長の専門職基準②「教育活動を高めるための協力体制と風土づくり」は、各項目の低い実施率が見て取れる。特に「教材開発」と「カリキュラムマネジメント」の実施率は低い。「学校評価」については、文部科学省が推進

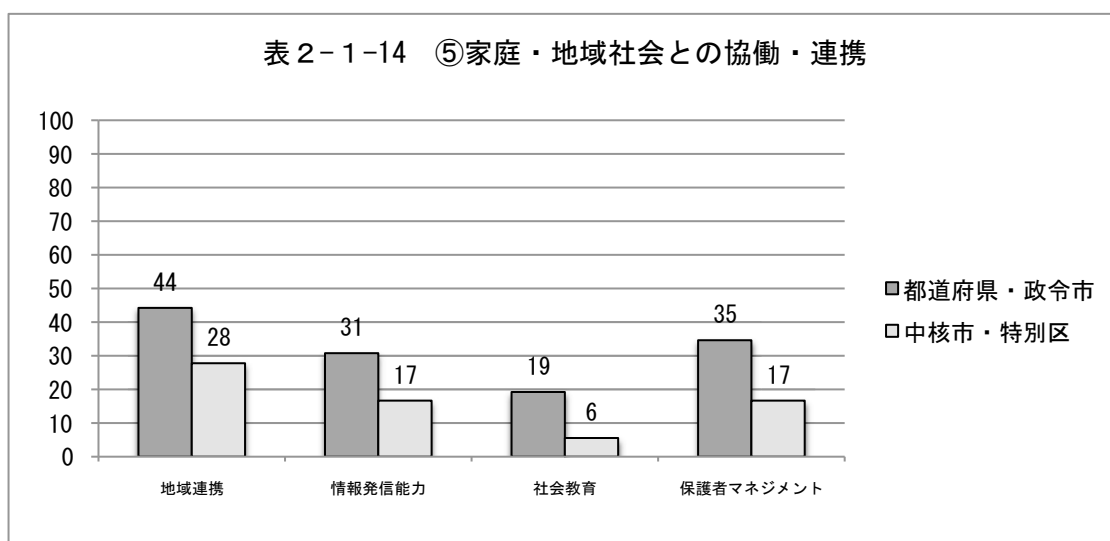
し、学校現場としても喫緊の課題であるため都道府県・政令市で48%、中核市・特別区で28%が実施する研修内容となっている。



校長の専門職基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」は、それぞれの下位項目の実施率が高い。なにより「組織マネジメント」の実施率は、全28項目のなかで1番高い結果となった。都道府県・政令市の87%、中核市・特別区の44%が実施する研修内容である。他の「人材育成」、「人事評価」も都道府県・政令市でそれぞれ67%、56%と半数以上が実施し、「メンタルヘルス」についても46%と半数近くが実施している。校長の専門職基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」は新任校長研修の内容の核となっているようである。

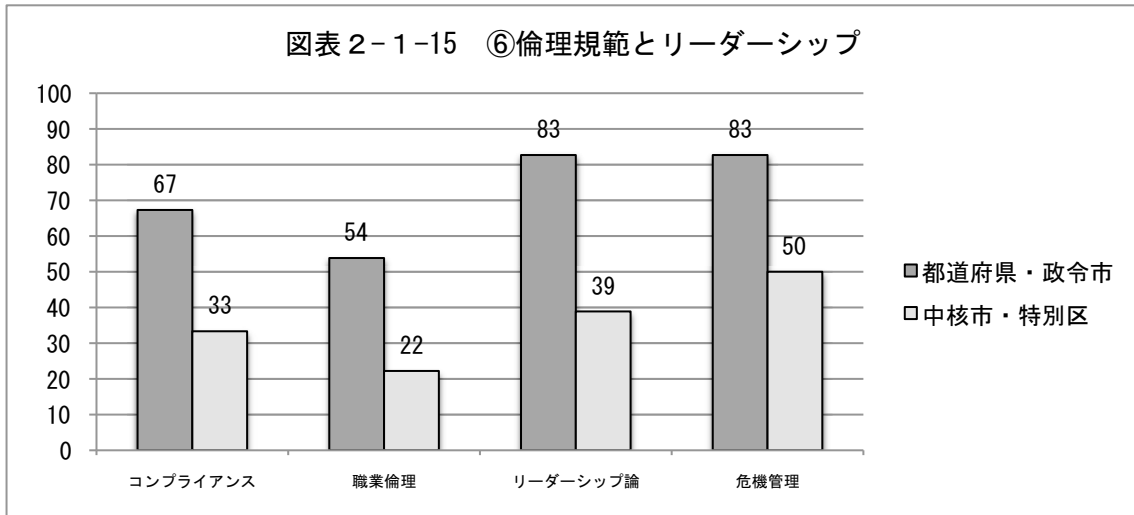


一方、校長の専門職基準④「諸資源の効果的な活用」の実施率は各項目とも低いことが見て取れる。特に「情報処理能力」については、都道府県・政令市で13%、中核市・特別区で6%と新任校長研修としてこの内容を実施する機関が少ないことを示している。また、中核市・特別区は新任校長研修時間数が少なく、研修内容も少ないため、「学校財務」と「学校施設・設備の安全」の2つの項目については、中核市・特別区の実施率が都道府県・政令市の実施率比べて相対的に高いことが分かる。



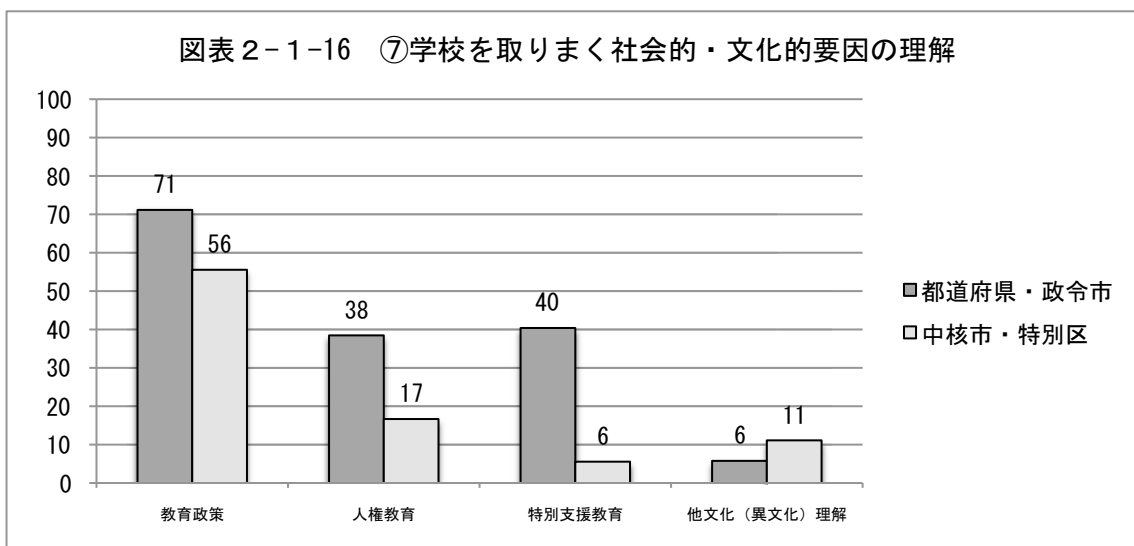
また、校長の専門職基準⑤「家庭・地域社会との協働・連携」の各項目の実施率は、高くもなく、低くもなくというのが特徴的である。この4つの項目は「開かれた学校づくり」という今日的課題に対応する項目であるので、新任校長研修として比較的实施される内容であることが分かる。ただし、「社会教育」については他の項目と比べて実施率が低く、都道府県・政令市の19%、中核市・特別区の6%が実施する程度に留まっている。

図表 2-1-15 ⑥倫理規範とリーダーシップ



校長の専門職基準⑥「倫理規範とリーダーシップ」は、新任校長研修として最も実施率の高い項目であった。「リーダーシップ論」及び「危機管理」は、都道府県・政令市の83%がそれぞれ実施しており、校長の専門職基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」の下位項目「組織マネジメント」の実施率87%に次いで、2番目の高水準である。また、「危機管理」は中核市・特別区が主催する限られた新任校長研修時間のなかで50%が実施する、新任校長研修として必須の内容である。同様に「コンプライアンス」と「職業倫理」についても上の2つの項目には劣るものの、新任校長研修として高い関心が寄せられている内容である。校長の専門職基準⑥「倫理規範とリーダーシップ」は、新任校長研修の核となっていることが分かる。

図表 2-1-16 ⑦学校を取りまく社会的・文化的要因の理解



そして、校長の専門職基準⑦「学校を取りまく社会的・文化的要因の理解」である。都道府県・政令市に着目すると、3つの傾向が読み取れる。まず、「教育政策」の高い実施率、次に「人権教育」「特別支援教育」の中程度の実施率、そして「他文化（異文化）理解」の低い実施率である。都道府県・政令市の新任校長研修において、「教育政策」は71%が実施する必須の研修内容である一方で、「他文化（異文化）理解」は6%が実施する全項目のなかで最も実施率の低い項目であった。中核市・特別区に着目すると、同じく「教育政策」の56%という高い実施率が特徴的である。中核市・特別区での新任校長研修で最も実施率が高かった内容が「教育政策」である。また、「他文化（異文化）理解」の11%という実施率に注目したい。都道府県・政令市の6%の実施率に比べて、中核市・特別区のほうが高い実施率であった。これは大きな特徴である。

以上、7つのスタンダードを研修実施率という観点から詳細に見ていった。もう一度振り返って、全体の傾向をまとめてみよう。

表 2-1-17 研修実施率（上位・下位）

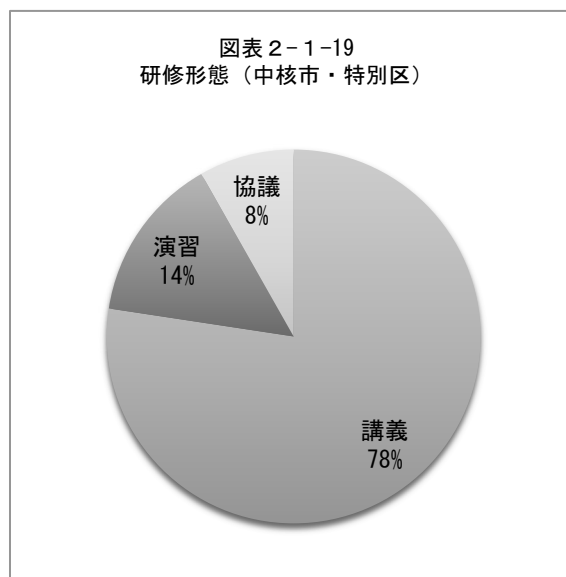
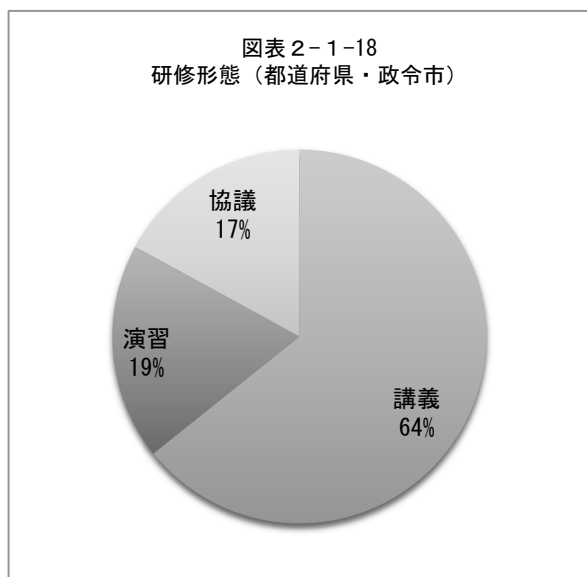
|         | 研修実施率（都道府県・政令市） |     | 研修実施率（中核市・特別区） |     |
|---------|-----------------|-----|----------------|-----|
| 上位 5 項目 | 組織マネジメント        | 87% | 教育政策           | 56% |
|         | リーダーシップ論        | 83% | 危機管理           | 50% |
|         | 危機管理            | 83% | ビジョン形成         |     |
|         | ビジョン形成          | 77% | 組織マネジメント       | 44% |
|         | 教育政策            | 71% | リーダーシップ論       | 39% |
| 下位 4 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         |     |

図表 2-1-17 から分かるように、研修実施率の高い上位 5 項目は都道府県・政令市も中核市・特別区も「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」の 5 つであった。新任校長研修内容として、これら 5 つの内容への関心が高いことが分かる。また、下位 4 項目は都道府県・政令市と中核市・特別区で内容が異なっている。

## ② 研修形態

図表 2-1-18 及び図表 2-1-19 は、研修の形態について講義・演習・協議それぞれの割合を示したものである。都道府県・政令市の新任校長研修に比べて、

中核市・特別区の新任校長研修の方が講義によって実施される割合が高い。また、協議という研修形態については、中核市・特別区では8%が実施される程度であり、都道府県・政令市の17%と比べても低い割合にある。中核市・政令市の新任校長研修のほうが、講義の割合が高く、演習、協議の割合が低いので、研修の形態としては、都道府県・政令市のほうが充実している状況にあると言える。



次に、質問紙の設問 1-(4) への回答から、新任校長研修で実施される演習においてどのような活動を行っているかを検討する。まず、記述のなかで 1 番多いのは「グループワーク」であった。この設問に対して 57 機関が回答し、そのうち 41 機関が「グループワーク」という言葉を用いた。「グループワーク」は、組織マネジメントや学校経営、人事評価などの演習で実施されている。次に、演習の活動として「ロールプレイ」を行ったと回答した機関が 9 つあった。メンタルヘルス、危機管理、コーチング演習などの研修で用いられている活動である。また、演習の活動として「グループ協議」と回答した機関が 6 つある。「グループ協議」とは班別に意見を交流させたり、実践発表させたりする活動だと類推される。「グループ協議」は、教育法規、人材育成、学校経営などの研修で取り入れられている。そのほか、少数回答を列挙すると次の通りになる。「ペアワーク」(回答数 3)、「ワークショップ」(回答数 3)、「課題解決」(回答数 3)、「事例発表」(回答数 1)、「シミュレーション」(回答数 1)、「分科会」(回答数 1)、「実習」(回答数 1)、「シンポジウム」(回答数 1)。

以上のように、新任校長研修の形態については、都道府県・政令市のほうが

講義の割合が低く、研修形態の充実が見られること、演習の活動として「グループワーク」が主に行われるとともに「ロールプレイ」「グループ協議」など様々な活動が行われていること分かった。

### ③ 研修教材

新任校長研修で使用された教材について、質問紙の設問 1-(4) への回答から検討する。研修の教材については、外部講師が研修を実施する場合には「講師教材」、教育委員などが研修を実施する場合には「自主教材」が多い。ここでは「講師教材」と「自主教材」以外の少数の回答を取り上げ、研修の教材の参考になればと考える。

まず、教育法規などの研修において「市教育大綱」、「教育関係職員必携」、「県通知・通達集」、「教育小六法」、「市学校教育ビジョンⅢ」、「市学校管理規則（抜粋）」などの教材使用が見られた。そのほか、メンタルヘルスの研修において「地方公務員のメンタルヘルス講座(DVD)」、教職員目標管理制度の研修において「教職員目標管理制度の手引き」、男女共同参画の研修において「男女共同参画リーフレット」を使用した機関があった。

研修での使用教材については、具体的な回答も少なく、十分に検討できなかった点である。以後検討を進めていきたい。

### (3) 新任校長研修の評価

次に、研修内容への受講生の評価についての研修実施者回答の分析を行う。

質問紙では、各研修項目への受講生の評価を「非常に低い」から「非常に高い」までの5件法で尋ねた。この回答のうち、「4」「5」の回答数を合計し、各項目の回答数に占める割合を求めた結果が図表2-1-20である。全体的な傾向として、各項目への受講生の評価は高いことがわかる。

