

文部科学省初等中等教育局

平成27年度総合的な教師力向上のための調査研究事業

教職大学院と教育委員会が連携した

学校管理職養成研修プログラムの開発

研究報告書

平成28年3月

岐阜大学教職大学院

文部科学省「平成27年度総合的な教師力向上のための調査研究事業」
 教職大学院と教育委員会が連携した学校管理職養成研修プログラムの開発

岐阜大学教職大学院

1 調査研究事業の趣旨

今日、新たな教育課題への対応や教員の大量退職など、学校は諸課題に直面しています。そうした中で、文部科学省は、「総合的な教師力向上のための調査研究事業」を公募しました。そのテーマの一つが、「学校管理職の養成」です。

そもそもわが国では、学校管理職の専門職基準や養成基準がないために、制度上の養成は存在せず、インフォーマルな研修や部分的な取組にとどまっています。したがって、学校管理職の養成を検討するためには、学校管理職に求められる力量や養成基準を明らかにする必要があります。

一方、岐阜大学教職大学院は学校管理職養成の中核となる学校経営コースをもち、教育委員会と連携し、岐阜県のスクールリーダー養成に取り組んでいます。そこで、本研究では、岐阜市教育委員会と連携して、学校管理職養成研修を試行的に開発、実施、評価し、それを基に学校管理職に求められる力量や養成基準を明らかにした学校管理職養成研修プログラムを開発することにしました。

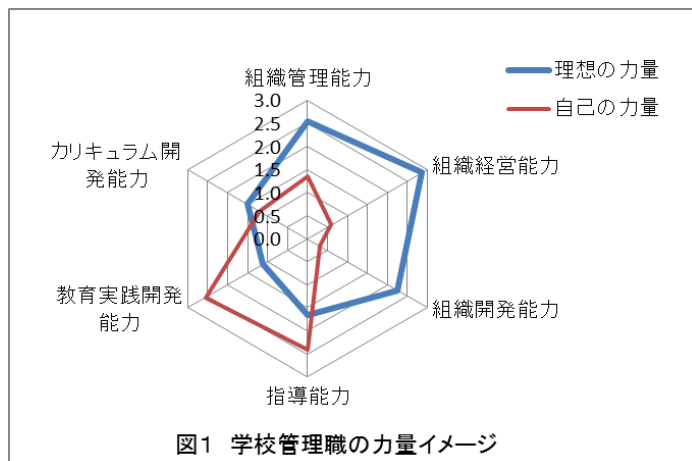
2 研究仮説

学校管理職にはどんな力量が求められ、またどんな力量を養成すべきなのでしょうか。学校管理職（校長）の力量に関する先行研究を概観すると、6つの力量が挙げられます（表1）。本研究では、この6つの力量について、学校管理職に求められる「理想の力量」と現状の「自己の力量」のギャップを基に、学校管理職の養成について検討することにしました（図1）。すなわち、組織管理能力、組織経営能力、組織開発能力は教職経験だけでは獲得が難しく、新たな養成が必要と考えられます。一方、指導能力や教育実践開発能力は教職経験を通じて獲得されており、新たな養成は必要ないと考えられます。

表1 学校管理職に求められる力量

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

能力や教育実践開発能力は教職経験を通じて獲得されており、新たな養成は必要ないと考えられます。



3 学校管理職養成講習の開発と評価

表2 学校管理職養成講習

ユニット	科目名
教育改革	リーダーシップ論
	教育制度・政策
	教育法規
	学校改革
学校改善	学校ビジョン・学校経営計画
	学校評価
	学校と地域社会との連携
	学校の危機管理
実践開発	組織開発
	カリキュラムマネジメント
	学力向上
	特別支援教育

学校管理職養成講習のプログラムとして、本研究で想定した6つの力量を基に、教育改革、学校改善、実践開発の3ユニット・12科目（1コマ80分）を計画しました（表2）。

