

平成 26 年度

総合的な教師力向上のための調査研究事業

「学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究」

成果報告書

国立大学法人 鳴門教育大学

2015 年 3 月

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人 鳴門教育大学が実施した平成26年度「総合的な教師力向上のための調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

## 目 次

1. 研究の概要	1
(1) 研究の趣旨	1
(2) 研究の方法	1
(3) 研究の経過	1
(4) 研究の実施体制	4
2. 学校管理職に求められる知識・スキルの調査研究について	5
(1) 予備調査について	5
1) 調査の目的	5
2) 調査の方法	5
3) 結果	6
(2) 本調査について	6
1) 調査の目的	6
2) 調査の方法	7
3) 結果	8
4) 考察	10
3. 大学・教育委員会による管理職研修プログラムの資料収集について	23
(1) 目的	23
(2) 方法	23
(3) 資料収集の結果のまとめ	23
(4) 考察	26
4. プログラム開発（徳島県教育委員会との共同開発）について	27
5. 研究のまとめ	27
資料1 徳島県における2015年度主幹教諭・指導教諭研修の構想	29
資料2 鳴門教育大学学校教育研究紀要第29号に掲載予定の論文	32
資料3 予備調査の調査票（徳島県、小中学校用）	42
資料4 本調査の調査票（高知県、副校長・教頭・主幹教諭用）	44

## 1. 研究の概要

### (1) 研究の趣旨

現在、都道府県教育委員会が提供する行政研修の教育内容と、教職大学院が提供する教育内容は、学校管理職養成という点でそれらの機能が共通している。しかし、両者の教育機能の関係が十分に整理されていない。また、学校組織マネジメントを遂行する上で必要となる専門的知識やスキルも十分に明確にされていない。よって、両者の教育機能の整理や、学校管理職として必要とされる専門的知識やスキルの解明を通じて、より効果的な学校管理職養成のための研修プログラムを構築することは喫緊の課題である。

上記の問題意識から、本調査研究では、学校管理職（養成）研修における教育委員会と教職大学院の連携についての資料収集、および学校管理職として必要とされる専門的知識やスキルの解明を通して、効果的な管理職養成のための研修プログラム、大学－教育委員会の連携システムを設計することを目的とする。

### (2) 研究の方法

上記の目的の達成のため、本研究では、主に次の2つの調査を企画・実施した。

第一に、学校管理職として必要とされる専門的知識やスキルを解明するために、徳島県および高知県の校長および副校長、教頭に対して、自由記述式の予備調査、および選択肢式の本調査を実施した。

第二に、学校管理職養成における大学－教育委員会の連携システムを考察するために、都道府県教育委員会および当該県の教員養成を主に担っている国立大学を訪問し、それらの担当者に、学校管理職養成に関する両者の連携の実態などについて話をうかがった。

### (3) 研究の経過

研究の経過は、表1－1の通りである。

#### 1) 学校管理職に求められる知識・スキルの調査研究

2014年5月から6月にかけて、徳島県および高知県の校長および副校長、教頭に対して、自由記述式の予備調査を実施した。この予備調査から得られたデータをもとに、2014年8月から9月にかけて、同じく校長および副校長、教頭、主幹教諭（高知県のみ）を対象に、選択肢式の本調査を実施した。

#### 2) 大学・教育委員会による管理職研修プログラムの資料収集

2014年8月に、九州大学の大学院人間環境学研究院の元兼教授の研究室を訪問し、学校管理職研修の夏季の短期プログラムを視察するとともに、元兼教授から話をうかがった。

2014年9月に、兵庫教育大学、兵庫県教育委員会、京都教育大学、京都府教育委員会を訪問し、学校管理職養成の養成や研修に関する大学と教育委員会の連携の実態などについて話をうかがった。

2014年10月に、九州女子大学の人間科学部の松村研究室を訪ね、京都教育大学の学校改善講座のいきさつについて話をうかがった。また、広島大学の大学院教育学研究科の曾余田研究室を訪ね、学校管理職の養成や研修に関する大学と教育委員会の連携の実態について話をうかがった。

2015年1月に、福井大学および福井県教育委員会を訪ね、兵庫教育大学・兵庫県教育委員会と同様の調査を行った。また、同年2月に、静岡大学の教職大学院を訪ね、同様の調査を行った。

### 3) プログラム開発（徳島県教育委員会との共同開発）

上記の調査と並行して、徳島県教育委員会と、徳島県教育委員会が主催する主幹・指導教諭研修の大幅な改善について、合計6回にわたる協議を実施した。その結果、2015年度から、徳島県教育委員会による主幹・指導教諭研修が大幅に変更されることとなった。