図表2-1-20 研修項目への評価

| 60%～           | 65%～                                   | 70%～                     | 75%～  | 80%～  | 85%～  | 90%～   | 95%～   |
|----------------|--|--------------------------|---|---|---|--|--|
| 学校財務<br>(64.7) | 情報処理<br>能力<br>(66.7)<br>社会教育<br>(66.7) | 学校施設・設備<br>の安全<br>(73.3) | 校長講話<br>(77.8)<br>メンタル<br>ヘルス<br>(75.0)<br>地域連携<br>(77.8)<br>情報発信<br>能力<br>(75.0) | 校内研修<br>(80.0)<br>学校評価<br>(81.0)<br>教材開発<br>(80.0)<br>校務分掌<br>(80.0)<br>保護者マ<br>ネジメン<br>ト(81.3)<br>職業倫理<br>(83.3) | コミュニ<br>ケーショ<br>ン能力<br>(86.7)<br>カリキュ<br>ラムマネ<br>ジメント<br>(88.9)<br>コンプラ<br>イアンス<br>(85.7)<br>危機管理<br>(89.5)<br>教育政策<br>(89.7) | 情報収集<br>能力<br>(91.7)<br>人事評価<br>(91.3)<br>リーダー<br>シップ論<br>(90.0)<br>人権教育<br>(92.3)<br>特別支援<br>教育<br>(93.3) | ビジョン<br>形成<br>(97.1)<br>組織マネ<br>ジメント<br>(100)<br>人材育成<br>(96.8)<br>他文化<br>(異文<br>化)理解<br>(100) |

次に、上記結果を「演習<sup>2</sup>を実施」と「講義のみ実施」の研修形態で分類してみる。

研修実施数に占める「演習を実施」した割合の上位5項目は「組織マネジメント」、「コミュニケーション能力」、「カリキュラムマネジメント」、「危機管理」、「ビジョン形成」である(図表2-1-21)。

図表2-1-21 「演習を実施」上位5項目

| 研修項目         | 研修実施数 | 演習実施数 |       |
|--------------|-------|-------|-------|
| 組織マネジメント     | 53    | 37    | 69.2% |
| コミュニケーション能力  | 20    | 11    | 57.9% |
| カリキュラムマネジメント | 10    | 5     | 55.6% |
| 危機管理         | 53    | 29    | 54.9% |
| ビジョン形成       | 49    | 25    | 52.1% |

実施数に占める「講義のみ実施」割合の上位5項目は「学校財務」、「教育政策」、「情報処理能力」、「人権教育」、「特別支援教育」である(図表2-1-22)。



図表 2-1-22 「講義のみ実施」上位5項目

| 研修項目   | 研修実施数 | 講義のみ実施数 |       |
|--------|-------|---------|-------|
| 学校財務   | 21    | 21      | 100%  |
| 教育政策   | 46    | 43      | 93.5% |
| 情報処理能力 | 8     | 7       | 87.5% |
| 人権教育   | 22    | 19      | 86.4% |
| 特別支援教育 | 21    | 18      | 85.7% |

上記結果を研修への評価と合わせて見ると、「演習を実施」割合が高い上位5項目の評価は高く（図表2-1-23）、「講義のみ実施」の上位5項目の評価についてはばらつきが見られることがわかる（図表2-1-24）。

これらより、演習を交えた研修の評価が高くなる傾向があるものの、一概に演習を行えば良いわけではなく、研修項目に合わせた研修形態を工夫することで受講生の評価が高くなると推測できよう。

図表 2-1-23 「演習を実施」上位5項目の評価

| 60%～ | 65%～ | 70%～ | 75%～ | 80%～ | 85%～                   | 90%～ | 95%～              |
|------|------|------|------|------|------------------------|------|-------------------|
|      |      |      |      |      | コミュニケーション能力<br>(86.7)  |      | ビジョン形成<br>(97.1)  |
|      |      |      |      |      | カリキュラムマネジメント<br>(88.9) |      | 組織マネジメント<br>(100) |
|      |      |      |      |      | 危機管理<br>(89.5)         |      |                   |

図表 2-1-24 「講義のみ実施」上位5項目の評価

| 60%～           | 65%～             | 70%～ | 75%～ | 80%～ | 85%～           | 90%～             | 95%～ |
|----------------|------------------|------|------|------|----------------|------------------|------|
| 学校財務<br>(64.7) | 情報処理能力<br>(66.7) |      |      |      | 教育政策<br>(89.7) | 人権教育<br>(92.3)   |      |
|                |                  |      |      |      |                | 特別支援教育<br>(93.3) |      |

#### (4) 研修の課題・改善点

次に、新任校長研修における課題及び改善点への回答を記載する。なお、回答数の少なかった特別区については、「政令指定都市」に含めて記載した。

##### ①企画・実施に関する課題

企画・実施に関する課題としては大きく、「研修時間」、「研修内容」、「研修日程」、「実施形態」、「費用」、「講師」、「運営」、「会場」、「その他」に分けられた。ほとんどの課題が実施主体<sup>3</sup>の別なく共通して挙げられているが、実施主体に

よって異なる課題も見られる（図表2-1-25）。

図表2-1-25 企画・実施に関する課題<sup>4</sup>

|          |   | 都道府県   | 政令市   | 中核市  |
|----------|---|--|---|--|
| 研修時間     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・校長同士で協議する時間の要望もあるが、今以上に研修時間を増やすことには無理がある。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 12 個）</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・受講者が昨年度 16 名から本年度 35 名と倍以上に増加したため、演習の際時間が不足してしまふことがあった。（セ）</li> <li>・演習、協議などを設けているが、十分な時間がとれなかった。（教）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・課業期間中であるため研修時間を長くできない。（セ）</li> </ul>   |
| 研修内容     | 研修企画  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁との事前打ち合わせに不十分な点があった。（セ）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度当初に年間計画を立案するため、年度途中で柔軟に変更しにくい。（教）</li> </ul>  |  |
|          | 事前課題  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修成果を高めるための参加者の事前準備の工夫、改善。（セ）</li> </ul>  |  |
|          | 校種等   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・校種によって共通するものと、校種毎のものをどう線引きするかが課題である。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 3 個）</p>  |   |  |
|          | 内容精選  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修内容が多岐にわたり、個々の研修内容を深めることが難しかった。（教）</li> <li>・必ず実施しなければならない内容が多く、自由度が少ないこと。（セ）</li> <li>・校長としての初めての研修であるため、人事管理、学校経営の内容が中心となるが、研修内容が硬直化しないように配慮しなければならない。（セ）</li> <li>・受講者のニーズに応えつつ、センターとして必要と思われる講座の主体的な立案というものは常に課題としてあると考えられる。（セ）</li> <li>・校長として必要なコマと、県の喫緊の課題を、限られた時間の中にどう盛り込んでいくか、重要性や緊急性で順位づけを行う必要がある。（セ）</li> <li>・受け身にならず、主体的な取り組みができるような内容にするために、「協議」の時間を設けたが、何を「協議」するか、選定が難しかった。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 8 個）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・校長の資質向上、職務運営能力の向上という目標に即した内容の見直し。（セ）</li> <li>・回数、量ともに限られた中で、どのようにすれば、より研修を深められるかが課題である。（セ）</li> <li>・基礎基本となる内容とタイムリーな事柄をどのように組み立てていくかが課題である。（セ）</li> <li>・ニーズにあった内容とそうでない内容があることが評価としてあげられた。（セ）</li> <li>・新任校長としての役割と〇区の特徴を知ってもらうことをバランスよく行うための内容について（教）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 4 個）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・4 回という限られた回数の中で、必要な内容をどう入れていくか毎回考えるところです。（セ）</li> <li>・前年度の反省と評価を生かし、学校長のニーズを聞き、今日的課題をもとに、これからの教育をリードする校長のあり方を考え、研修の内容、ねらい、組み立てを考へること。（セ）</li> <li>・講師、研修内容が、3～4 年間固定化しているため、新しい講師、研修内容を盛り込みたい。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 1 個）</p> |
| 他研修等との調整 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新任校長研修と新任教頭研修で内容面で重複したこと。（セ）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新任教頭研修・教頭研修・新任校長研修・校長研修と 4 つの研修があり、それぞれの系統性や重なりを考慮しての研修内容の設定が難しい。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 1 個）</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・県が 1 日、市が 1 日実施するため、研修内容が重複しないようにする必要がある。（教）</li> <li>・校長会で実施している研修（実務的な研修）との重複がないよう心がける必要がある。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 1 個）</p>   |  |

|      |            | 都道府県  | 政令市  | 中核市   |
|------|------------|---|--|---|
| 研修内容 | 経験への配慮     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度〇市（政令市）で採用となった校長と、市外から転入してきた校長（市外の1～2校で校長経験あり）との二層になっているため、両者に共通する研修内容になるようにしたり、グループピングに配慮したりする必要がある。（セ）</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>転任校長を含めて実施しているため、内容の設定が難しい面がある。（教）</li> </ul>  |
| 研修日程 | 実施時期       | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施時期が早く、レポート等の提出までの時間を十分確保できなかった。（教）</li> <li>学校組織マネジメントなど早く実施してほしい旨の要望が多かった。（セ）</li> </ul> <p>（他3個）</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>校園長の職務上、多忙な中で効率よく研修機会を設定しなければならない。（セ）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>学校長が多忙であるため、小中の校長先生方の研修日程を組むのが難しい。（セ）</li> </ul>   |
| 実施形態 | 他研修との調整    | <ul style="list-style-type: none"> <li>他の研修・市町村教委・附属学校等の行事・研究、発表会との日程調整。</li> <li>校長会日程との調整（セ）</li> <li>義務（小中）と県立（高特）が合同開催になる部分についての日程の調整が難しかった。（セ）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数回の実施を考えたが、他の研修との関係で1回開催となってしまった。（セ）</li> <li>予定されている日時に、所属校（地域）の行事等の関係でやむをえず欠席せざるを得ない校長がでてしまった（教）</li> <li>県・市合同研修日の見直し。（セ）</li> </ul> <p>（他1個）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>年度当初、〇県教委から初年校長対象の学校経営実践講座（年間3回）に参加も可能であるとの声かけを得たことにより、急きょ計画を変更し、本市年間3回を2回にして実施した。（教）</li> </ul> |
|      | 校種         | <ul style="list-style-type: none"> <li>全ての校種に共通した内容とすることが難しいことはわかっているながらも、全校種による集合研修の形態をとらざるを得ない。（セ）</li> </ul>   |  |   |
| 費用   | 講義・演習のバランス | <ul style="list-style-type: none"> <li>中央研修受講者を講師としているので、その中央研修の内容が前年・前々年と変わってきている。そのことを受けて、演習・協議の分科会をどう運営するか。（セ）</li> <li>講義形式のコマがまだ多く、十分な研修成果を上げるには演習形式のコマをさらに増やすことが必要である。（セ）</li> </ul> <p>（他4個）</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修の形態について、講義が多くなるが、いかに協議を入れるか。演習がうまく組めていないので、演習をいかに取り組むか。（教）</li> </ul> <p>（他1個）</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習について、法的な面での対応を話し合うだけでなく、難題をぶつけてくる保護者対応等についても取り上げていきたい。（セ）</li> </ul>                           |
|      | 編成         | <ul style="list-style-type: none"> <li>「協議」をグループで行ったが、グループ編成が難しかった。（セ）</li> <li>参加者の増加に伴い、グループ演習の班編成及び指導者の確保。（セ）</li> </ul>   |  |   |
|      | 講師依頼       | <ul style="list-style-type: none"> <li>年々、研修の費用が削減されており、講師（民間人）に依頼できにくくなっている。（教）</li> <li>講師旅費が限られており、近隣府県にある大学等から人選しなければならない。（教）</li> </ul> <p>（他2個）</p>   |  |   |
| 講師   | 依頼         | <ul style="list-style-type: none"> <li>多忙等のため、講師依頼の承諾を得ることが簡単でないこと。（セ）</li> </ul> <p>（他2個）</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>演習等への民間講師の活用（コンプライアンス、組織マネジメント等）。（セ）</li> </ul> <p>（他2個）</p>  |   |
|      | 選定         | <ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理を重点としているため、特にマスコミ対応の分野での講師の選定に苦慮した。学校の外から見た学校教育という観点から、企業のトップを講師に考えたが、適切な人材が見つからなかった。（セ）</li> <li>本年度の研修講師（大学教授）と教頭会や校長会、地教委等が主催する研修の講師と重複した場があった。（セ）</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施日が校長会と同時期のため、講師選定に苦慮した。実施期日を再検討したい。（セ）</li> </ul>  |

|     |    | 都道府県   | 政令市  | 中核市   |
|-----|----|--|--|---|
| 講師  | 連絡 | <ul style="list-style-type: none"> <li>講師との打ち合わせ。遠方であるので、メールで何十回もやりとりをした。(セ)</li> <li>研修の目的、意図が明確に伝わっていない点があった。(セ)</li> </ul> (他 1 個)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>予定した講師との日程調整。(セ)</li> </ul> |   |
|     | 実施 | <ul style="list-style-type: none"> <li>講師による講義内容に一部重なりがあった。</li> <li>演習やグループ協議の進め方と時間設定。</li> <li>講師の要望に対応すること。(他 1 個)</li> </ul>  |  |   |
| 運営  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>財政状況が厳しく、研修の企画が難しいこと。(セ)</li> <li>運営に係る指導主事の確保(セ)</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>〇市での新任校長となる者が年度によって差があり(H20:16名、H21:0名)継続していくことに多少問題がある。(教)</li> <li>スタッフが少ないこと。(セ)</li> </ul>   |
| 会場  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>受講者数に対応する会場のキャパの課題。(セ)</li> <li>演習に適した会場が確保できなかったため、グループワークができなかった。(セ)</li> <li>来年度から受講者の人数の増加が予想される。会場や形態についての再検討が必要である。(セ)</li> </ul> (他 3 個)   |  |   |
| その他 |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>本庁各課からの講義依頼が多く、限られた日数、時間の中で、それを取り入れるのが難しい。また単発になるので、より効果的な研修になるような工夫が必要。(セ)</li> <li>宿泊にかかる調整。(セ)</li> <li>学校行事に加え、新型インフルエンザ対応等での欠席や早退があり、代替研修を組むのが難しい場合があった。(セ)</li> <li>「自校の学校経営に対する願い・課題」を明確にして研修に参加いただいている。願い・課題がクリアであればあるほど、成果が期待できるが、その把握に甘さがみられる参加者への対応。(教)</li> </ul> (他 8 個) |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進校視察当日が校内テスト日と重なってしまい、中学校の授業を参観することができなかった。(※視察校の校内事情により、急な日課変更が生じた。※高校の授業を参観した。)(セ)</li> </ul> |

## ②企画・実施に関する改善点

質問紙では、今後の改善点についても尋ねている。前述した課題と対応し、様々な方策が検討されているが、その検討内容についても実施主体により異なることが看取できる(図表2-1-26)。