受講者は、岐阜地区小中特別支援学校の校長先生が推薦した学校管理職になる前の教員116名でした。

6月の土曜（6/13、20、27）に、1日4科目と学習到達度の評価を行いました。

受講者と校長先生に、本講習の評価や学校管理職養成に関するアンケートに回

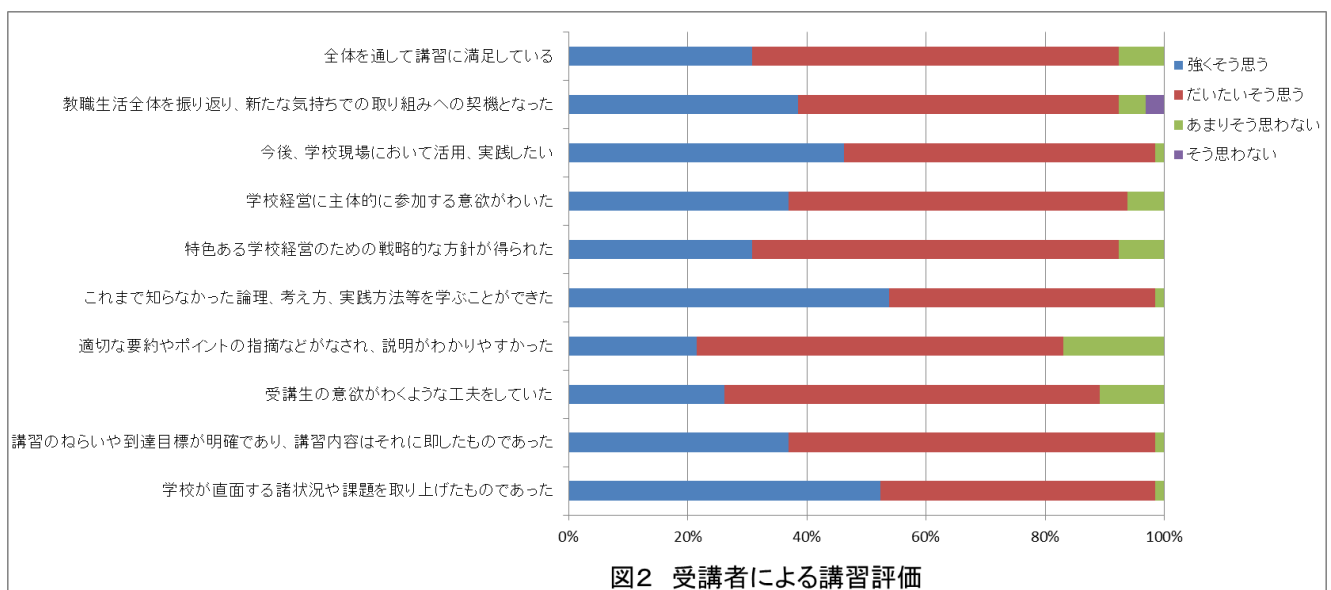
答していただきました。分析は、対象者の属性を踏まえて、岐阜市内の受講者65名と勤務先の校長先生62名の評価を対象としました。

①受講者の学習到達度の評価

学校管理職養成講習について、ユニット毎に受講者の学習到達度の評価を行いました。いずれも、100点満点中60点以上が8割程でした。このことから、本講習の内容や試験問題は妥当であるといえます。

②受講者の講習評価

講習終了後に、受講者から、講習の目的、内容、方法、満足度に関する10項目・4件法の回答をいただきました（図2）。ほぼ全てで肯定的回答が90%以上でした。とくに、「これまで知らなかった理論、考え方、実践方法を学ぶことができた」「学校が直面する諸状況や課題を取り上げた」の評価は高いものでした。一方、実施時期や回数については改善要望がありました。