表 1 - 1 研究の経過

時期	学校管理職に求められる知識・スキルの調査研究	大学・教育委員会による管理職研修プログラムの資料収集	プログラム開発（徳島県教育委員会との共同開発）
1 月			第 1 回主幹・指導教諭研修についての協議
3 月			第 2 回主幹・指導教諭研修についての協議
4 月	第 1 回運営協議会（メール会議。調査研究の方向性確認。）	高知県教育委員会訪問	
5 月	質問紙（予備調査）の開発 先行研究の整理	徳島県教育委員会訪問	第 3 回主幹・指導教諭研修についての協議
6 月	質問紙調査（予備調査）実施		
7 月	質問紙調査（予備調査）分析		第 4 回主幹・指導教諭研修についての協議
8 月	質問紙（本調査）の開発	先行事例視察（九州大学）	
9 月	質問紙調査（本調査）実施	先行事例の視察（兵庫教育大学、兵庫県教育委員会、京都教育大学、京都府教育委員会）	
10 月	質問紙調査（本調査）の回収	先行事例の視察（九州女子大学、広島大学）	第 5 回主幹・指導教諭研修についての協議
11 月	質問紙調査（本調査）の分析		
12 月			第 6 回主幹・指導教諭研修についての協議
1 月	第 2 回運営協議会（調査結果の報告と今後の学校管理職（養成）のあり方の協議）	先行事例の視察（福井大学、福井県教育委員会）	
2 月	第 3 回運営協議会（メール会議。主任層、主幹層を対象とした短期的な研修内容、教育プログラム及び教職大学院と研修センター等での相互活用に関する仕組みの開発）	先行事例の視察（静岡大学）  報告書の完成	

(4) 研究の実施体制

所属部署・職名	氏名	役割分担
学長	田中 雄三	総括
理事・副学長	山下 一夫	研究目的、計画、報告書の概要についての検討
教員養成特別コース教授	佐古 秀一	研究目的、計画、報告書の概要についての検討
教員養成特別コース教授	前田 洋一	研修カリキュラム開発(学校組織マネジメント領域)、学校管理職リテラシー尺度開発 研修カリキュラム開発(教育行政論領域)
教職実践力高度化コース教授	村川 雅弘	研修カリキュラム開発(カリキュラムマネジメント領域)
教職実践力高度化コース教授	阪根 健二	研修カリキュラム開発(リスクマネジメント領域)
教職実践力高度化コース講師	大林 正史	研修カリキュラム開発(学校と地域連携領域)、学校管理職リテラシー尺度開発
社会連携課社会連携チーム・チーフ	大西 紀子	会議の調整、連絡、準備

(大林 正史)

## 2. 学校管理職に求められる知識・スキルの調査研究について

本研究においては、予備調査と本調査の2種類の質問紙調査を実施した。

### (1) 予備調査について

#### 1) 調査の目的

この予備調査の目的は、学校の管理職が「望ましい」と考える管理職像を自由記述式の質問紙調査によって明らかにすることを通して、選択肢式の質問紙調査（本調査）の質問項目を検討することである。

#### 2) 調査の方法

##### ①徳島県

予備調査は、徳島県教育委員会の協力を得て実施された。質問紙は、大林、佐古が提案し、徳島県教育委員会の担当者と協議の上、作成された。質問項目は、①属性、②これまでに会った学校の管理職（先輩だけでなく同僚や後輩の管理職でも可）の中で、「あの人のようになってみたい」、「あの人のようにやってみたい」と感じた人がいるか否か、③いる場合はその管理職の当時の職名およびその管理職の魅力、④これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキル、から構成された。

対象は、徳島県の公立学校の校長、副校長、教頭である。2014年5月下旬に、徳島県による小中学校の校長を対象とした研修において、予備調査が配布・回収された。徳島県の公立小中学校の校長全263名中、研修に出席した者が242名、そのうち、218名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の校長を分母とした回収率は、90.1%である。

また、2014年6月上旬に、徳島県による小中学校の副校長・教頭を対象とした研修において、予備調査が配布・回収された。徳島県の公立小中学校の副校長・教頭全317名中、出席した者が273名、そのうち、258名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の副校長・教頭を分母とした回収率は、94.5%である。回収した258名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は10名分である。

さらに、2014年6月上旬に、徳島県の県立学校の校長および副校長、教頭（教頭格を含む）を対象に、郵送法により予備調査が配布・回収された。対象者全139名中、回収できたのは100名分であった。回収率は、71.9%である。回収した100名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は2名分である。

##### ②高知県

高知県の予備調査も高知県教育委員会の協力を得て実施された。質問紙は、大林、佐古が提案し、高知県教育委員会の担当者と協議の上、作成された。質問項目は徳島県と異なり、①属性、②これまでに会った管理職（校長、教頭）のうちで、「あのようになってみたい」、「あのようになってみたい」と感じた方がいるか否か、③いる場合は、そのモデル



としている管理職について、どのようなところを取り入れたいと思っているか、③主幹教諭、指導教諭に期待する役割、で構成された。

高知県においても、2014年5月、教頭研修や新任用校長研修の折に、質問紙の配布、回収が行われた。2014年度の高知県の教頭数、校長数の合計である739名中、190名分の回答があった（高知県の公立学校の校長、教頭数を分母とした回収率は25.7%）。

分析では、徳島県の校長、副校長、教頭から得られた「これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキル」についての回答が対象とされた。徳島県の校長、副校長、教頭に対する「これまでに会った学校の管理職の魅力」についての回答や、高知県の校長、教頭から得られた回答について分析することは、今後の課題である。

### 3) 結果

徳島県の校長、副校長、教頭から得られた「これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキル」についての回答を分析した結果、先行研究である小島編（2004）『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂の216-219頁の分類にはない管理職の力量に関するカテゴリーがいくつか発見された。それらのカテゴリーに関する質問項目が、本調査の質問紙に盛り込まれた。