図表2-1-26 企画・実施に関する改善点

|      |    | 都道府県   | 政令市  | 中核市  |
|------|----|--|--|--|
| 研修時間 | 拡大 | <ul style="list-style-type: none"> <li>日数を増やさずに時間を増やす。(教)</li> </ul> (他 1 個) | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修日数・時間を増やす。・1日→3日(全日1回、半日2回)・6時間→11時間。(セ)</li> </ul> (他 1 個) | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修の縮小から現在は、1コマ(2時間)であるが、今後は多様化する問題に対応するため、拡大していく予定である。(セ)(他 1 個)</li> </ul> |



|      |            | 都道府県   | 政令市  | 中核市  |
|------|------------|--|--|--|
| 実施形態 | 講義・演習のバランス | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施方法としては、限られた時数で効果を上げるために演習形式を増やしたいと考えている。(セ)<br/>(他3個)</li> <li>・研修内容「危機管理～クレーム対応～」については、講義中心の形態から具体的事例に基づいたグループワーク(研究協議)を中心に据える形態に変更する予定。(セ)</li> <li>・講話に関しては、理論と実践のバランスのとれた内容で行なう。(セ)<br/>(他1個)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当センターとしては、参加型研修をめざしており、講義と演習をバランスよく配し、受講者の満足度をより高めたい。(セ)(他2個)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・講義のみの研修ではなく、参加型・体験型の研修内容にしていきたい。(セ)<br/>(他2個)</li> </ul>                 |
|      | 受講方法       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・説明が主である研修項目については、ビデオオンデマンド配信による研修を検討するなどして、2日間の集合研修では演習、協議、質疑の時間を十分に確保できるよう改善していきたい。(教)</li> <li>・受講者が必要に応じて研修内容を選択できるように工夫改善していきたい。(セ)</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・出前研修も取り入れる。(セ)</li> <li>・今後OJTが充実できるように研修を企画する必要性を強く感じている。(セ)</li> </ul> |
|      | 選定         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本年度同様、県外から講師を招聘し、内容の充実を図っている。(セ)<br/>(他1個)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新任校長に採用される者の数が増える予定である。研修回数や内容を増やし、充実させたいが、他の研修会や校務の関係で増やすことがむずかしい。今後退職された校長から等の講義等、実務面での研修も視野に入れて考えていきたい。(教)</li> <li>・本市と協定している大学もあるが、多様な教育課題に対応していくためには、民間や様々な教育研究者を外部講師として発掘していく必要がある。(セ)</li> <li>・外部講師の活用をさらに進めていきたい(教)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職校長を活用する。(セ)</li> <li>・教育関係者のみならず、民間企業、異業等の講師をお願いしたい。(セ)</li> </ul>     |
| 講師   | 連絡         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メールでのやりとりはしているが意が十分に伝わらないこともある。ねらいをしっかりとって臨む必要がある。(セ)</li> <li>・(「協議題の絞り込み」という課題改善のために)事前課題の内容や当日の協議の柱について、講師と十分連携をとり、ねらいの達成を図る。(セ)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事例の綿密な打ち合わせ。(セ)</li> </ul>   |  |
|      | 実施         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各講師との事前打ち合わせの確実な実施による研修目的・意図の理解と効果的・効率的運営の実現を図る。(教)</li> </ul>   |  |  |

|    |           | 都道府県  | 政令市 | 中核市   |
|----|-----------|---|-----|---|
| 講師 | 指導主事の自己研鑽 | <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職研修においては、受講者の多くは、各種研修の講師を経験したり、キャリアを積み、多彩な教育のスキルを有したりしている。それだけに、指導主事が、さらなる研鑽を積み、力をつけていくことが必要である。また、センターは最新の情報を入手できる環境にあり、県内の広い地域から、多様な実践や取組みの情報を得ることができる。これは、センターの指導主事ならではの強みである。そうした強みをおおいに生かし、自身が講師である場合も含めて、さらに講座を充実させていく必要がある。(セ)</li> </ul> |     |   |
|    | その他       | <ul style="list-style-type: none"> <li>他で企画される研修について、早期に情報収集を行う。(セ)</li> </ul>  |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>本市の教育課題の具体的解決方法や、人材育成の推進の手だてについての理解を図ることや情報交換を行ったり、個別の相談に応じたりすることをおして、研修の充実を図ること。(セ)</li> <li>教育長・教育次長等、事務局幹部が初任校長一人一人と20分程度の面談を行い、学校経営について具体的な指導を行っている。(教)</li> </ul> |

### ③ 評価に関する課題

次に、評価に関する課題を実施主体別に示す（図表 2-1-27）。下表から、多くの実施主体が評価項目の設定や効果検証に課題を抱えていることが読み取れる。

図表 2-1-27 評価に関する課題

|       | 都道府県   | 政令市  | 中核市   |
|-------|--|--|---|
| 評価の実施 | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修のまとめの時間を十分確保できなかった。（教）</li> <li>受講者に各回の研修後にアンケートで評価を行っている。そのため1回の研修で内容が複数だったり、講師が複数で研修を担当する場合に個々についての評価がつかみづらい。（セ）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>特に評価は求めなかったが、検討したい。（教）</li> <li>新任校長としての学校経営評価を踏まえた研修成果の検証。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 4 個）</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施していない（教）</li> </ul>  |
| 評価項目  | <ul style="list-style-type: none"> <li>非常に高い評価ではあるが、学校によって教育課題が大きく異なるので受講者ニーズの把握が必要である（セ）</li> <li>センターでは無記名によるアンケートを実施している。これは、受講者のニーズを把握し、講座内容のさらなる充実をめざしたものであるが、その評価の精度をこれまで以上に高めていくことが課題である。そのために、質問項目の内容や調査結果の可視化等を改善していくために、検討を重ねている。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 3 個）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修のまとめの時間に「振り返りシート」の記入をするようにしている。研修の方法・内容の評価（4段階）と共に、学んだことや感想などを書かせている。今後の自己研修へとつながる意識を高めさせるように設問項目や記述方式を検討する必要がある。（セ）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>受講者にアンケート評価をお願いしているが、率直な意見を把握できているのかどうか分からない。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 1 個）</p> |
| 評価の活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>受講者のニーズを研修に反映させるため、前年度の講座アンケートを再度、検討する必要がある。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 1 個）</p>   |  |   |
| 評価結果  | <ul style="list-style-type: none"> <li>受講者個々のニーズに微妙なズレがあるため、必ずしも当方が期待した通りの評価を得たとは言い難い。（セ）</li> </ul>   |  |   |
| 効果測定  | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修後のアンケートにより、講座に対する受講生の大まかな評価は把握できているが、研修成果がどう現場で生かされているか把握できていない。（セ）</li> </ul> <p style="text-align: center;">（他 5 個）</p>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修中はよいが、その後、この研修がどう生かされたのかの見届けが不十分である（セ）</li> </ul>  |
| その他   | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修評価をどの程度公開するかについて（セ）</li> </ul>  |  |   |



#### ④ 評価に関する改善

最後に、評価に関する改善点を示す（図表 2-1-28）。前記した課題に対応した形とはなっているが、具体的な改善方策が示されているとは言い難い。

図表 2-1-28 評価に関する改善点

|       | 都道府県  | 政令市                                    | 中核市 |
|-------|---|--|-----|
| 評価の活用 | ・研修全体を通じたアンケートを実施し、受講者のニーズとより具体的な改善点についての把握に努める。（セ）<br>（他 2 個）  | ・校長先生のニーズを確実に把握し、研修を企画していきたい。（セ）       |     |
| 評価項目  | ・1日に複数の講師が研修を担当する場合について評価アンケートの様式を工夫する（セ）。<br>・問いかけがあった場合の返し方について、今年度も協議してきた。今後も、どの問いについて、どのように対応していくのかを考えながらアンケート（評価）を行っていきたいと考えている。（セ）<br>（他 1 個） | ・研修効果を測定するために「受講者アンケート」以外の方法も取り入れたい（セ） |     |
| 効果測定  | ・潤沢な予算は無理だとしても必要な予算は確保できるように研修成果の追跡調査なども行なっていくこと。（セ）  |  |     |

### 第 3 項 教育委員会・教育センター調査の考察

まず、新任校長研修の概要について、講師人数、外部講師、受講生人数、研修日数・研修時間の 4 点について全国的な傾向を示したい。

第 1 に、新任校長研修における講師人数は、都道府県・政令市では、平均して教育委員講師 6.2 人、教育センター指導主事等の講師 2.6 人、外部講師 3.2 人で実施されている。一方、中核市・特別区では、平均して教育委員講師 2.6 人、教育センター指導主事等の講師 0.7 人、外部講師 1.8 人で実施される傾向にある。

第 2 に、新任校長研修での外部講師選任の傾向について大学関係者及び民間関係者の二つから述べたい。新任校長研修における大学関係者の外部講師は、学校組織マネジメントなどの教育経営学・学校経営学を専門分野とする講師が非常に多く、次いで教育行政学・教育制度論を専門とする講師が多いことが分かった。また、民間関係者の外部講師については、臨床心理士・カウンセラーやコンサルタント、民間企業経営者が講師を務めることが多い。

第 3 に、新任校長研修の受講生人数については、都道府県・政令市では平均

して 69.9 人、中核市・特別区では 17.1 人であることが明らかとなった。但し、受講生人数に関しては、都道府県と政令市との差異も顕著であり、都道府県では 87.2 人、政令市では 35 人となった。この点については、都道府県では都道府県立学校（高等学校・特別支援学校など）学校長を対象とした新任校長研修も併せて実施される場合もあり、受講生人数が多くなることが考えられる。

第 4 に、新任校長研修の日数・時間については、都道府県・政令市では 2.5 日で 13.2 時間の研修、中核市・特別区では 2.0 日で 6.2 時間の研修が実施されていることが分かった。両者の間には 2 倍超の研修時間の差がある。

続いて、新任校長研修の内容について、研修内容、研修形態の二点からまとめたい。

まず、研修内容について、新任校長研修で広く実施されるのは、校長の専門職基準③「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」、校長の専門職基準⑥「倫理規範とリーダーシップ」、校長の専門職基準①「学校の共有ビジョンの形成と具現化」である。細かく項目で見ると、「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」を内容とする研修の実施率が都道府県・政令市、中核市・特別区それぞれで高い。一方で、新任校長研修で実施されない傾向にあるのは、校長の専門職基準④「諸資源の効果的活用」と校長の専門職基準②「教育活動を高めるための協力体制と風土づくり」であった。項目としては、「他文化（異文化）理解」、「教材開発」、「情報処理能力」、「カリキュラムマネジメント」などの実施率が低かった。

また、研修形態については、都道府県・政令市では講義 64%、演習 19%、協議 17%であった。それに対して中核市・特別区では講義 78%、演習 14%、協議 8%である。中核市・特別区では、特に協議という研修形態を実施しづらい状況にあるようだ。新任校長が学校長の職務を円滑に遂行するためにも、より実践的な研修が多く実施されるよう、研修形態の充実が求められるであろう。

次に、研修に対する受講生の評価について述べる。調査の結果、研修への評価は全体的に高いことがわかった。その中でも、演習を交えた研修の評価が高くなる傾向があり、前述した研修形態の充実度によって評価に差が出るようである。しかし、「講義のみ実施」の研修で高評価を得ている研修があることも看過できない。これより、一概に演習を組み込めば良いというわけではなく、研修項目に適した講義と演習のバランスを取ることが求められていると言える。

最後に、新任校長研修における課題について述べる。

多くの研修実施機関から挙げられた共通の課題は、研修時間、研修内容、研修形態、評価への対応であった。これら 4 点は研修の有用性に直接的に関わるものであり、また、昨今の厳しい経済情勢の影響を受け、研修費用が削減され

ている実施主体があることも回答から示されていることからすると、研修実施機関にとって喫緊の課題であると考えられる。

上記4点の課題は多くの実施機関から挙げられた課題ではあるが、それらの内容は新任校長研修に限らず、あらゆる教員研修において共通の課題として挙げられるものである。一方で、少数ではあるが、新任校長研修特有の課題も挙げられた。その1つは、学校種への対応である。新任校長研修は受講者が限られ少数となるため、幼・小・中・高等の校種を交えて研修を実施する機関も多い。しかし、「校種によって共通するものと、校種毎のものをどう線引きするかが課題である（都道府県教育センター）」という回答もあるように、その対応に課題を抱える実施機関も存在する。

2つ目は年度によって異なる受講者数への対応である。多くの地域では団塊世代の大量退職の影響を受け、新任校長数が増加している。そのため、「受講者が昨年度16名から本年度35名と倍以上に増加したため、演習の際時間が不足してしまうことがあった（政令市教育センター）」といった課題や、「来年度から受講者の人数の増加が予想される。会場や形態についての再検討が必要である（都道府県教育センター）」という課題が挙げられている。このように受講者数増加による課題が生じる実施機関がある一方で、「新任校長となる者が年度によって差があり（H20：16名、H21：0名）継続していくことに多少問題がある（中核市教育委員会）」という回答もある。地域により内容は異なるものの、新任校長数への対応に関する課題は新任校長研修特有の課題の一つと言える。

3つ目は他研修との調整である。校長を対象とした研修には新任校長研修以外にも校長研修や校長会による研修があるが、「校長会で実施している研修（実務的な研修）との重複がないよう心がける必要がある（中核市教育センター）」との回答もあるように、それらの研修との調整という課題も生じている。その他にも、「県・市合同研修日の見直し（政令市教育委員会）」、「年度当初、〇県教委から初年校長対象の学校経営実践講座（年間3回）に参加も可能であるとの声かけを得たことにより、急きょ計画を変更し、本市年間3回を2回にして実施した（中核市教育委員会）」というような、研修実施機関間での調整といった課題も挙げられていた。

4つ目に校長という職位が研修実施に影響を与えるということが挙げられている。「学校長が多忙であるため、小中の校長先生方の研修日程を組むのが難しい（中核市教育センター）」という校長の多忙さや、「学校行事に加え、新型インフルエンザ対応等での欠席や早退があり、代替研修を組むのが難しい場合があった（都道府県教育センター）」という、危機対応などがその例である。

以上4つの課題は、新任校長研修特有の課題と考えられる。

## 【注】

- 1 教育センター、教育研究所、研修センター等、各自治体により名称は様々であるため、本稿では便宜的に統一して「教育センター」とする。
- 2 アンケートでは、研修実施形態として「講義」、「演習」、「協議」の3形態を挙げている。この中で「演習」、「協議」をまとめて「演習」とした。
- 3 都道府県教育委員会・教育センターを「都道府県」、政令指定都市教育委員会・教育センターを「政令市」、中核市教育委員会・教育センターを「中核市」と表記する。
- 4 表中の記載は代表的な回答であり、同様の回答があった場合はその個数を（）内に記載している。また、表中の（セ）は教育センターの回答、（教）は教育委員会の回答を指す。図表2-1-26、図表2-1-27、図表2-1-28も同様。

## 第2節 校長・教頭意識調査

### 第1項 調査の目的

本調査の目的は、現職の教頭、校長に対し質問紙による調査を実施することで、新任校長研修で扱うべき項目についてのニーズを明らかにすることである。

質問紙の配布方法は、研究代表者（元兼正浩准教授）が福岡県公立学校教頭会の研修（10月）において講師を務めた際に配布し、教頭から所属校の校長に配布する形をとった。回収方法については、アンケート配布時に返信用封筒を併せて配布し、その使用により回収を行ったものである。質問項目は日本教育経営学会による『校長の専門職基準－求められる校長像とその力量－[2009年度版]』の7つのスタンダードに基づき作成した。回収率は教頭が約30%、校長が25%であった。

### 第2項 調査の概要

#### （1）教頭調査

教頭対象の調査項目について紹介する。まず基本情報として性別、勤務校種、教職経験年数、教頭経験年数、教育委員会勤務年数、教育センター勤務年数をたずねている。続いて、「あなたは明日から校長職に就きたいと思いますか」について「1：はい、2：どちらとも言えない、3：いいえ」の3つの選択肢により校長への就任意欲を問うている。最後に、「あなたが校長になった時に必要だと思われる知識・能力について」、「必要度の観点」と「十分度の観点」から5件法で評価を行ってもらった。なお、ここでの知識・技能について、日本教育経営学会による『校長の専門職基準－求められる校長像とその力量－[2009年度版]』の7つのスタンダードに基づき、調査者（前田・山下）が原案を作成し、研究協力者と共に検討を加えたものを採用している。

#### （2）校長調査

校長対象の調査項目について紹介する。教頭調査と同じく、まず基本情報として性別、勤務校種、校長経験年数、教職経験年数、教頭経験年数、教育委員会勤務年数、教育センター勤務年数をたずねている。続いて、「あなたが受けた新任校長研修は役に立ったと思いますか」について「1：はい、2：どちらとも言えない、3：いいえ」の3つの選択肢により新任校長研修の有用感について問うている。最後に「校長にとって必要だと指摘される」「知識・技能」について「校長職への就任時点」と「現在」において「十分」身についているかど