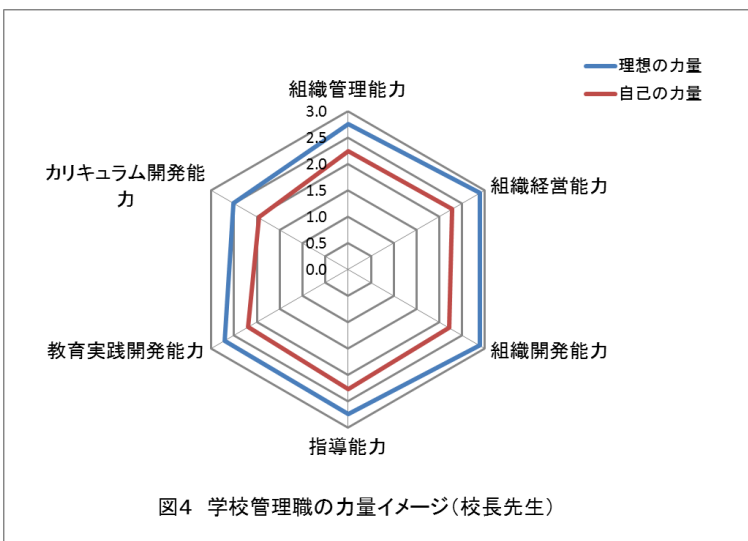
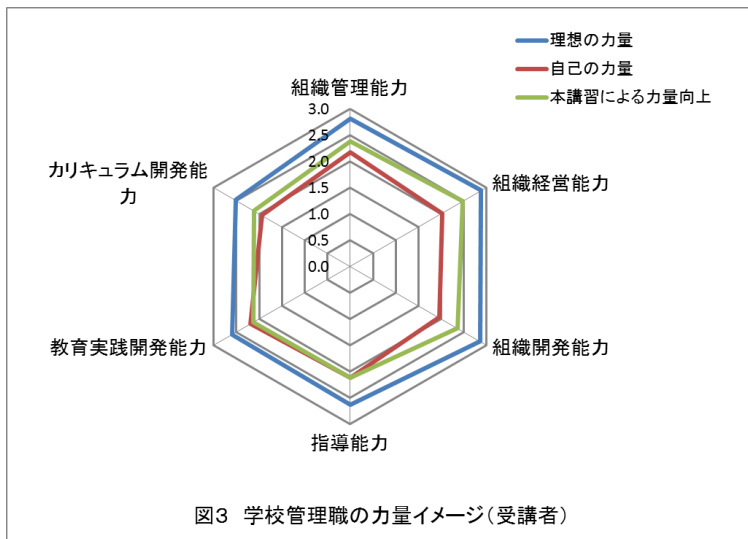
③学校管理職の力量イメージ

受講者と校長先生に、6つの力量それぞれについて、「理想の力量」と「自己の力量」に関する4件法（「多いに必要（3点）」「ある程度必要（2点）」「あまり必要ではない（1点）」「必要ではない（0点）」により評価していただきました。

受講者は、理想の力量として、6つとも高く、なおかつ自己の力量は低いと評価しました（図3）。

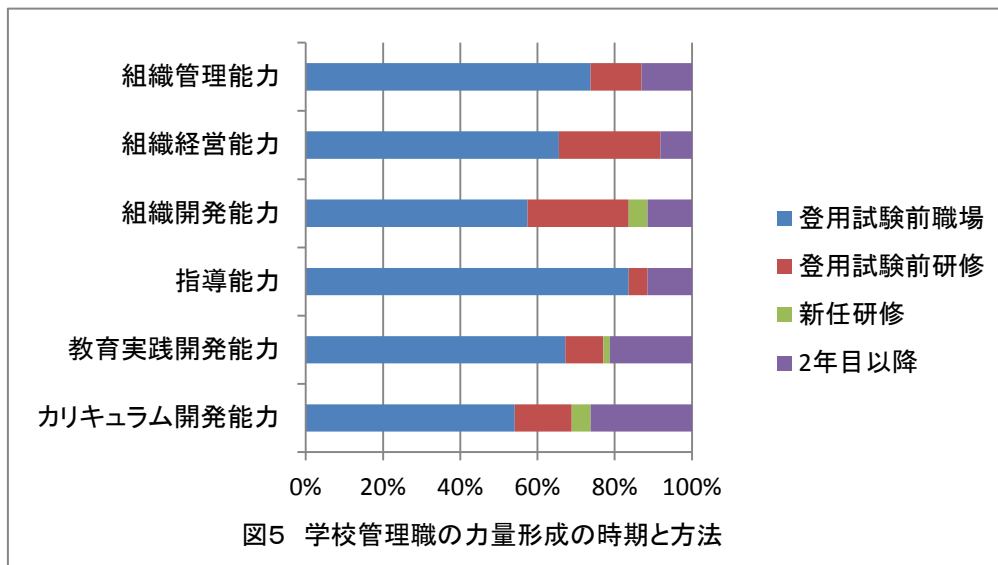
ただし、仮説とは異なり、教育実践を含むオールマイティな力量が必要と捉えていました。一方、本講習により、6つの力量とも向上したと評価しました。とくに組織経営能力の向上がみられました。