また、得られた自由記述をコーディングして、回答傾向や校長と教頭の回答の差異を比較した。その結果は、鳴門教育大学学校教育研究紀要第29号に論文として掲載予定である。この論文では、次の4点が指摘されている。

- ①教頭は、将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の「資質」を別だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向がある。
- ②教頭は、校長職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営において、教頭職にも必要だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営においても、教頭職に必要だと考える傾向がある。
- ③教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向がある。
- ④研修において、校長には意思決定、教頭には校長を補佐するような演習を組み込むことが有効かもしれない。

なお、この論文の原稿は、本報告書の末尾に資料2として掲載されているので、適宜参照されたい。

## (2) 本調査について

### 1) 調査の目的

この本調査の主な目的は、学校の管理職が、管理職としての職務を遂行する上で、「現時点で獲得していると考えている力量」および「もっと身につける必要があると考えている

力量」を明らかにすることである。

## 2) 調査の方法

### ① 質問紙の作成手順

本調査の調査票は、巻末の資料4の通りである。その作成手順は以下の通りである。

第一に、小島編(2004)の259-264頁の調査票をもとに、これを加筆・削除・修正する形で質問紙を作成することにした。

第二に、予備調査の「これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキル」についての回答の中でも、比較的多く記述されていたカテゴリーで、かつ、小島編(2004)262-264頁の調査票の質問項目と重複しない項目を抽出し、その項目を質問紙に盛り込んだ。

ただし、「人間性」「実行力」に関する項目については、かなり多くの校長・教頭が「将来に必要な管理職としての知識やスキル」として挙げていたが、抽象性が高いと判断し、調査票には盛り込まなかった。

調査票に盛り込まれた項目は、「地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること」、「ものごとを的確に判断すること」、「教職員と円滑なコミュニケーションをとること」、「将来の社会情勢を見通すこと」、「学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること」、「教職員間の協働性を高めること」、「教職員からの不満や要望を校長・教頭に伝えること」、「校長・教頭の考えを教職員にわかりやすく伝えること」、「校内外の情報を収集・分析して校長・教頭に意見を具申すること」、「校長・教頭の考えを具現化すること」である。

第三に、小島編(2004)262-264頁にある質問紙の項目のうち、小学校の校長が必要を感じていない力量(「ほとんど」および「あまり」必要を感じない割合が40%以上。小島編(2004)177頁。)を質問項目から削除した。

第四に、「現時点で獲得していると考えている力量」に関する質問項目を追加した。これを盛り込んだ意図としては、「もっと身につける必要がある」力量の把握のみでは、管理職として必要と考えられている力量を多角的に把握するのに十分ではないと思われることが挙げられる。

第五に、「将来校長となるべき教員が、表のA~Mの知識やスキル等を、いつ頃までに習得しておくべきだと思いますか?」という項目を追加した。

第六に、佐古と大林によって、質問項目の表現が適宜、修正された。

### ② 質問紙の対象者と回収について

徳島県の校長、教頭、および高知県の校長、教頭、主幹教諭を対象に、郵送にて質問紙調査を実施した。調査の実施時期の影響により、徳島県の学校からは、主幹教諭のデータを得ることができなかった。

調査票の回収については次の通りである。徳島県の市町村立学校、県立学校の校長全 302 名中、214 通の調査票を回収した（回収率 70.9%）。また、徳島県の市町村立学校、県立学校の副校長・教頭全 412 名中 245 通の調査票を回収した（回収率 59.5%）。高知県の市町村立学校、県立学校の校長全 330 名中、167 通の調査票を回収した（回収率 50.6%）。高知県の市町村立学校、県立学校の教頭全 409 名中、194 通の調査票を回収した（回収率 47.4%）。高知県の市町村立学校、県立学校の主幹教諭全 42 名中、27 名の調査票を回収した（回収率 64.3%）。

### 3) 結果

「もっと身につける必要がある力量」すなわち力量形成要求についての単純集計の結果は、図 1～10 の通りである。

#### ①徳島県の校長による力量形成要求

図 1、2 から、徳島県の校長は、その職務を遂行する上で、次の力量をもっと身につける必要があると認識していると考えられる。以下、「非常に必要性を感じる」と答えた割合が高い順に、1～29 位までに挙げられている項目に着目して分析する。

第一に、徳島県の校長は、「突発的な事態や災害時の判断」「子どもの健康・安全管理」「クレーム対処」といった「危機管理」に関する力量を、もっとも身につける必要があると認識している。

第二に、「組織的な教育力」「協働性向上」「ビジョン提示」「学校組織マネジメントに関する知識」といった「学校組織マネジメント」に関する力量を、2 番目に身につける必要があると認識している。

第三に、「教員の資質向上」「教員とのコミュニケーション」「教員の動機づけ」といった「コーチング」に関する力量を、3 番目に身につける必要があると認識している。

第四に、「住民とのコミュニケーション」といった「地域連携」に関する力量を、4 番目に身につける必要があると認識している。

#### ②徳島県の教頭による力量形成要求

図 3、4 から、徳島県の教頭は、その職務を遂行する上で、次の力量をもっと身につける必要があると認識していると考えられる。以下、「非常に必要性を感じる」と答えた割合が高い順に、1～32 位までに挙げられている項目に着目して分析する。