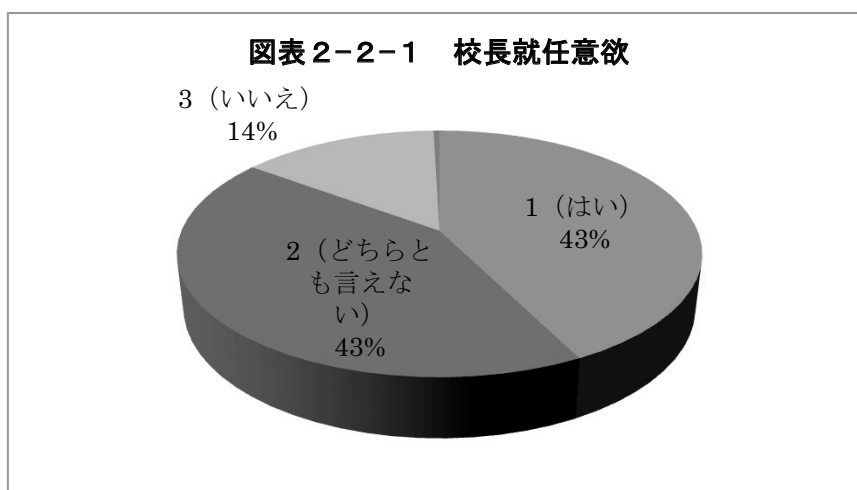
うか5件法で評価を行ってもらった。なお、ここでの知識・技能についても日本教育経営学会による『校長の専門職基準 ―求められる校長像とその力量― [2009年度版]』の7つのスタンダードに基づき、調査者（前田・山下）が原案を作成し、研究協力者と共に検討を加えたものを採用している。

### 第3項 調査の報告と分析

#### （1）教頭調査集計分析結果

回答数228通のうち、男性が179名、女性が49名、教職経験年数の平均は28年、教頭経験年数の平均は5年、勤務校種は特別支援学校が1名、小学校が226名、回答なしが1名であった。

「あなたは明日から校長職に就きたいと思いますか？」との設問（以下、「就任意欲」とする）に対し、「1：はい」との回答は97名、「2：どちらとも言えない」との回答は97名、「3：いいえ」との回答は33名、回答なしが1名であった。校長就任に対してネガティブな印象を有している（「2：どちらともいえない」または「3：いいえ」と回答）している教頭は全体の57%であり、現職教頭の約半数が「校長職への就任」に対して「複雑な感情」を抱いているようである。（図表2-2-1）。

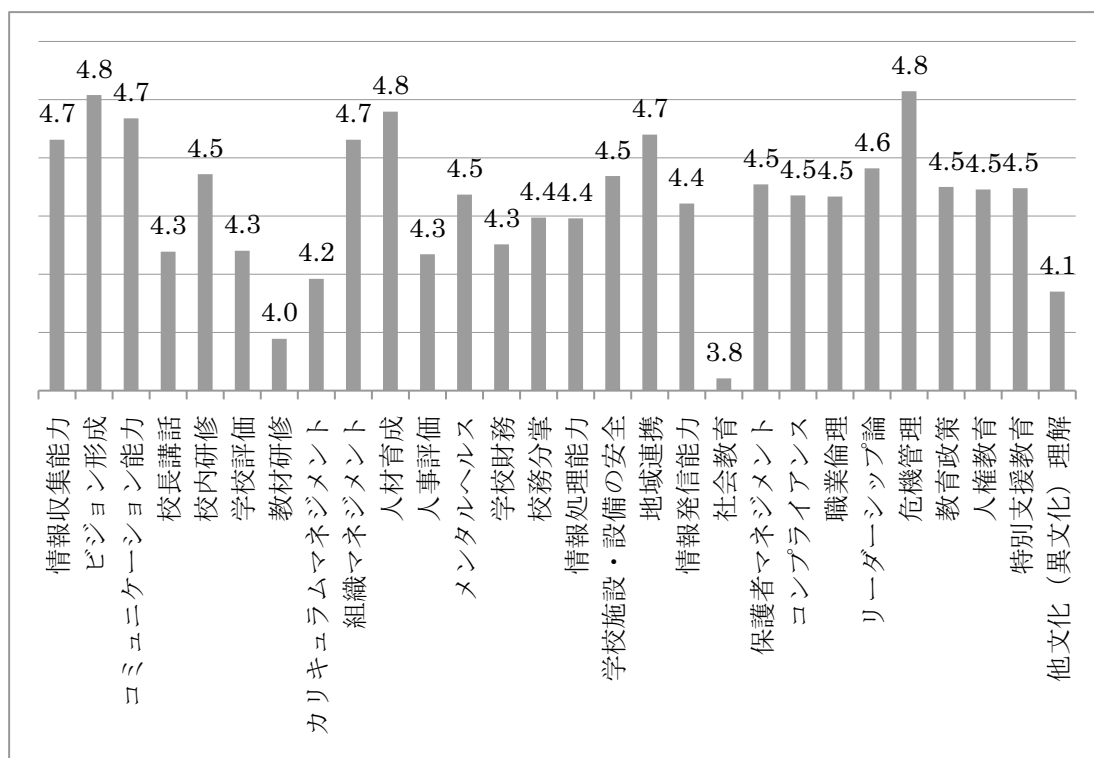


次に、校長の専門職基準に基づいた、新任校長研修ニーズに関する調査について報告を行う。まず、校長になった際に必要であると教頭が考えている知識・技能について報告する（図表2-2-2、図表2-2-3）。

図表 2-2-2 校長になった際に必要であると認識されている知識・技能

| 知識・技能         | 得点平均（5点満点） |
|---------------|------------|
| 1 危機管理        | 4.85       |
| 2 ビジョン形成      | 4.84       |
| 3 人材育成        | 4.78       |
| 4 コミュニケーション能力 | 4.74       |
| 5 地域連携        | 4.70       |

図表 2-2-3 校長になった際に必要であると認識されている知識・技能の平均得点



上記の図表 2-2-2 および図表 2-2-3 は、校長に求められる知識・技能に関して教頭がいかなる認識をもっているのかを、平均の上位 5 項目および全体平均で示したものである。最も必要となる知識・技能として考えられているのは、「危機管理」であった。ついで「ビジョン形成」「人材育成」「コミュニケーション能力」「地域連携」と続く。質問項目を校長の専門職基準に基づいて設定しているため、当然ながらいずれ知識・技能に関しても必要なものであり、

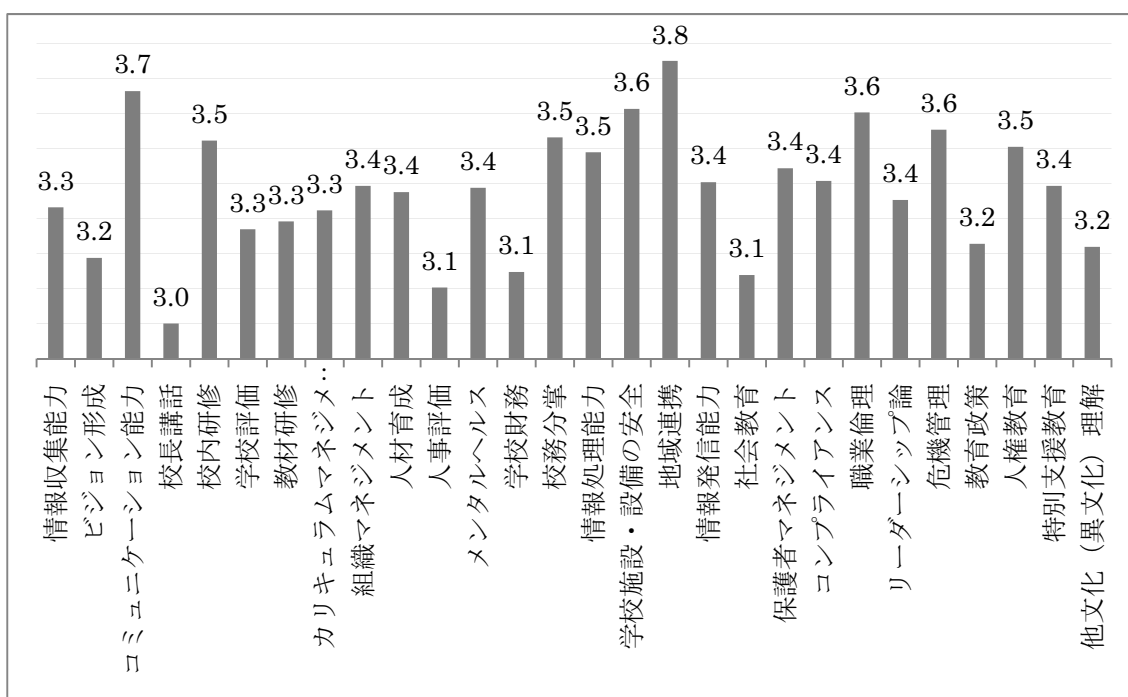
全体的に高い平均点を示しているが、有意とは言わないまでも得点に差が見られ、特に平均点の高いものには校長研修としてニーズの高いものであると捉えることができる。

次に、現時点で十分身に付いている知識・技能について、得点の低い順、すなわち、教頭が現時点で身に付いていないと認識している知識・技能について報告する（図表 2-2-4、図表 2-2-5）。

図表 2-2-4 現時点で十分「身に付いていない」と認識されている知識・技能

| 知識・技能    | 得点平均（5点満点） |
|----------|------------|
| 1 校長講話   | 3.00       |
| 2 人事評価   | 3.12       |
| 3 社会教育   | 3.14       |
| 4 学校財務   | 3.15       |
| 5 ビジョン形成 | 3.20       |

図表 2-2-5 現時点で十分身につけていると認識されている知識・技能の平均得点





図表 2-2-4 および図表 2-2-5 は、校長に求められる知識・技能を教頭が現時点で身に付けているかを、平均の下位 5 項目および全体平均で示したものである。この項目で得点平均の低いものは、すなわち、現時点で十分に「身に付いていない」と認識されている知識・技能と言い換えることができる。つまり、最も教頭が「不安」と感じている知識・技能は「校長講話」であることが指摘できる。ついで「人事評価」「社会教育」「学校財務」「ビジョン形成」と続く。

この 2 つの項目の得点平均を比較することによって、教頭が校長になる際に最も重視すべき力量が明らかになる。すなわち、教頭が校長になった時に必要であると認識しているにも関わらず、現時点で十分に身に付いていない知識・技能を示すことができるのである。そこで、十分に身に付いていると認識されている知識・技能に関する項目得点に対する、必要だと認識されている知識・技能に関する項目得点の割合を求める（図表 2-2-6）。

図表 2-2-6 十分度に対する必要度の割合

| 知識・技能    | 必要／十分 |
|----------|-------|
| 1 ビジョン形成 | 1.54  |
| 2 校長講話   | 1.46  |
| 3 人材育成   | 1.44  |
| 4 情報収集能力 | 1.43  |
| 5 人事評価   | 1.39  |

新任校長研修のニーズから考えると、「ビジョン形成」については必要かつ身に付いていないものとして認識されていることから重点的に取り扱うべき項目であるものと考えられる。

次に、就任意欲の異なる教頭による自身の知識・能力の十分度に対する認識の差について検討を行う。この検討により、教頭の持つ知識・技能のどの項目が就任意欲に影響を与えているかについて示唆を得ることができると考えられる。就任意欲の質問項目に「1：はい」と答えたグループと「2：どちらとも言えない」と答えたグループに分け、t 検定を実施したところ、「校長講話」(t(185)=2.32、p<.05)、「学校評価」(t(187)=2.84、p<.01)、「人材育成」(t(188)=1.76、p<.05)、「情報処理能力」(t(188)=1.83、p<.05)、「社会教育」(t(188)=3.24、p<.01)、「リーダーシップ論」(t(188)=2.26、p<.05)、「人権教育」(t(188)=1.81、p<.05)の 7 項目に有意差が見られた。また、「1：はい」と

答えたグループと「3：いいえ」と答えたグループを比較したところ、「教材開発」、「カリキュラムマネジメント」、「学校施設・設備の安全」、「保護者マネジメント」、「他文化（異文化）理解」以外の23項目において有意差が見られた（片側検定、 $p < .05$ ）。

以上の結果から、教頭は「明日から校長職に就きたいか」の質問に「はい」ではなく、「どちらとも言えない」と答える理由として、特に「校長講話」、「学校評価」、「人材育成」、「社会教育」、「リーダーシップ論」、「人権教育」に関する知識・能力に不安を感じている点があることが明らかになった。このことから、教頭から校長に就任したばかりの新任校長はこれらの知識・技能について不安を抱えながら職務を遂行している可能性があり、新任校長の職務に対する「不安の解消」ならびに、職務に対する「自信の涵養」のために、新任校長研修ではこれらの項目について取り扱うべく配慮が求められなければならない可能性があると言える。さらに、校長就任をあまり望んでいない教頭は、校長の専門職基準において求められている知識・技能のほぼすべてに対し不安を感じていることも指摘できる。

次に教頭経験年数と、校長の専門職基準の7つの項目についての十分度との関係性について相関関係をみると、「④諸資源の効果的な活用」のみが相関係数0.203（1%水準で有意）で弱い相関関係が認識可能であったが、他の項目と教頭経験年数との間には相関関係が認められなかった。このことから、教頭の職務を遂行する中で、校長に求められる知識・技能について身に付いていると、統計的に考えられるのは「④諸資源の効果的な活用」についてのみであるということが指摘できるものと考えられる。

次に、性別と就任意欲との間に関連があることも指摘しておく。カイ二乗検定により独立性の検定を実施した結果、漸近有意確率が0.01であったことから、男性の方が女性よりも就任意欲が高いことが指摘できる（図表2-2-7、図表2-2-8）。

図表2-2-7 性別と就任意欲に関するクロス集計表

|    |    | 就任意欲 |    |    | 合計  |
|----|----|------|----|----|-----|
|    |    | 1    | 2  | 3  |     |
| 性別 | 男性 | 83   | 67 | 28 | 178 |
|    | 女性 | 14   | 30 | 5  | 49  |
| 合計 |    | 97   | 97 | 33 | 227 |

図表 2-2-8 性別と就任意欲についてのカイニ乗検定

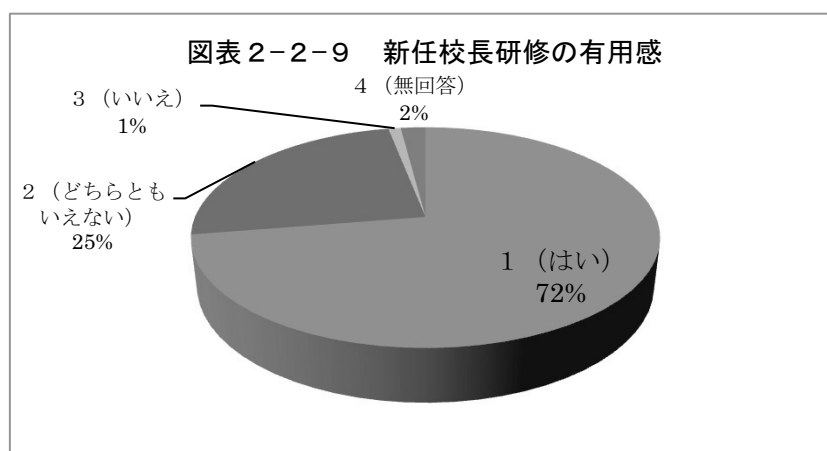
|                | 値                  | 自由度 | 漸近有意確率 (両側) |
|----------------|--------------------|-----|-------------|
| Pearsonのカイ2乗   | 8.741 <sup>a</sup> | 2   | .013        |
| 尤度比            | 8.676              | 2   | .013        |
| 線型と線型による<br>連関 | 1.218              | 1   | .270        |
| 有効なケースの数       | 227                |     |             |

a. 0セル(.0%)は期待度数が5未満。最小期待度数は7.12。

## (2) 校長調査集計分析結果

回答数 196 のうち、男性が 152 名、女性が 42 名、回答なしが 2 名、教職経験年数の平均は 31 年、教頭経験年数の平均は 6 年、校長経験年数の平均は 5 年、勤務校種は特別支援学校が 1 校、小学校が 189 名、回答なしが 6 名であった。「あなたが受けた新任校長研修は役に立ったと思いますか。」との設問（以下、研修有用感）に対し、「1：はい」との回答が 142 名、「2：どちらとも言えない」との回答が 48 名、「3：いいえ」との回答が 2 名、無回答が 4 名であった（図表 2-2-9）。