校長先生は、理想の力量として、6つとも高く、なおかつ自己の力量は低いと評価しました（図4）。受講者と同様に、全ての力量が必要と捉えていました。



④学校管理職の力量形成の時期と方法

校長先生に、「学校管理職としての力量はどのような時期・方法により形成されるべきですか？」と尋ねました。その結果、6つの力量のいずれも、「登用試験前の職場」が最も多くなりました。一方、組織経営能力と組織開発能力については、「登用試験前の研修」が2割程を占めました（図5）。

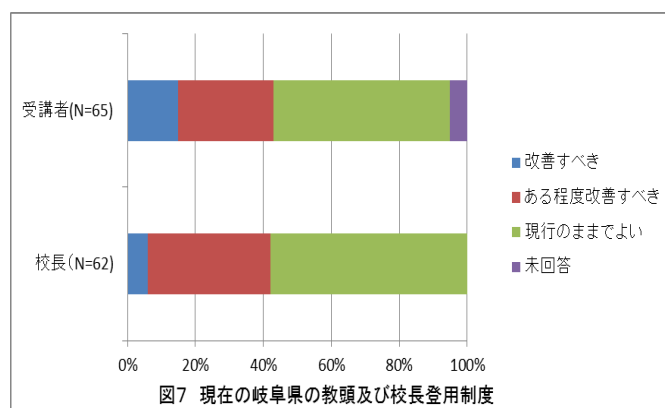
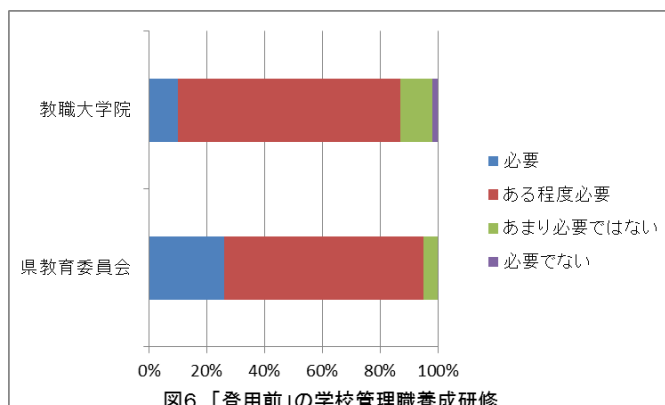


⑤国の教育政策プランや現行制度

校長先生に、「近年国の教育政策プランでは、教職大学院や都道府県教育委員会が「登用」前に制度的に行う学校管理職の養成研修が議論されていますが、それについてどのようにお考えですか？」と尋ねました。

校長先生の9割は、県教育委員会による「登用前の研修」及び教職大学院による「登用前の養成」が「必要・ある程度必要」と回答しました(図6)。

また、受講者及び校長先生に、現行の登用制度について尋ねました。いずれも、「現行のままでよい」が半数を占めました。一方、なんらかの改善が必要との回答は4割程でした(図7)。



4 結論

①学校管理職の力量

受講生及び校長先生とも、6つの力量のいずれも必要で、なおかつ理想の力量よりも自己の力量が低いと捉えていました。このことから、本研究で想定した6つの力量は妥当であると考えられます。ただし、仮説とは異なり、教育実践を含むオールマイティな能力が必要とされました。学校管理職の力量について、教員の延長線上に捉えるのか、あるいは専門職として捉えるのか、さらなる議論が必要です。

②学校管理職養成研修のコンテンツ

理想の力量と自己の力量のギャップから、6つの力量を養成目標とすることは妥当といえます。また、受講者の講習評価や講習により向上した力量の結果から、12科目程の短期講座は有効と考えられます。ただし、力量形成の時期や方法に関する回答を踏まえると、6つの力量の全てを登用前の養成に入れるかどうかは検討の余地があります。また、実施時期や日程は検討が必要です。

③学校管理職養成研修のシステム

受講者及び校長先生の評価から、教育委員会や教職大学院による「登用前の養成や研修」への関心の高まりが認められます。ただし、このような養成研修を提供するためには、支援体制が必要です。また、国は教職大学院における短期講座を単位化するための根拠を整備する必要があります。

謝辞 受講生の先生方、岐阜市教育委員会様、岐阜市立学校様、岐阜県教育委員会様のご協力に深く感謝申し上げます。