第一に、徳島県の教頭は、「突発的な事態や災害時の判断」「クレーム対処」「子どもの健康・安全管理」といった「危機管理」に関する力量を、もっとも身につける必要があると認識している。

第二に、「教員とのコミュニケーション」「教員の資質向上」「教員の動機づけ」といった「コーチング」に関する力量を、2 番目に身につける必要があると認識している。

第三に、「組織的な教育力」「協働性向上」「ビジョン提示」「学校組織マネジメントに関

する知識」といった「学校組織マネジメント」に関する力量を、3番目に身につける必要があると認識している。

第四に、「校長の考え具現化」「校内外の情報収集・分析・校長への意見具申」「校長の考えを教職員に伝達」といった「校長の補佐」に関する力量を、4番目に身につける必要があると認識している。

#### ③高知県の校長による力量形成要求

図5、6から、高知県の校長は、その職務を遂行する上で、次の力量をもっと身につける必要があると認識していると考えられる。以下、「非常に必要性を感じる」と答えた割合が高い順に、1～29位までに挙げられている項目に着目して分析する。

第一に、高知県の校長は、「突発的な事態や災害時の判断」「子どもの健康・安全管理」「クレーム対処」といった「危機管理」に関する力量を、もっとも身につける必要があると認識している。

第二に、「組織的な教育力」「ビジョン提示」「児童生徒の課題把握」「協働性向上」といった「学校組織マネジメント」に関する力量を、2番目に身につける必要があると認識している。

第三に、「教員の資質向上」「教員とのコミュニケーション」「教員の動機づけ」といった「コーチング」に関する力量を3番目に身につける必要があると認識している。

第四に、「住民とのコミュニケーション」「学校教育活動の特徴の説明」といった「地域連携」に関する力量を、4番目に身につける必要があると認識している。

#### ④高知県の教頭による力量形成要求

図7、8から、高知県の教頭は、その職務を遂行する上で、次の力量をもっと身につける必要があると認識していると考えられる。以下、「非常に必要性を感じる」と答えた割合が高い順に、1～32位までに挙げられている項目に着目して分析する。

第一に、高知県の教頭は、「突発的な事態や災害時の判断」「子どもの健康・安全管理」「クレーム対処」といった「危機管理」に関する力量を、もっとも身につける必要があると認識している。

第二に、「組織的な教育力」「協働性向上」「ビジョン提示」「3年程度の教育計画の構想」といった「学校組織マネジメント」に関する力量を、2番目に身につける必要があると認識している。

第三に、「教員の資質向上」「教員の動機づけ」「教職員とのコミュニケーション」といった「コーチング」に関する力量を、3番目に身につける必要があると認識している。

第四に、「住民・保護者とのコミュニケーション」「地域への働きかけ」「住民の要望把握等」といった「地域連携」に関する力量を、4番目に身につける必要があると認識している。

#### ⑤高知県の主幹教諭による力量形成要求

図9、10から、高知県の主幹教諭は、その職務を遂行する上で、次の力量をもっと身につける必要があると認識していると考えられる。以下、「非常に必要性を感じる」と答えた割合が高い順に、1～29位までに挙げられている項目に着目して分析する。

第一に、高知県の主幹教諭は、「突発的な事態や災害時の判断」「クレーム対処」「子どもの健康・安全管理」といった「危機管理」に関する力量を、もっとも身につける必要があると認識している。

第二に、「教員の資質向上」「教員の動機づけ」「教職員とのコミュニケーション」といった「コーチング」に関する力量を、2番目に身につける必要があると認識している。

第三に、「組織的な教育力」「協働性向上」「ビジョン提示」「3年程度の教育計画の構想」といった「学校組織マネジメント」に関する力量を、3番目に身につける必要があると認識している。

第四に、「住民・保護者とのコミュニケーション」「地域への働きかけ」「住民の要望把握等」といった「地域連携」に関する力量を、4番目に身につける必要があると認識している。

#### ⑥徳島県と高知県の教頭の力量形成要求の比較

図3、7より、高知県の教頭は、徳島県の教頭に比べ、全体的に各力量を身につける必要性を認識していないと言える。ただし、表1を見ると、ほとんどの質問項目において、高知県の教頭は、徳島県の教頭に比べ、各力量をすでに身につけていると回答することが多い傾向がある。このことから、高知県の教頭は、徳島県の教頭に比べ、管理職としての力量形成の意欲が低いとは言えない。そうではなく、高知県の教頭は、各力量をすでに身につけていると認識しているが故に、これ以上各力量を身につける必要性を認識していないと考えられる。

#### 4) 考察

本調査の結果から、次の4点を指摘できる。

第一に、どの県の職にも共通して、校長、教頭、主幹教諭は、「危機管理」や「学校組織マネジメント」「教職員に対するコーチング」「地域連携」といった領域に関する力量をより身につける必要があると認識している。よって、これらの領域を内容として学校管理職研修を構成することは、学校管理職のニーズに即していると言える。

第二に、とはいえ、徳島県と高知県で、回答傾向に差異を見いだすこともできる。例えば、徳島県の教頭は、「校長の補佐」に関する力量をより身につける必要があると考えている。それに対して、高知県の教頭は、「校長の補佐」に関する力量よりも、「地域連携」に関する力量をより身につける必要があると考える傾向がある。これらのことから、当該県のニーズに応じた学校管理職研修を企画・実施する必要があるように思われる。