以下の図は、新任校長研修の有用感に関する質問項目に対する回答を図に示したものである。各校長が受けた新任校長研修が一律ではないため、この回答によって判断を下すことは難しい面があるが、全体的に有用感が高く、やはり新任校長にとって研修は必要であるものと考えられる。



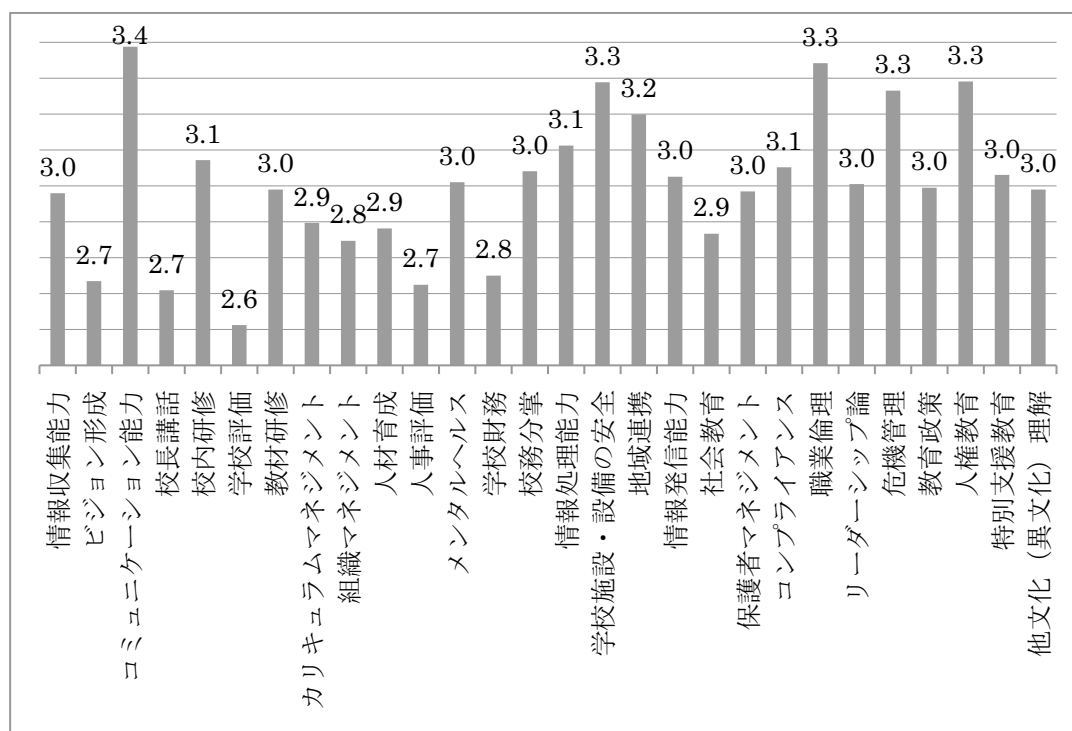
次に、各項目を具体的にみることによって、新任校長研修全体の中でいずれ

の知識・技能を高める研修がより必要であるかを検討する。まず、質問項目にある知識・技能について就任時点で十分身についていたか否かについての得点の平均を図表 2-2-10、図表 2-2-11 にて報告する。(満点 = 十分身についていた = 5 点)。

図表 2-2-10 就任時点で身についていた知識・技能についての平均得点  
(下位 5 項目)

| 知識・技能    | 得点平均 (5 点満点) |
|----------|--------------|
| 1 学校評価   | 2.60         |
| 2 校長講話   | 2.70         |
| 3 人事評価   | 2.71         |
| 4 ビジョン形成 | 2.72         |
| 5 学校財務   | 2.74         |

図表 2-2-11 就任時点で身についていた知識・技能についての平均得点

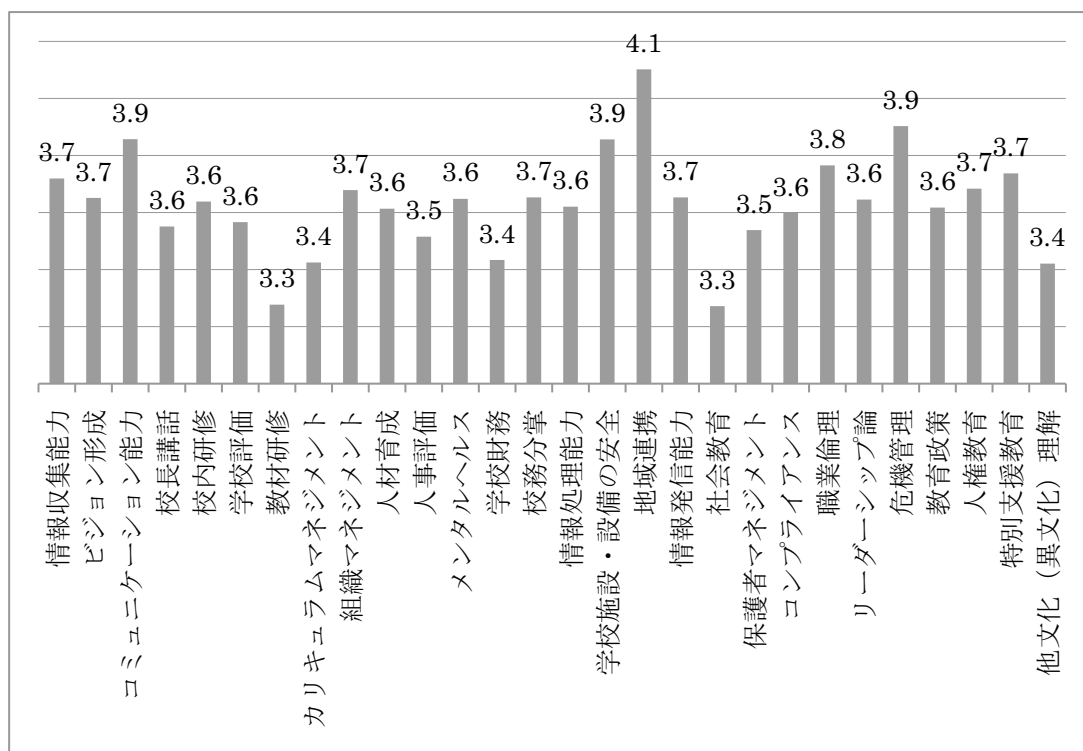


上記の図表 2-2-10 および図表 2-2-11 は、校長に求められる知識・技能を校長が就任時点で身に付けているかを、平均の下位 5 項目および全体平均で示したものである。この項目で得点平均の低いものは、校長が就任時点で十分に

「身に付いていない」と認識している知識・技能と言い換えることができる。つまり、現校長が新任の時期に最も「不安」と感じていたであろう知識・技能は「学校評価」であることが指摘できる。ついで「校長講話」「人事評価」「ビジョン形成」「学校財務」と続く。

次に質問項目にある知識・技能について現在十分身につけているか否かについての得点の平均を図表 2-2-12 に示す（満点＝十分身につけていた＝5 点）。

図表 2-2-12 現在身につけていると考える知識・技能についての平均得点



ここで、就任時点と現時点の各知識・技能を比較することによって、どの項目の点数が伸びているかについて検討を行う。ただし、回答した校長によって校長経験年数が異なるため、就任時点と現時点の点数の全体平均を比較することは適切ではない。そのため、ここでは校長経験年数と現時点の得点の相関を見ることとする。この2項目の相関を見ることによって、研修ではなく校長職を経験することによって自然と身につく知識・技能が明らかになるものと考えられる。校長経験年数と現時点で身につけていると校長が認識する知識・技能との間の相関関係については、「校長講話」(相関係数:0.212(1%水準で有意))、「カリキュラムマネジメント」(相関係数:0.205(1%水準で有意))、「組織マネジメント」(相関係数:0.213(1%水準で有意))、「校務分掌」(相関係数:0.200(1%水準で有意))において弱い相関関係が見られた。このことからこ

これらの知識・技能については、他の校長の専門職基準に設定されている知識・技能よりも校長経験を重ねることにより獲得されている可能性が指摘できる。

最後に、研修有用感に関する設問に異なる回答を示したグループを2つに分け（「はい」と答えたグループと、「どちらともいえない」または「いいえ」と答えたグループ）、それぞれのグループが就任時点で十分身に付いている知識・技能に関する設問にどう回答したかについて比較、検討を行う。この2グループ間比較によって有意差が見られる項目は、新任校長研修の満足度に影響を与えていると考えることができる。

しかし、有用感に関する設問における回答項目による、就任時点で身につけている知識・技能についての項目間比較の結果、有意差がみられたのは「情報発信能力」のみであった。この結果から、研修有用感に影響を与える知識・技能は非常に限られていると考えられる。

### 第3節 実践を重要視する新任校長研修—T県の事例

一般的に新任校長を対象とする研修の実施者は教育委員会（以下、教委と略す）かその所管する研修機関のどちらかになるが、T県では主に教委内の教職員課が担っている。

T県を事例とした理由は、①講義、演習、協議とも実施し、講義1割、協議・演習9割という非常に実践的な研修形式をとっている、②管理職の学校管理運営に関する能力を育成するために、三つの段階（中堅教員の学校管理運営研修会、教頭研修会、初任校長研修会<sup>1</sup>）で研修を実施している、という点にある。これらの詳しい内容を知るため、同自治体において資料収集及びインタビュー調査を実施した。調査は2009年9月18日、T市にあるT県教委内の会議室において行われた。インタビュー者は筆者、インタビューの対象者は、研修の企画を行っている教職員課の担当者2名である。

#### 第1項 T県教委における学校管理運営の研修事業の概要

研修の内容に入る前に、簡単にT県教委における研修事業について触れておく。T県『教職員研修運営要綱』によれば、教職員研修は、教職員としての資質の向上に必要な研修を、そのライフステージと教職員一人一人の研修ニーズに対応して、組織化・体系化するとともに、教職員が意欲的に取り組めるよう研修を企画運営し、県教育の充実発展を図ることを目的としている。その方針は、「県教委・市町村教委が行う研修」、「教育研究諸団体が行う研修」、「校内研修」等を、相互に関連させながら進め、全体として調和が図られるようにすることである。そこで県・市町村教委が実施する研修は、①基本研修、②専門研修、③特別研修の三つの種類から組織され、相互に関連させながら進めている。それぞれの目的や内容などについては次頁の図表2-3-1の通りである。

小・中学校初任校長研修は、上記指定研修講座の体系のうち「①基本研修」において実施されている。その主催・実施はすべて県教委によるものである。初任校長研修の担当者によれば、教科・領域に関する専門性を高めるための研修などについては、T県総合教育センターが所管している。それとは異なり、学校管理運営関係の研修はすべて県教委が所管し、実施している。なお、学校管理運営関係の研修については、小・中学校初任校長研修の以外に、県立学校校長研修、小・中学校教頭研修、県立学校教頭研修、小・中学校経営研修（中堅教員を対象とした研修であり、「②専門研修」に位置づけている）、県立学校経営研修がある。

図表 2 - 3 - 1 T 県における教員研修一覧

|        |    |  |
|--------|----|--|
| ① 基本研修 | 目的 | 教職員としての基本的資質を高める研修及び職務遂行に必要な基本的知識・技能・態度等の向上を図るための研修                      |
|        | 種類 | 初任・新規採用教職員研修、6年次教職員研修、11年次教職員研修、主任研修、 <u>管理職研修</u> 、職務研修等                |
| ② 専門研修 | 目的 | 教科・領域に関する専門性を高めるための研修及び専門的分野に関する職務遂行上必要な知識・技能の修得や企画・運営等の資質を高めるための研修      |
|        | 種類 | 教科・道徳・特別活動・総合的な学習の時間・外国語活動の指導、生徒指導、進路指導、福祉教育、情報教育、国際理解教育、特別支援教育、学校管理・運営等 |
| ③ 特別研修 | 種類 | 文部科学省・独立行政法人教員研修センター主催各種研修講座、海外派遣研修、大学院・大学派遣研修、教育研究のための派遣研修等             |

(『平成 21 年度教職員研修実施要項』を参照し、筆者が作成。)

## 第 2 項 初任校長研修の内容・方法

T 県の小・中学校初任校長研修は学校運営における管理・指導能力の向上を図ることを目的としている。本研修では、主に「学校の管理運営研修」、「メンタルヘルス研修」、「倫理指導能力向上の研修」の三つのテーマを設定している。研修名は小・中学校初任校長研修会であり、2009 年度の受講者は 45 名である。研修の時間は年間 2.5 日間である。2009 年度の小・中学校初任校長研修の日程、テーマ等は次のとおりである。

図表 2 - 3 - 2 2009 年度小・中学校初任校長研修会の日程

| 日程       | 午前  | 午後                                     | 所管            |
|----------|---|--|---------------|
| 5 月 14 日 | 9:00～10:00<br>○メンタルヘルス研修<br>10:00～16:30<br>○講話<br>○演習・協議「学校管理運営上の諸問題」 |  | 小中学校課<br>教職員課 |
| 8 月 4 日  |   | 13:00～16:30<br>○倫理指導能力の向上に関する内容（講話・演習） | 教職員課          |
| 8 月 10 日 | 9:00～16:30<br>○講話<br>○演習・協議「学校管理運営上の諸問題」                              |  | 教職員課          |

(『平成 21 年度教職員研修実施要項』を参照し、筆者が作成。)



研修は、先述したように講義 1 割、協議・演習 9 割であるが、具体的な内容は以下の通りである。

まず、一日目の前半はメンタルヘルス研修である。「(管理職のための)メンタルヘルスマネジメント」という講演テーマで講師(臨床心理士)による 1 時間ほどの講演がなされる。教材は、講師の提供した資料である。後半は主に演習・協議によって構成される。内容は以下の通りである。

〈演習 1〉所属職員の監督

(教職員による不祥事、パワー・ハラスメントの防止)

〈演習 2〉情報公開と個人情報の保護・管理

(諸帳簿の保管、個人情報の開示)

〈協議 1〉学校パワーアップ

(子どもたちと向き合うための時間を増やし、教職員のやる気を引き出す工夫)

以上の研修は、初任校長全員を 4 グループに分け、1 つのグループに 1 人の講師に入ってもらい形をとっている。講師は 4 人で県内の二つの教育事務所の所長と教育次長である。

演習 1、演習 2 では、県教委教職員課の研修担当者がワークシートを提示し、受講者がワークシートを記入したうえで、グループで発表をする。講師は受講者の発表を聞き、指導・助言を行う。協議 1 では、県教委の立案した教育プランに基づき、教職員のやる気を引き出すために、学校で取り組むべきことについて、受講者に意見・感想を発表してもらう。

二日目は、倫理指導研修会である。モラルの高い集団づくりや遵法意識を高めるための具体策の協議等を通して、管理職の倫理上の指導能力の向上を図ることを目的としている。この研修では、小・中学校、高校・特別支援学校の初任校長だけではなく、初任教頭も参加している。2009 年度の受講者は 150 人である。

研修の形態として、まず、受講者はグループ別で「モラルの高い集団づくりをいかに進めるか」についての具体策を協議し、研修報告をする(2 時間半程度)。そののち、T 県総合教育センターの顧問を講師とした講話「仕事へのモチベーションを高めるリーダーシップ」を聞く(1 時間程度)。

三日目は、多様なテーマについて演習・協議を行う。まず、前半は保護者・地域との関係づくり、学校の危機管理という演習テーマを設定し、受講者はワークシートの記入、発表、それに基づくグループ討論を行う。一日目と同じように、4 グループに分け、それぞれ一つの講師に入ってもらい、指導・助言をしてもらう。後半は主に協議であり、議題は「教員評価システムの活用と教職

員の育成」と「学校運営上の諸問題―1学期を振り返って―」である。

### 第3項 考察

#### (1) 研修の効果

T県教委では上記のように充実した研修を組んでいるが、研修後のアンケートによると受講者の評価は高いということであった。研修は講義1割、協議・演習9割であり、「協議・演習」に積極的に取り組んでいる。その際に使用する教材は、例えば、教員の負担軽減に関する調査研究結果、先進校事例等が掲載されているものであり、初任校長にとっては具体的に教職員のやる気を引き出す方策を考える上で効果的であると考えられる。

研修の担当者によれば、初任校長研修には、もう一つ大きな目的がある。それは初任校長同士のネットワークづくりである。初任校長研修では、管理職の力量の育成を図ることだけではなく、校長同士のネットワーク作りの場の提供もできるという。

#### (2) 校長の専門職基準の視点

T県の初任校長研修はこれまでに述べた内容であるが、インタビュー調査の際に調査者が研修担当者に校長の専門職基準の視点を提示し、T県の実施している初任校長研修の位置づけを考えてもらった。その結果、初任校長研修では、7つの校長の専門職基準のうち、「①学校としての教育に関する共有ビジョンの形成・具現化・維持」「③教職員の職能開発を支える組織体制づくり」、「⑤家庭・地域社会との協働と連携」、「⑥倫理規範とリーダーシップ」を中心に実施しているとのことであった。

研修担当者によれば、「②教授・学習活動の質を高めるための組織体制づくり」「④組織・リソースのマネジメント」は学校管理職にとって必要な力量であるが、T県の場合、小学校教育研究会、中学校教育研究会で②を中心に実施している。なぜならば、それは管理職というよりも、教員時代から必要な力量として育成しなければならないものであると考えたからである。また、④に関しては、教頭研修会で実施している。さらに、倫理・規範・法令などに関しては、中堅教員を対象とした小・中学校経営研修会で重点内容として取り組んでいる。

一方、「⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」については意識していないと述べていた。

全体として、T県では教員のライフステージに沿って、段階的にスクールリーダーとしての力量育成を図っていることがわかった。管理職の段階的な育成

の視点は示唆的であった。

#### 謝辞

本調査ではT県教委教職員課の担当者に大変お世話になった。記して感謝の意を表したい。

#### 【注】

- 1 本報告書では、「新任校長研修」という言葉を中心に使用しているが、本項では、T県新任校長研修の名称である「初任校長研修」を使用する。

## 第4節 韓国における校長資格研修<sup>1</sup>

### －民間委託研修プログラムを中心に－

#### 第1項 韓国の校長人事制度

##### (1) 任用手続き

現在韓国における校長任用方法には、昇進制、招へい制等があり、多くの校長は昇進を通して任用されている。昇進任用制は、昇進評定に基づき教師、教監（日本における教頭に相当）、校長と職級が上昇するというもので、昇進評定は経歴、勤務成績、教育・研究実績、加算点などによって構成されている。校長になるためには、校長昇進対象者は、昇進評定の点数にしたがって、校長資格研修対象者順位名簿の作成→校長資格研修実施→校長資格証取得→校長昇進候補者名簿の作成→校長任用へと昇進任用の手続きを経る。つまり、校長になるための昇進過程の核心に校長資格研修が位置づいているのである。

校長資格研修課程は、教育科学技術部の指針によって指定された大学の研修施設が校長資格研修プログラムの教育課程を編成・運営し、課程を修了した者に資格を付与するというものである。

ソウル特別市の場合、研修対象者名簿は、各学校の校長が教員の点数をもとに作成した序列リストを各地域教育庁（11か所）に報告する。各地域教育庁において報告を受けた序列リストを統合させた後、ソウル特別市教育庁に報告する。するとソウル特別市教育庁において最終的な研修対象者名簿を作成する。対象者数は、次年度に必要な校長数を鑑みて序列名簿の上位より決定する。

##### (2) 校長の資格基準

初・中等学校長は、「初・中等教育法」第21条（教員の資格）第1項によれば、「別表1の資格基準に該当する者で、大統領令が定めるところに基づき、教育科学技術部長官が授与する資格証を受けた者」でなければならない。「別表1」（以下に提示）によれば、校長になるためには教監資格証を有し、3年以上の教育経歴があるもので、上級資格証の取得のための再教育を受けなければならないとされている。ここに示される「再教育」が校長資格研修課のことであり、校長昇進対象者は必ずこの課程を受けなければならない。韓国においては、この校長資格研修を受け、校長資格を取得した後に校長に昇進するというコースが最も一般的である。

図表 2-4-1 校長・教監資格基準「別表 1」(抜粋)

|          |   |
|----------|---|
| 資格<br>学校 | 校長  |
| 中等学校     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中等学校の教監資格証を持って3年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>2. 学識・徳望が高い者で大統領令が定める基準に該当すると教育科学部長官の認定を受けた者</li> <li>3. 教育大学・専門大学の学長として勤務した経歴がある者</li> <li>4. 特殊学校の校長資格証を持った者</li> </ol>  |
| 初等学校     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 初等学校の教監資格証を持って3年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>2. 学識・徳望が高い者で大統領令が定める基準に該当すると教育科学部長官の認定を受けた者</li> <li>3. 特殊学校の校長資格証を持った者</li> </ol>  |
| 資格<br>学校 | 教監  |
| 中等学校     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中等学校正教師(1級)資格証を有し3年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>2. 中等学校正教師(2級)資格証を有し6年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>3. 教育大学の教授・副教授として6年以上の教育経歴がある者</li> <li>4. 特殊学校の教監資格証をもつ者</li> </ol> |
| 初等学校     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 初等学校正教師(1級)資格証を有し3年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>2. 初等学校正教師(2級)資格証を有し6年以上の教育経歴と所定の再教育を受けた者</li> <li>3. 特殊学校の教監資格証をもつ者</li> </ol>   |

(出典:「初・中等教育法」国家法令情報センター)

<http://www.law.go.kr> (2010年1月アクセス)

「別表 1」の各欄 2 号に示される「学識・徳望が高い者で大統領令が定める基準に該当すると教育科学部長官の認定を受けた者」は、校長資格研修を受けずに校長資格が与えられる。ここで言う大統領令とは、校長の資格基準を定めた「教員資格検定令(施行 2008.6.5、大統領令第 20797 号)」を指し、同令によれば、初・中等学校長の資格検定基準は、以下のように定められている。

①大学卒業者またはこれと同等以上の学力がある者で、次の各号の1に該当する者

ア．5級以上の国家公務員や地方公務員で5年以上の教育経歴または教育行政経歴がある者

イ．奨学官や教育研究官として5年以上の教育経歴または教育行政経歴がある者

ウ．9年以上の初等学校以上の教育経歴または教育行政経歴がある者

②15年以上の初等学校以上の教育経歴または教育行政経歴がある者

### (3) 校長資格研修に関する法律

校長資格研修を定めた「教員等の研修に関する規定（施行 2008.7.29、大統領令第 20942 号、2008.7.29 一部改定）」によれば、研修の各課程別の研修成績は 100 点満点で、60 点以上を得点した者をその修了者とし（第 9 条）、研修期間は 50 日以上で履修時間は 360 時間以上とされている（第 7 条）。従って、研修対象者は、まず各市・道において該当市・道の教育政策に関する事項や本研修の準備を含む事前研修課程を 90 時間受け、その後、勤務地域による該当の資格研修機関で民間研修を含む 270 時間以上の校長資格研修を受ける。

「教員等の研修に関する規定」の第 6 条（研修種別と研修課程）によれば、「研修は、教育の理論・方法及び職務遂行に必要な能力培養のための職務研修と幼児教育法第 22 条第 1 項、同法別表 1 及び別表 2 と初・中等教育法第 21 条第 1 項及び第 2 項、同法表 1 及び別表 2 にある教員の資格を取得するための資格研修」に区分される。校長資格研修は、教員の資格を取得するための資格研修に位置づけられ、「教員等の研修に関する規定」及び「教員等の研修に関する規定施行規則」がその法的根拠となっている。

ちなみに、教員の定年は 62 歳（教育公務員法第 47 条）とされ、校長の任期は 1 期 4 年であり、一度だけ重任審査を経て 4 年延長される。したがって、韓国においては最大 2 期 8 年しか校長の任期がない。ソウル特別市教育庁の校長資格研修担当者の話によれば、定年までの年数を残して校長任期（8 年）を終えるケースは少ないという。もし、定年までの数年を残し校長の任期が終了した場合は、「元老教員」として再び教壇に立つ。基本的には 1 期で 1 つの学校に配属され、重任された場合は別の学校に移る。ソウル特別市の場合、市全区域がその異動対象地域であるが、居住地から近い距離が優先される。但し、例えば、教育環境がよいとされる「江南」地区の学校において 1 期務め、重任された場合、2 期目の学校は、比較的教育環境が厳しいといわれる地域に赴任するなどの措置が取られている。

## 第2項 校長資格研修プログラム

第1項では、校長資格研修の法的根拠を明らかにし、その手続きについて見てきた。第2項では、本研修が行なわれている3つの機関（教育行政研修院、初等教育研修院、総合教育研修院）について概観しておく。

校長資格研修は、16の各市・道教育研修院の事前研修とソウル大学校師範大学付設教育行政研修院（ソウル地域、中等担当、以下：教育行政研修院）、ソウル教育大学校付設初等教育研修院（ソウル地域、初等担当、以下：初等教育研修院）、韓国教員大学校付設総合教育研修院（ソウル以外の地域、初・中等担当、以下：総合教育研修院）の本研修課程から構成されている。この3つの機関においてなされる校長資格研修の基本教科及び履修時間は、「教員等の研修に関する規定施行規則」に次のように規定されている。

図表2-4-2の配当比率に幅が持たされているのは、各研修機関において裁量権が与えられていることを意味し、本研修を担当している3つの機関では、この幅の中でそれぞれの履修時間を設定し教育課程を運営している。

図表2-4-2 研修課程表（抜粋）

| 校長・園長課程                                       |                 |
|---|-----------------|
| 教科  | 履修時間配当比率<br>(%) |
| 1. 一般教養教科（基本素養）                               | 10～20           |
| 2. 教監課程履修後継続して履修しなければならない教職教科活動に関する教科（教職一般）   | 10～20           |
| 3. 教育行政・教育財政及び組織経営等学校運営管理に必要な専門分野に関する教科（専門領域） | 60～80           |
| 合計  | 100             |

（出典：「教員等の研修に関する規定施行規則」国家法令情報センター

<http://www.law.go.kr>にて検索（2010年1月アクセス。）

校長資格研修（本研修）は、ソウル大学師範大学付設の教育行政研修院が1965年に教員養成施設として政府から指定され行なってきた。1986年に韓国教員大学校教員研修院（2000年に総合教育研修院に改称）が資格研修機関に指定され、資格研修が一元化された（図表2-4-3の実績は1987年から）。1994年からはソウル大学校と教員大学校が分担するようになり、1999年にふたたび教員大学

校に一元化された。2000年度からはソウル大学校と教員大学校が分担するようになった。2004年から初等教育の専門性と特殊性を研修に反映させるために、ソウル教育大学校の要求をソウル特別市教育庁が受入れ、ソウル地域は中等学校校長研修がソウル大学の教育行政研修院、初等学校校長研修がソウル教育大学の初等教育研修院で行なわれるようになり、ソウルを除く全地域は、韓国教員大学校の総合教育研修院（幼・初・中等）で実施されている。

図表 2-4-3 3機関における校長資格研修実績数（人）

| 年度<br>機関 | '64<br>～'86 | '87<br>～'93 | '94<br>～'98 | '99   | '00   | '02   | '03   | '04   | '05   | '06   | '07   |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ソウル大     | 12,695      |             | 1,451       |       | 537   | 124   | 244   | 195   | 176   | 137   | 137   |
| ソウル教大    |             |             |             |       |       |       |       | 172   | 141   | 118   | 112   |
| 教員大      |             | 8,684       | 6,916       | 4,682 | 3,355 | 1,942 | 2,102 | 2,159 | 1,845 | 1,829 | 1,701 |
| 計        | 12,695      | 8,684       | 8,367       | 4,682 | 3,892 | 2,066 | 2,346 | 2,526 | 2,167 | 2,084 | 1,950 |

（出典：教育人的資源部「2008年度校長資格研修運営基本計画」1頁。）



### 第3項 校長資格研修プログラム－ソウル大学校師範大学付属教育行政研究院

第3項では、本研修プログラムを運営しているソウル大学校師範大学付設教育行政研修院に焦点を当て、具体的な企業委託研修内容を検討する。調査では授業風景を観察した後、研修担当者と受講生にインタビューを行なった。

#### (1) 企業委託研修プログラムの概要

教育行政研修院の「2009年度校長資格研修計画」によれば、研修期間及び日程は図表2-2-4のように提示されている。参加者は、146名（公立83名、私立53名、国立10名）であり、中等学校の校長資格研修が行なわれていた。

図表2-4-4 中等校長資格研修期間及び日程（教育行政研修院）

| 区分   | 日程          |  | 備考    |
|------|-------------|--|-------|
| 事前研修 | ソウル特別市教育研修院 | 2009.5.11（月）～6.5（金）                                    | 90時間  |
| 本研修  | 登録及び開講式     | 2009.6.15<br>登録 10:00～<br>開講式 11:00～<br>研修 13:00～16:40 | 270時間 |
|      | ソウル大出席研修    | 2009.6.15（月）～7.31（金）                                   |       |
|      | 民間研修機関委託研修  | 2009.7.6（月）～7.10（金）                                    |       |
|      | 国内現場訪問      | 2泊3日 2009.6.25(木)～6.27(土)<br>単日 2009.7.28（火）           |       |
|      | 修了式         | 2009.7.31（金）<br>研修 10:00～11:40<br>修了式 12:00～13:00      |       |

（出典：ソウル大学校師範大学付属教育行政研修院

「2009年度校長資格研修計画」2頁。）

民間研修機関委託研修期間は、4泊5日、30時間が割り当てられており、「(株)TeacherVille<sup>2</sup>」という教育科学技術部から認可された教育研修プログラム開発の専門企業が請け負っていた。TeacherVilleが提示する教育目的は以下の通り。

- ・変化と核心を主導する最高経営者像を確立し、学校経営マインドを拡大する。
- ・人的資源の開発と活用を効率的に追求できる教育的リーダーシップを強化する。
- ・教育共同体構成圏間の信頼とパートナーシップを土台に学校教育の競争力を確保する。

(出典：TeacherVille「ソウル地域中学校長資格民間委託研修教材」1頁。)

具体的には、経営者リーダーシップとして要求される能力を基礎に、学校経営者リーダーシップを抽出・分類し、学校長CEOリーダーシッププログラムを開発し、「夢を込めた組織」「楽しい組織」「変化する組織」の観点からプログラムが設計されている。

研修日程を見ると図表2-4-5のようになる。教授陣は、ソウル大学師範大学とは関係なく、TeacherVilleが独自に用意した7名の人員で、教育学博士あるいは経営学博士を取得している。

図表2-4-5 民間委託研修時間表

| 時間              | 時限  | 1日目<br>(月)                       | 2日目(火)                           | 3日目(水)                | 4日目(木)                  | 5日目(金)                            |
|-----------------|-----|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 10:00～<br>11:40 | 1時限 | [特講]<br>世界化時代の理解と<br>Global Mind | [夢を込めた組織]<br>学校文化づくり             | [楽しい組織]<br>効果的な意思疎通   | [楽しい組織]<br>発展的な対人関係構築   | [変化する組織]<br>創意的な学校問題の解決           |
| 11:40～<br>13:00 | 昼食  | 昼食                               |                                  |                       |                         |                                   |
| 13:00～<br>14:40 | 2時限 | [夢を込めた組織]<br>ビジョンの創造と共有          | [夢を込めた組織]<br>教職員を育成する<br>(コーチング) | [楽しい組織]<br>効果的な意思疎通   | [楽しい組織]<br>エンパワメント      | [変化する組織]<br>自己管理                  |
| 15:00～<br>16:40 | 3時限 |                                  | [夢を込めた組織]<br>教職員を育成する<br>(葛藤管理)  | [楽しい組織]<br>発展的な対人関係構築 | [変化する組織]<br>創意的な学校問題の解決 | [変化する組織]<br>Action Plan & Wrap Up |