第三に、学校管理職の力量形成要求が低くても、重要と思われる研修内容は実施していく必要がある。例えば、「異校種学校との連携を推進すること」に関する力量形成要求について、「非常に必要性を感じる」と回答した校長、教頭の割合は低い。一方、「異校種学校との連携を推進すること」に関する力量獲得済み認識について、「身につけている～不十分である」に 4～1 点を付与した平均値も、他の質問項目に比べて低い。しかし、中央教育審議会の初等中等教育分科会において、小中一貫教育特別部会が設置されるなど、小中高連携、一貫教育への社会的な期待は高まりつつある。よって、こうした研修内容については、学校管理職による力量形成要求が低くても、研修内容に組み入れる必要があるように思われる。

第四に、「ものごとを的確に判断すること」に関する力量形成要求が比較的高いことから、学校管理職研修には、ある状況における自らの意思決定が適切か否かを小グループで検討する演習が効果的なように思われる。

(大林 正史)

図1 徳島県の校長による力量形成要求（非常に必要性を感じる1～29位）（N＝214）

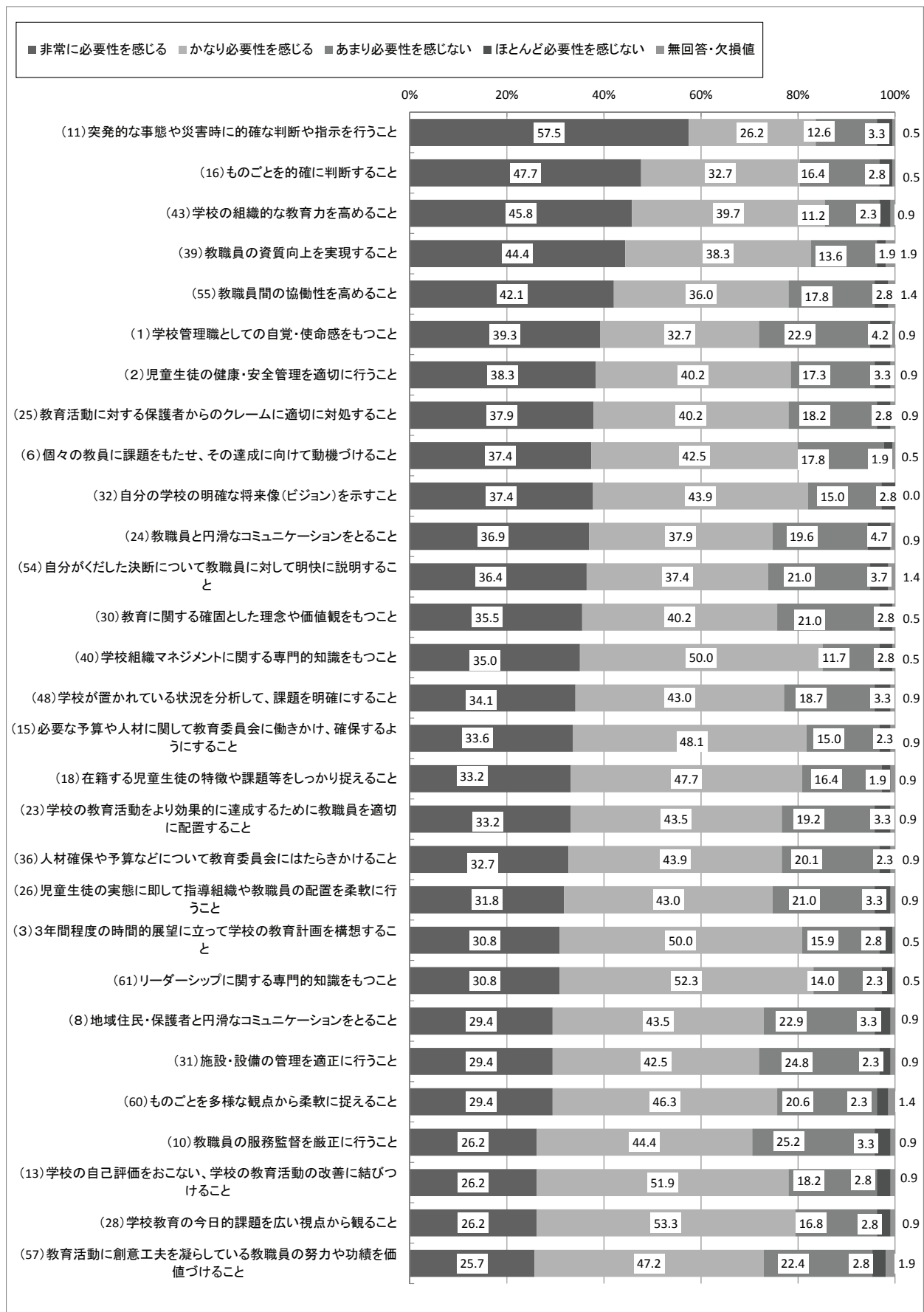


図2 徳島県の校長による力量形成要求（非常に必要性を感じる30～60位）（N＝214）

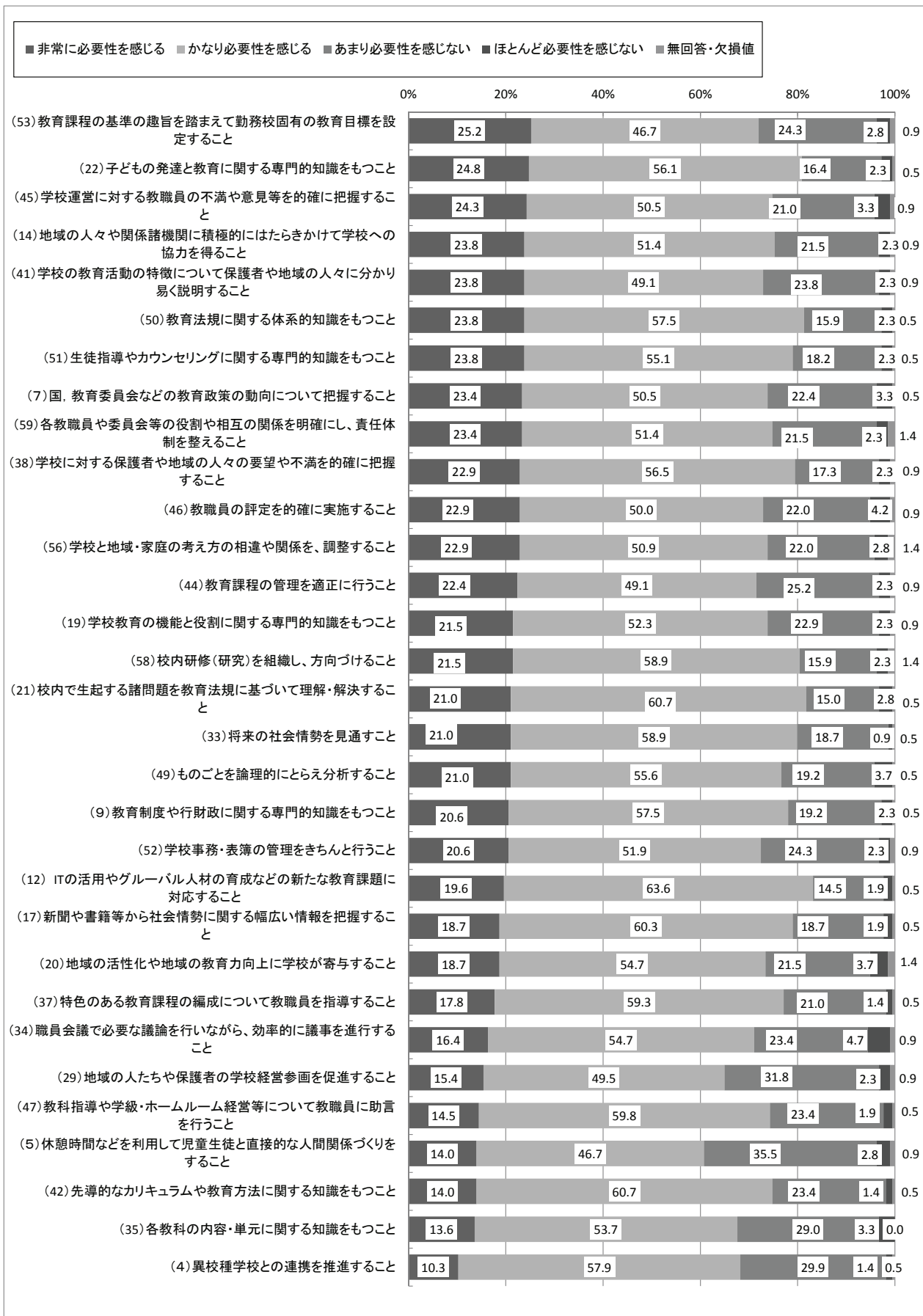




図3 徳島県の教頭による力量形成要求（非常に必要性を感じる1～32位）（N＝245）

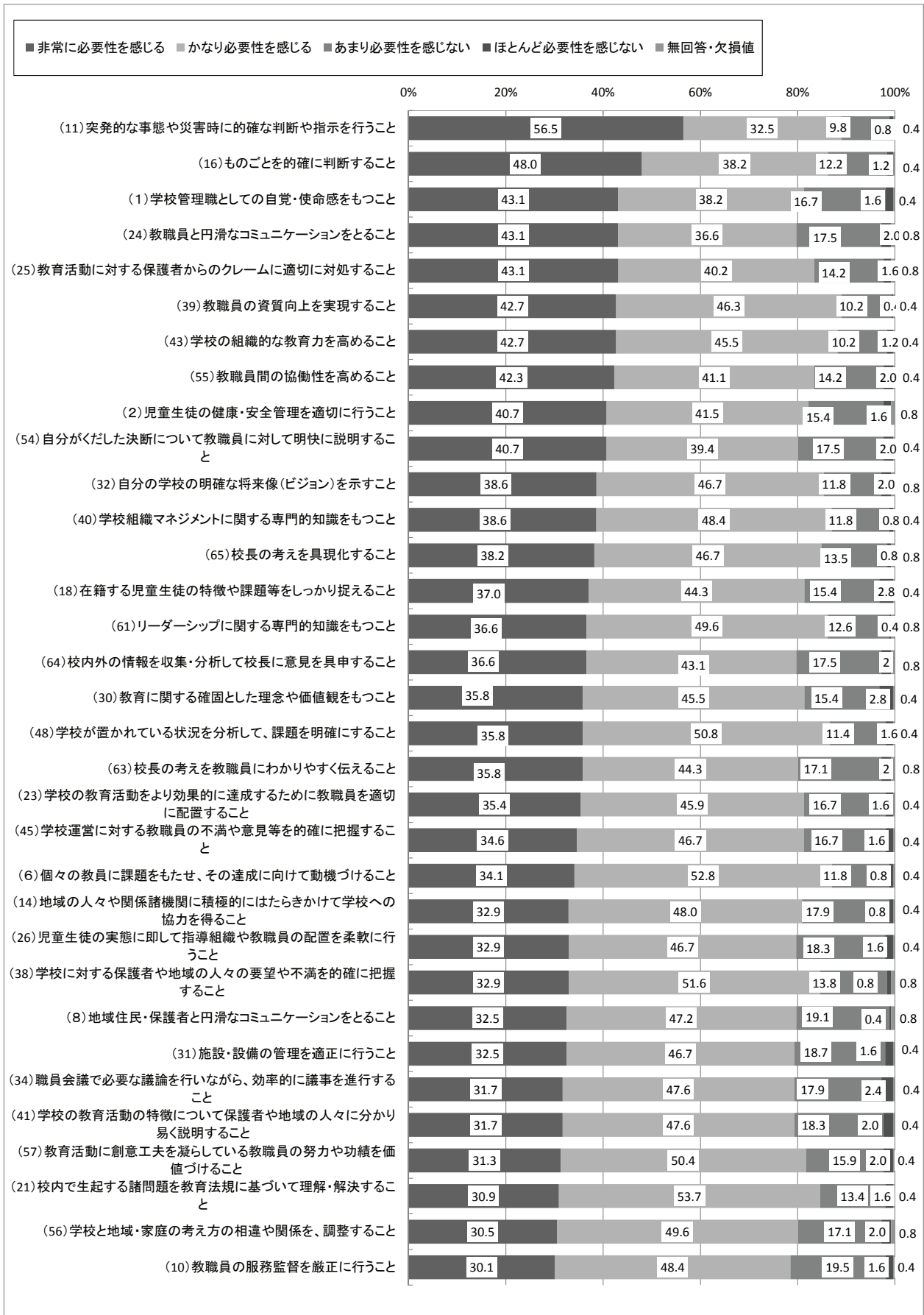