(出典：TeacherVille「ソウル地域中学校長資格民間委託研修教材」3頁。)

## (2) 授業観察

民間委託研修は、4クラス（1クラス36名程度）に分かれ、同じ時間に同じ教育内容が異なる教員によって施される。今回の調査では、民間委託研修の最終日の1つの授業（100分）を観察した。教室では机が写真1のように6名ごと6グループに分けられ、グループワーク方式の授業が展開されていた。担当者によれば、必要があれば2クラス合同の授業も行なうという。グループ分けは登録の段階で教育行政研修院が振り分けており、そのグループにしたがって民間委託業者もクラスを設定していた。教室の壁には、すでに各グループで作成した掲示物が貼られており、民間委託研修期間を通じてグループワーク形式で授業が進められていた。ハードカバーの冊子が教材として、あらかじめ受講生に配布されており、初日の特講以外は、活動中心の授業となっていた。

授業の冒頭、教員よりある映画を題材として取り上げながら導入部の話があり、今回扱うグループワークについての説明があった。この時間の取り組みは、価値項目が書かれたカードをランダムに数枚ずつ個人に配布する。あらかじめ各グループにはカードの価値項目より1次元上の大テーマが設定されており、個人は、自分の持っているカードの価値項目と他のグループのテーマに合うカードを他のグループの個人と交換しながら、最終的に自分のグループに設定されている大テーマに関係するカードを集めるというものであり、コミュニケーション能力と価値意識を養うというグループワークであった。参加している受講生等はすでに研修期間も半ばを過ぎて人間関係も構築されているからか、比較的積極的にグループワークに参加していた。

## (3) インタビュー調査（受講生3名、校長資格研修担当者）

受講生へのインタビューでは、この研修プログラムの感想や本来の学校業務との兼ね合いなどを聞いた。インタビューはグループ懇談式に行なわれ、質問に対し自由に意見してもらった。

彼／彼女らによれば、委託研修に対する評価は高く、「面白い」という声が多かった。一般講義が、座学中心で理論的な講義が多いのに対し、民間委託期間は体を動かしながら活動的な授業なので、気分転換にもなるという。

研修に参加している間の学校業務の穴埋めは、校長に負担をかけているという認識はありながらも、代理を立てたり、研修に来る前に学校による、あるいは研修終了後に学校に戻ることで補っているという。また、インターネットを通してメールでやり取りをしたり、書類等も電子的に処理できる環境にあるため、比較的問題はないという。

興味深い話では、韓国の女性教員（管理職を含む）割合が非常に多いという

話題も出た。実際、ソウル特別市教育庁によれば、2009年1月現在、ソウル特別市内の公立初・中・高等学校の校長と教監、奨学官、奨学士等教育管理職の女性比率が31.1%を超えたと報じられている<sup>3</sup>。1998年の時点では14.5%であった。

民間委託研修はもとより、校長資格研修自体も非常に効果的に受け入れられているようである。

校長資格研修担当者へのインタビューでは、校長資格研修での問題や現状を聞いた。

民間委託研修を校長資格研修の中間に設けているのは、いわゆる受講生の「中だるみ」を解消し、気分転換の効果を期待したものであるという。受講生のインタビューや教室の雰囲気を観察してみても、気分転換の効果は現れているように思われる。実際は、この民間委託研修期間のみで独自に評価を下すことがないことから、受講生にはひと時の休息期間ととらえられているのかもしれない。一般講義では座学が中心であるため、居眠りをする受講生も目にするそう

だ。

その他、外部委託すること自体への抵抗の有無について聞いたが、外部委託することに対する抵抗はないようで、ソウル大学の教授もむしろ外部委託した方が様々な教育的な実践や思考が育まれて効果的であると評価を下しているという。

研修を進める上でのトラブル等については、評価の際に、1年に1、2名抗議をする受講生がいるという。受講生といえども、学校においては教頭であり、この研修の評価が校長昇進に影響するとなれば、この辺りはシビアであろう。受講生には私立学校の先生もいるが、私立の先生は昇進に評価はほとんど関係ないが、公立学校の先生は評価が影響することがあるとのことであった。

写真1 民間委託研修の授業風景



写真2 資格研修の参加者とともに



## おわりに

以上、韓国の校長資格研修について概観してきた。特に今回の調査では、民間委託研修に焦点を当て、授業観察およびインタビュー調査を行なった。民間委託研修が研修期間の真中に設けられ、気分転換するという目的もあったようだが、受講生らが非常に積極的に活動に参加していたのが印象的であった。受講生等は、校長資格研修で知り合った人脈が非常に重要であると認識しており、校長になってからも大きな支えになるという意識が芽生えていた。また、校長資格研修で訪問する海外研修（2009年度は経済危機によって国内研修）などでは、一流ホテルに宿泊し、優秀学校を訪問し、一流企業を見学するなど、「一流」に触れさせることで、これから自分が「校長」という最高職（CEO）になるという意識付けがされているという。この研修の費用のほとんどが国家から支給されていることを考えても韓国政府の「校長」の位置づけの高さがうかがえる。

さらに、受講生からは「CEOとしての校長の専門性を向上させるためには、360時間は多くない」という意見も上がっていた。教育科学技術部の校長資格研修担当者によれば、実際、研修時間は2007年度の180時間から360時間へと倍増しているが、CEOを養成するのに180時間でいいのかという意見が多かったという。受講生等の意識の高さも窺える。

とはいえ、時数が増えるということは、現場の不在期間も倍増するということで、職場への負担も増えていると予測される。当初、教育庁や学校から業務の空白が生じるということで時数増加への懸念があったようだ。

韓国の校長資格研修は、年々研修時間数が増加している。韓国政府は、民間委託研修や海外研修を活用し、座学だけではなく活動的な教育を取り入れていた。こういった教育方針は、受講生たちに比較的好評であった。校長資格研修が受講生にとって負担になっていると認識されていない点には驚かされた。この点は、任期が4年の校長職に国家が費用と時間を費やすことや、「一流」に触れさせる教育プログラムを運営することなどによって、受講生に「校長とはこんなにすばらしい」と言わんばかりの配慮がなされていることと無関係ではないと考えられる。韓国の校長資格研修は、いわば「校長プライド」の養成課程と言えるのかもしれない。

### 【注】

1 本報告は、2009年7月8日～11日に韓国を訪問し、得られた資料に基づくものである。訪問した機関は以下の通り。

・ソウル教育大学校初等教育研修院（7月9日、校長資格研修参観及びイン

タビュウ)

- ・教育科学技術部（7月9日、校長資格研修担当者へのインタビュー）
  - ・ソウル大学校師範大学付設教育行政研修院（7月10日、民間委託校長研修参観及びインタビュー）
  - ・ソウル市教育庁（7月10日、校長資格研修担当者へのインタビュー）
- 2 (株)TeacherVille ホームページ <http://www.teacherville.co.kr/>(2010年1月アクセス)
  - 3 MBC ニュース 「校長、教監等教育管理職の女性比率が30%を超える」  
<http://news.naver.com/main/vod/vod.nhn?oid=214&aid=0000093050> (2010年1月アクセス)

#### 【参考資料】（全てハングル資料）

##### 文献資料

ユンジョンイル他『転換期の韓国教育政策』ハクジサ、2008年。  
TeacherVille「ソウル地域中等校長資格民間委託研修教材」2009年。  
ソウル大学校師範大学附属教育行政研修院「2009年度校長資格研修計画」2009年。  
教育人的資源部「2008年度校長資格研修運営基本計画」2008年。

##### ホームページ

教育科学技術部 [http://www.mest.go.kr/me\\_kor/index.jsp](http://www.mest.go.kr/me_kor/index.jsp)  
ソウル特別市教育庁  
<http://www.sen.go.kr/main/services/index/index.action>  
韓国法制処 <http://www.moleg.go.kr/main/main.do>  
国家法令情報センター <http://www.law.go.kr>  
ソウル大学校師範大学付設教育行政研修院  
<http://eld.snu.ac.kr/main/main.asp>  
ソウル教育大学校付設初等教育研修院 <http://www.goodteacher.ac.kr/>  
韓国教員大学校付設総合教育研修院 <http://tcie.knue.ac.kr/>

##### 謝辞

今回の調査を行うにあたって、ご協力いただいた、教育科学技術部、ソウル特別市教育庁、ソウル大学校師範大学校付設教育行政研修院、ソウル教育大学校付設初等教育研修院、韓国教員大学校付設総合教育研修院の諸先生方に心より御礼申し上げます。

【校長先生用】

## 新任校長研修の効果に関する調査

本調査は、新任校長研修のニーズとその効果に関する基礎データの取得を目的としたものです。本調査の質問項目については、日本教育経営学会による『校長の専門職基準－求められる校長像とその力量－[2009年度版]』をもとに作成しております。ご回答の内容は研究以外の目的に使用することはありません。また、回答は無記名です。ご回答の内容の取り扱いにつきましては、外部にもれることはありません。どうぞありのままを率直にお答えいただきますようお願いいたします。

## 【記入についてのお願い】

- ・ ご回答にあたっては、他の方と相談されることなく、必ずお一人でお答えください。
- ・ ご回答が終わったら、回答欄に記入漏れがないか、もう一度ご確認ください。
- ・ ご回答後は校長用、教頭用、教務主任用それぞれ別の封筒（長3）に入れ、料金後納払いの返信用封筒（角2）に3通をまとめてお送り願います。10月30日（金）を目処に返信いただけますれば幸いです。なお、調査結果は後日、各学校にお届けいたします。

## 【本調査に関するお問い合わせ先】

〒812-8581 福岡市東区箱崎6丁目19-1 九州大学教育学部 教育法制論研究室

准教授 元兼正浩 Tel&amp;Fax：092-642-3121 E-mail：keieihouseiken@gmail.com

なお、本調査研究は、独立行政法人教員研修センター委嘱事業「平成21年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム「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」の一環として実施しております。

## 0. 基本情報

下記項目について当てはまるものに丸印、記入欄には記入をお願いいたします。

|            |   |
|------------|---|
| 性別         | 1：男性 2：女性                               |
| 勤務校種       | 1：小学校 2：中学校 3：高等学校<br>4：中等教育学校 5：特別支援学校 |
| 校長経験年数     | [ ] 年                                   |
| 教職経験年数     | [ ] 年                                   |
| 教頭経験年数     | [ ] 年                                   |
| 教育委員会勤務年数  | [ ] 年                                   |
| 教育センター勤務年数 | [ ] 年                                   |

1. あなたが受けた新任校長研修は役に立ったと思いますか。あてはまるものに丸印をつけてください。

|      |             |       |
|------|-------------|-------|
| 1：はい | 2：どちらとも言えない | 3：いいえ |
|------|-------------|-------|



2. 校長にとって必要だと指摘される下記の28の知識・能力について、**校長職への就任時点**で、あなたに身に付いていたと思われますか。また、**現在**これらはあなたに身に付いていると思いますか。それぞれ1～5で最も自己認識に近い数字に丸印を付けてください。

|                          |                        |                      |
|--------------------------|------------------------|----------------------|
| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化        | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 情報収集能力                | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. ビジョン形成                | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. コミュニケーション能力           | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. 校長講話                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 校内研修                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 学校評価                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. 教材開発                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. カリキュラムマネジメント          | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり  | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 組織マネジメント              | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 人材育成                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. 人事評価                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. メンタルヘルス               | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ④諸資源の効果的な活用              | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 学校財務                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 校務分掌                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. 情報処理能力                | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. 学校施設・設備の安全            | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ⑤家庭・地域社会との協働・連携          | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 地域連携                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 情報発信能力                | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. 社会教育                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. 保護者マネジメント             | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ⑥倫理規範とリーダーシップ            | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. コンプライアンス              | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 職業倫理                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. リーダーシップ論              | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. 危機管理                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解     | 十分でない <u>(就任時点)</u> 十分 | 十分でない <u>(現在)</u> 十分 |
| 1. 教育政策                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 2. 人権教育                  | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 3. 特別支援教育                | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |
| 4. 他文化（異文化）理解            | 1 — 2 — 3 — 4 — 5      | 1 — 2 — 3 — 4 — 5    |

## 新任校長研修のニーズに関する調査

本調査は、新任校長研修のニーズとその効果に関する基礎データの取得を目的としたものです。本調査の質問項目については、日本教育経営学会による『校長の専門職基準－求められる校長像とその力量－[2009年度版]』をもとに作成しております。ご回答の内容は研究以外の目的に使用することはありません。また、回答は無記名です。ご回答の内容の取り扱いにつきましては、外部にもれることはありません。どうぞありのままを率直にお応えいただきますようお願いいたします。

### 【記入についてのお願い】

- ・ ご回答にあたっては、他の方と相談されることなく、必ずお一人でお答えください。
- ・ ご回答が終わったら、回答欄に記入漏れがないか、もう一度ご確認ください。
- ・ ご回答後は校長用、教頭用、教務主任用それぞれ別の封筒（長3）にそれぞれ入れ、料金後納払いの返信用封筒（角2）に3通をまとめてお送り願います。10月30日（金）を目処に返信いただけますれば幸いです。なお、調査結果は後日、各学校にお届けいたします。

### 【本調査に関するお問い合わせ先】

〒812-8581 福岡市東区箱崎6丁目19-1 九州大学教育学部 教育法制論研究室

准教授 元兼正浩 Tel&Fax：092-642-3121 E-mail：keieihouseiken@gmail.com

なお、本調査研究は、独立行政法人教員研修センター委嘱事業「平成21年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム「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」の一環として実施しております。

### 0. 基本情報

下記項目について当てはまるものに丸印、記入欄には記入をお願いいたします。

|            |   |
|------------|---|
| 性別         | 1：男性 2：女性                               |
| 勤務校種       | 1：小学校 2：中学校 3：高等学校<br>4：中等教育学校 5：特別支援学校 |
| 教職経験年数     | [ ] 年                                   |
| 教頭経験年数     | [ ] 年                                   |
| 教育委員会勤務年数  | [ ] 年                                   |
| 教育センター勤務年数 | [ ] 年                                   |

1. あなたは明日から校長職に就きたいと思いませんか？あてはまるものに丸印を付けてください。

|      |             |       |
|------|-------------|-------|
| 1：はい | 2：どちらとも言えない | 3：いいえ |
|------|-------------|-------|

2. あなたが校長になった時に必要だと思われる**知識・能力**について下記項目を**必要度の観点**から評価してください。また、あなたにとってこれらの知識・技能は現時点で十分に身に付いていると思うか、**十分度の観点**から評価してください。

|                          |       |    |       |    |   |
|--------------------------|-------|----|-------|----|---|
| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化        | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 情報収集能力                | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. ビジョン形成                | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. コミュニケーション能力           | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. 校長講話                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 校内研修                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 学校評価                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. 教材開発                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. カリキュラムマネジメント          | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり  | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 組織マネジメント              | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 人材育成                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. 人事評価                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. メンタルヘルス               | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ④諸資源の効果的な活用              | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 学校財務                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 校務分掌                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. 情報処理能力                | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. 学校施設・設備の安全            | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ⑤家庭・地域社会との協働・連携          | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 地域連携                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 情報発信能力                | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. 社会教育                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. 保護者マネジメント             | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ⑥倫理規範とリーダーシップ            | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. コンプライアンス              | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 職業倫理                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. リーダーシップ論              | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. 危機管理                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解     | 必要でない | 必要 | 十分でない | 十分 |   |
| 1. 教育政策                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 2. 人権教育                  | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 3. 特別支援教育                | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |
| 4. 他文化（異文化）理解            | 1     | 2  | 3     | 4  | 5 |



# 1. 新任校長研修の内容・方法について

(1) 新任校長研修を行うのはどなたですか。(複数回答可)

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | 教育委員会（本庁）の職員 → 担当課・職名 [ ] |
| 2 | 教育センターの職員                 |
| 3 | 大学の教員 → 具体的な大学・個人名 [ ]    |
| 4 | 民間関係者 → 具体的な企業・役職・個人名 [ ] |
| 5 | その他 [ ]                   |

(2) 今年度の貴機関の新任校長研修の「教育委員会職員講師人数」、「教育センター職員講師人数」、「外部からの講師人数」、「受講生人数」、「日数」、「時間数」について、わかる範囲でお書き下さい。なお、回答しにくい場合は、新任校長研修の実施要項・日程表を同封していただくことで代替されても構いません。

| 教育委員会職員<br>講師人数 | 教育センター職員<br>講師人数 | 外部講師人数 | 受講生人数 | 日数   | 時間数   |
|-----------------|------------------|--------|-------|------|-------|
| [ ]人            | [ ]人             | [ ]人   | [ ]人  | [ ]日 | [ ]時間 |

(3) 貴機関で実施されている新任校長研修内容および実施形態はどのようなものですか。当てはまる項目に○をお付けください。(複数回答可)

(回答例) 「1. 情報収集能力」に関する研修を「講義」形式で、「2. ビジョン形成」を講義・演習両方の形式で行っている場合

|                           |
|---------------------------|
| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化         |
| 1. 情報収集能力 (講義・演習・協議)      |
| 2. ビジョン形成 (講義・演習・協議)      |
| 3. コミュニケーション能力 (講義・演習・協議) |

|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化          | ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり   |
| 1. 情報収集能力 (講義・演習・協議)       | 1. 校内研修 (講義・演習・協議)         |
| 2. ビジョン形成 (講義・演習・協議)       | 2. 学校評価 (講義・演習・協議)         |
| 3. コミュニケーション能力 (講義・演習・協議)  | 3. 教材開発 (講義・演習・協議)         |
| 4. 校長講話 (講義・演習・協議)         | 4. カリキュラムマネジメント (講義・演習・協議) |
| ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり    | ④諸資源の効果的な活用                |
| 1. 組織マネジメント (講義・演習・協議)     | 1. 学校財務 (講義・演習・協議)         |
| 2. 人材育成 (講義・演習・協議)         | 2. 校務分掌 (講義・演習・協議)         |
| 3. 人事評価 (講義・演習・協議)         | 3. 情報処理能力 (講義・演習・協議)       |
| 4. メンタルヘルス (講義・演習・協議)      | 4. 学校施設・設備の安全 (講義・演習・協議)   |
| ⑤家庭・地域社会との協働・連携            | ⑥倫理規範とリーダーシップ              |
| 1. 地域連携 (講義・演習・協議)         | 1. コンプライアンス (講義・演習・協議)     |
| 2. 情報発信能力 (講義・演習・協議)       | 2. 職業倫理 (講義・演習・協議)         |
| 3. 社会教育 (講義・演習・協議)         | 3. リーダーシップ論 (講義・演習・協議)     |
| 4. 保護者マネジメント (講義・演習・協議)    | 4. 危機管理 (講義・演習・協議)         |
| ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解       | ⑧その他                       |
| 1. 教育政策 (講義・演習・協議)         | [ ]                        |
| 2. 人権教育 (講義・演習・協議)         |                            |
| 3. 特別支援教育 (講義・演習・協議)       |                            |
| 4. 他文化 (異文化) 理解 (講義・演習・協議) |                            |

(4) 新任校長研修の演習はどのような形態で行いましたか（例：ロールプレイ、グループワーク）。

(5) 新任校長研修ではどのような教材を用いましたか（自主教材、講師教材、市販の教材など）。研修内容と併せて分かる範囲でお書きください。（※研修内容につきましては、左下設問1-(3)をご参照ください）

| 教材             | 研修内容 |
|----------------|------|
| (例) 学校評価ハンドブック | 学校評価 |
|                |      |
|                |      |
|                |      |
|                |      |

## 2. 新任校長研修の評価・課題について

(1) 新任校長研修に対する受講生の評価はいかがでしたか。左記の貴機関が実施している研修内容・項目の評価について「1. 非常に低い」から「5. 非常に高い」の中から当てはまるものに○をつけてください。

| ①学校の共有ビジョンの形成と具現化      |           | ②教育活動の質を高めるための協体制と風土づくり |           |
|------------------------|-----------|-------------------------|-----------|
|                        | 難い        | 難い                      | 難い        |
| 1. 情報収集能力              | 1・2・3・4・5 | 1. 校内研修                 | 1・2・3・4・5 |
| 2. ビジョン形成              | 1・2・3・4・5 | 2. 学校評価                 | 1・2・3・4・5 |
| 3. コミュニケーション能力         | 1・2・3・4・5 | 3. 教材開発                 | 1・2・3・4・5 |
| 4. 校長講話                | 1・2・3・4・5 | 4. カリキュラムマネジメント         | 1・2・3・4・5 |
| ③教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり |           | ④諸資源の効果的な活用             |           |
|                        | 難い        |                         | 難い        |
| 1. 組織マネジメント            | 1・2・3・4・5 | 1. 学校財務                 | 1・2・3・4・5 |
| 2. 人材育成                | 1・2・3・4・5 | 2. 校務分掌                 | 1・2・3・4・5 |
| 3. 人事評価                | 1・2・3・4・5 | 3. 情報処理能力               | 1・2・3・4・5 |
| 4. メンタルヘルス             | 1・2・3・4・5 | 4. 学校施設・設備の安全           | 1・2・3・4・5 |
| ⑤家庭・地域社会との協働・連携        |           | ⑥倫理規範とリーダーシップ           |           |
|                        | 難い        |                         | 難い        |
| 1. 地域連携                | 1・2・3・4・5 | 1. コンプライアンス             | 1・2・3・4・5 |
| 2. 情報発信能力              | 1・2・3・4・5 | 2. 職業倫理                 | 1・2・3・4・5 |
| 3. 社会教育                | 1・2・3・4・5 | 3. リーダーシップ論             | 1・2・3・4・5 |
| 4. 保護者マネジメント           | 1・2・3・4・5 | 4. 危機管理                 | 1・2・3・4・5 |
| ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解   |           | ⑧その他                    |           |
|                        | 難い        |                         | 難い        |
| 1. 教育政策                | 1・2・3・4・5 | その他 ( )                 | 1・2・3・4・5 |
| 2. 人権教育                | 1・2・3・4・5 | その他 ( )                 | 1・2・3・4・5 |
| 3. 特別支援教育              | 1・2・3・4・5 | その他 ( )                 | 1・2・3・4・5 |
| 4. 他文化(異文化)理解          | 1・2・3・4・5 | その他 ( )                 | 1・2・3・4・5 |

(2) 本年度の研修の企画・実施・評価にあたって、どのような課題がありましたか。

企画に関して

[ ]

実施に関して

[ ]

評価に関して

[ ]

(3) 新任校長研修を来年度以降、より効果的に行うために、今後必要だと思う点、改善していきたい点について具体的にお答えください（講師、教材、内容、日数・時間、研修の規模、評価方法など）。

[ ]

### 3. その他

本調査について答えにくかった点、ご意見等ございましたら、以下にお書きください。

|  |
|--|
|  |
|--|

### 4. 貴機関について

|            |  |
|------------|--|
| 機関名        |  |
| 研修の担当部署    |  |
| 担当者の役職、お名前 |  |

■以上で回答はおわりです。ご多用な中、調査研究へのご協力をどうもありがとうございました。  
※可能であれば、新任校長研修の実施要項を1部同封していただけないでしょうか。よろしくお願い申し上げます。

### ■本研究に関する連絡先

|        |  |
|--------|--|
| 研究代表者  | 元兼 正浩 (九州大学 教育学部准教授)                                       |
| 連絡先    | 〒812-8581 福岡県福岡市東区箱崎 6-19-1<br>九州大学人間環境学研究院 教育学部門 教育法制論研究室 |
| 電話番号   | 092-642-3123   |
| E-Mail | motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp                     |



## おわりに～プログラムの成果と課題

2006（平成 18）年度より研究代表者である元兼が北九州市立教育センターの新採校長研修において講座を担当することとなりました。初年度は夏季半日講義のみで、その他の演習はセンターの主幹指導主事が組織マネジメントの中央テキストを片手にSWOT分析等を行なっていました。他方、福岡県内のもう一つの政令指定都市である福岡市の教育センターにおいてはすでにその年から年3回の断続研修を開始しておりました。

本件研究事業の連携相手であります北九州市教育委員会・市立教育センターでも中央研修の内容をそのまま援用するのではなく、北九州市の実態にあった新採校長研修を実施したいという強い要望があり、そこからミッションはスタートしました。以後、3年にわたって手探りながらの断続研修を行っており、一定の評価を得てはいたものの、研修当日に使用するワークシートもばらばらで、行き当たりばったりの内容となっている点は否めませんでした。また、研修と研修とを繋ぐ「宿題」にかかる負担とそれに見合う効果についても再考の余地がありました。

このたび、本開発プログラム事業を委託される幸運に恵まれましたので、これを契機として組織マネジメントやその他の先行研究を集中的に検討し、校長、教頭ら現場関係者の意見をうかがいながら、また連携先の教育センター担当者らの意見を踏まえながら研修内容を吟味し、実際に4回にわたる断続研修を北九州市と福岡市という2つの教育センター（フィールド）でアクションリサーチできたことの意義はとても大きいものでした。同じ県内の政令指定都市とはいえ、風土の全く異なる管理職は同じ課題に対しても異なる反応を示す箇所が多々あり、研修プログラムの開発にあたり、地域性を考慮にいれるという視点の重要性も改めて教えられました。

それぞれ4回の研修のうちの3回については同じ週に研修を行っており、ほぼ同じ内容で研修を行なうことでその対比（コントラスト）を描くことに力点を置いております。本論（第1章 研修プログラムの実施と検証 → 第2節 研修の実際 第2項～第4項）をご参照ください。もちろん両市に通底する部分もあり、その点は全国の新任校長向けの研修に活用できる内容として今回作成のテキストに反映させ、研修内容のパッケージ化に努めておるところです。

なお、今回の調査研究開発にあたり、この分野の専門学協会であります日本教育経営学会が「校長の専門職基準」（プロフェッショナル・スタンダード）を作成され、公表されたことは幸運でした。この3年間手探りしながら毎回の研修を手作りしてきた代表者にとつ

て、7つの構成要素とそれぞれにさらにおよそ5つの下位要素をもつ理想の校長職像の分析視座（拠り所）を得たことは、真っ暗闇の中での航海にあたって「羅針盤」を得たような心強さとなりました。

さらに研究費助成により実施することができました全国の教員研修センター及び教育研究所、教育委員会（本庁）等における「新任校長研修」講座の開設状況についての調査にあたってはこの「校長の専門職基準」を構成要素に細分化して、研修内容を尋ねる設問項目を作成しました。また、福岡県内の小学校教頭に対する新任校長研修ニーズ調査、そして同県内の小学校長に対する新任校長研修の満足度調査などにおいても「校長の専門職基準」を活用して実施することができました。

例えば全国の実施状況を見渡したとき、新任校長の人数や地理的・行政的環境が異なるため、やはり多様に独自展開している様子をうかがい知ることができました。全国に通底している課題もあれば、当該地域固有の諸課題もありますが、こうして課題自体を「見える化」していくことがその第一歩だと思い、整理しています。

（第2章 新任校長研修ニーズ調査・インタビュー調査 → 第1節 教育委員会・教育センター調査 → 第1項 調査の目的・第2項 調査の報告と分析・第3項 教育委員会・教育センター調査の考察をご参照ください。）また、福岡県の特例事例になりますが、校長への就任意欲、研修ニーズなど興味深いデータも収集しております。（第2章 新任校長研修ニーズ調査・インタビュー調査 → 第2節 校長・教頭意識調査）

本報告書でもその一部を紹介させていただいておりますが、いくつかの自治体に研究分担者である院生が直接足を運び、担当者にインタビューさせていただいたり、貴重な資料をいただいたりすることができました。記して感謝申し上げます。

第2章第4節でご紹介しているように、韓国の「校長資格研修」では民間企業におけるマネジメント研修が大幅に取り入れられるようになっており、カードゲームなどを駆使しながらの「楽しく」「ためになる」研修はまさに「目から鱗」でとても刺激的でした。360時間もの研修内容をプログラム化している韓国の校長研修の実施方法にはまだまだ学ばなければならないことが多いと実感しています。2ヶ月ほど入り込んで研修をエスノグラフィックに描き直すような機会があればと願います。

今回の研究を通じて、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）、その他ハングル資料等の印刷物を作成することができました。また、本研究成果を反映させ

たオリジナルのホームページ <http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleader/> を作成し、本研究の趣旨説明、関連情報、上記の印刷物のほか、第1章第3節 研修内容に見る新任校長の実際と課題-タイム・マネジメントを事例として- で紹介していますタイムマネジメント課題を各自がネット上で記録し、データ分析し、プリントアウトできる「タイムマネジメント・アプリ」を作成しました。これにより、研修担当者のコーディネートの負担や毎回データ解析する院生の負担を大幅に低減することができました。

新採・新任校長研修の対象者やニーズは増える一方、それに反比例するかのようにより費用コスト、時間コストへのまなざしは全国的に厳しくなっています。新任校長の人数は限られているため、教育事務所単位ではスケールメリットが維持できず、一方で、都道府県全体での研修となると空間的、心理的アクセスの課題が大きく横たわってしまいます。上記のホームページを活用され、本年度の研究成果や更新情報に多くの研修を必要とされる方々が「アクセス」できるよう願っております。

本研究の一連の企画・運営・実施・評価とこうした成果報告の作成にあたっては事務局スタッフである研究室院生の果たした役割ははかりしれません。巻末ページに掲載している研究分担者の院生たちがこの地道な作業に献身的に関わって作成してくれたことに記して感謝したいと思います。

また、課題やワークシート作成から演習技法まで多くの知見をいただいた現職の先生方、社会人院生の皆様にも感謝申し上げます。

そして本報告書の作成はもとより、テキスト、ハンドブックやワークシートの原案作成、そして演習のコーディネートなどで一方ならぬご尽力を賜った北九州市立教育センター並びに福岡市教育センターの所長様、担当者様はじめ関係各位に心より御礼申し上げます。今回の研究の成果は来年度以降の研修で一緒にいかしていきたいと願っています。

最後になりましたが、なによりもこのたびこうした貴重な機会を我々に与えて下さった独立行政法人・教員研修センターの関係各位に深く感謝申し上げます。

平成 22 年 3 月 13 日

九州大学大学院教育学部門  
准教授 元兼正浩（研究代表者）

## 《 執 筆 者 一 覧 》

|        |  |
|--------|--|
| 元兼 正浩  | 九州大学大学院准教授 (はじめに、序章第1節・第2節第1項、おわりに)                  |
| 田中 光晴  | 九州大学大学院 (第2章第4節)                                     |
| 雪丸 武彦  | 九州大学大学院/日本学術振興会特別研究員 (序章第3節)                         |
| 山下 顕史  | 九州大学大学院 (第1章第2節第4項(1), 第2章第2節)                       |
| 楊 川    | 九州大学大学院 (序章第2節第1項・第2項・第3項, 第1章第1節・第2節第5項(1), 第2章第3節) |
| 李 昱 輝  | 九州大学大学院 (序章第3節)                                      |
| 波多江 俊介 | 九州大学大学院 (第1章第1節・第2節第1項・第4節)                          |
| 前田 晴男  | 九州大学大学院 (第1章第2節第3項(2), 第2章第2節)                       |
| 金子 研太  | 九州大学大学院 (第1章第2節第2項(2)・第4項(2)・第3節)                    |
| 清水 良彦  | 九州大学大学院 (第2章第1節)                                     |
| 畑中 大路  | 九州大学大学院 (第1章第2項(1)・第3項(1)・第5項(2), 第2章第1節)            |

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

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

---

2010年3月29日 印刷

2010年3月31日 発行

発行者：九州大学 北九州市教育委員会

九州大学 〒812-8581 福岡市東区箱崎6丁目19-1

TEL&FAX：092-642-3123

北九州市教育委員会 〒803-8510 北九州市小倉北区大手町1番1号

TEL：093-582-2367 FAX：093-581-5873

印刷所 城島印刷株式会社

〒810-0012 福岡市中央区白金2-9-6

TEL：092-531-7102 FAX：092-524-4411

---