図4 徳島県の教頭による力量形成要求（非常に必要性を感じる33～64位）（N＝245）

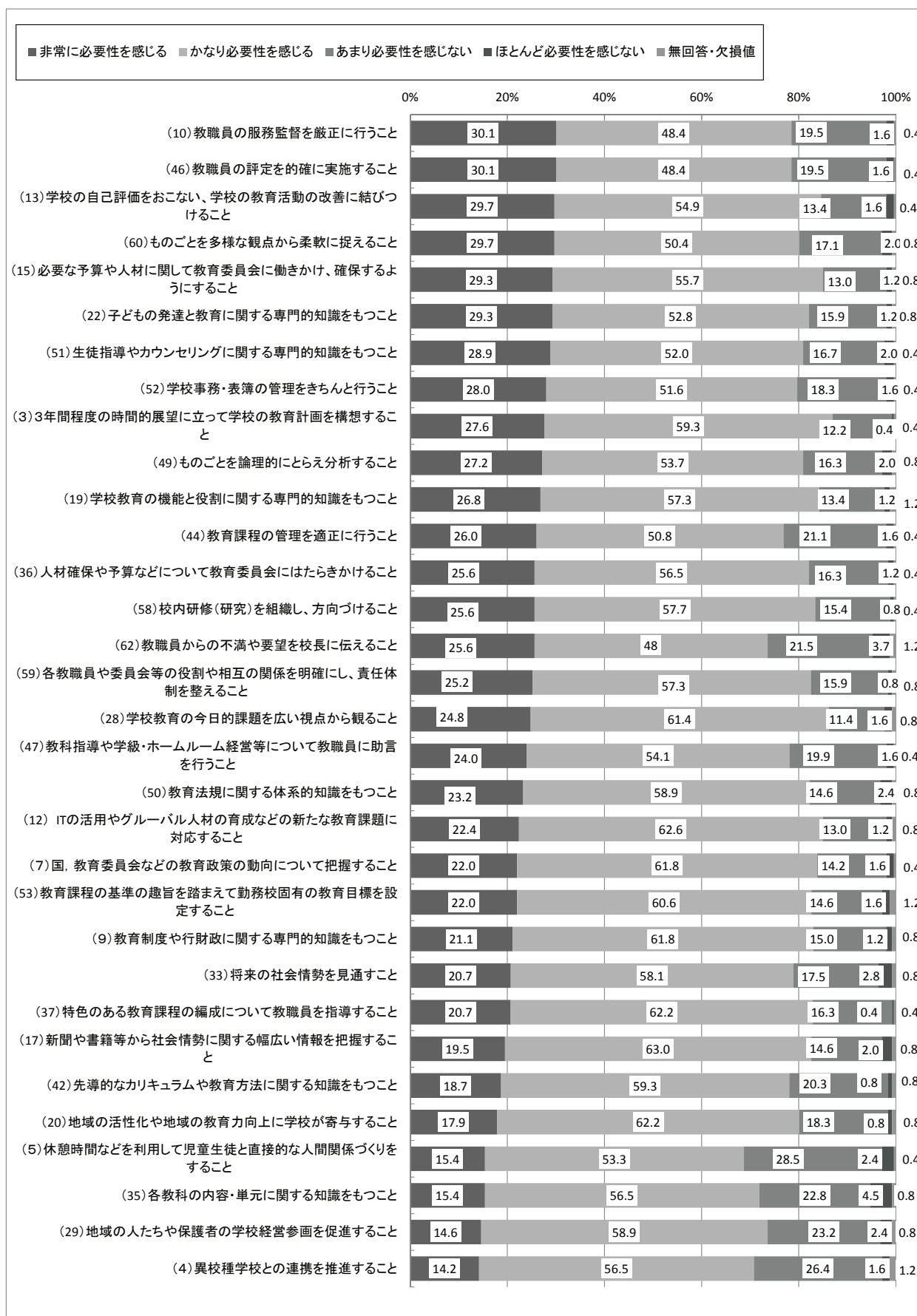


図5 高知県の校長による力量形成要求（非常に必要性を感じる1～29位）（N＝167）

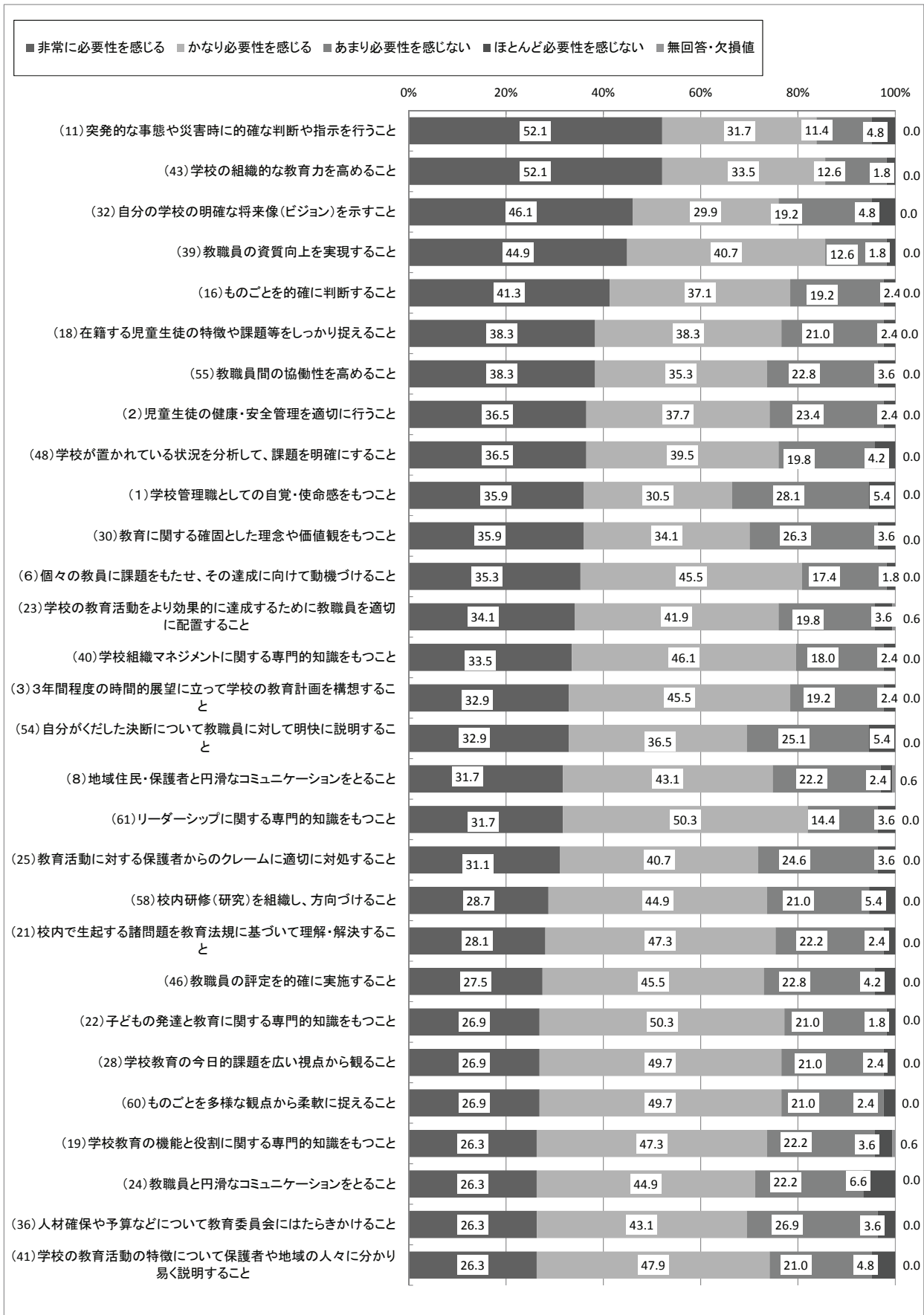


図6 高知県の校長による力量形成要求（非常に必要性を感じる30～60位）（N＝167）

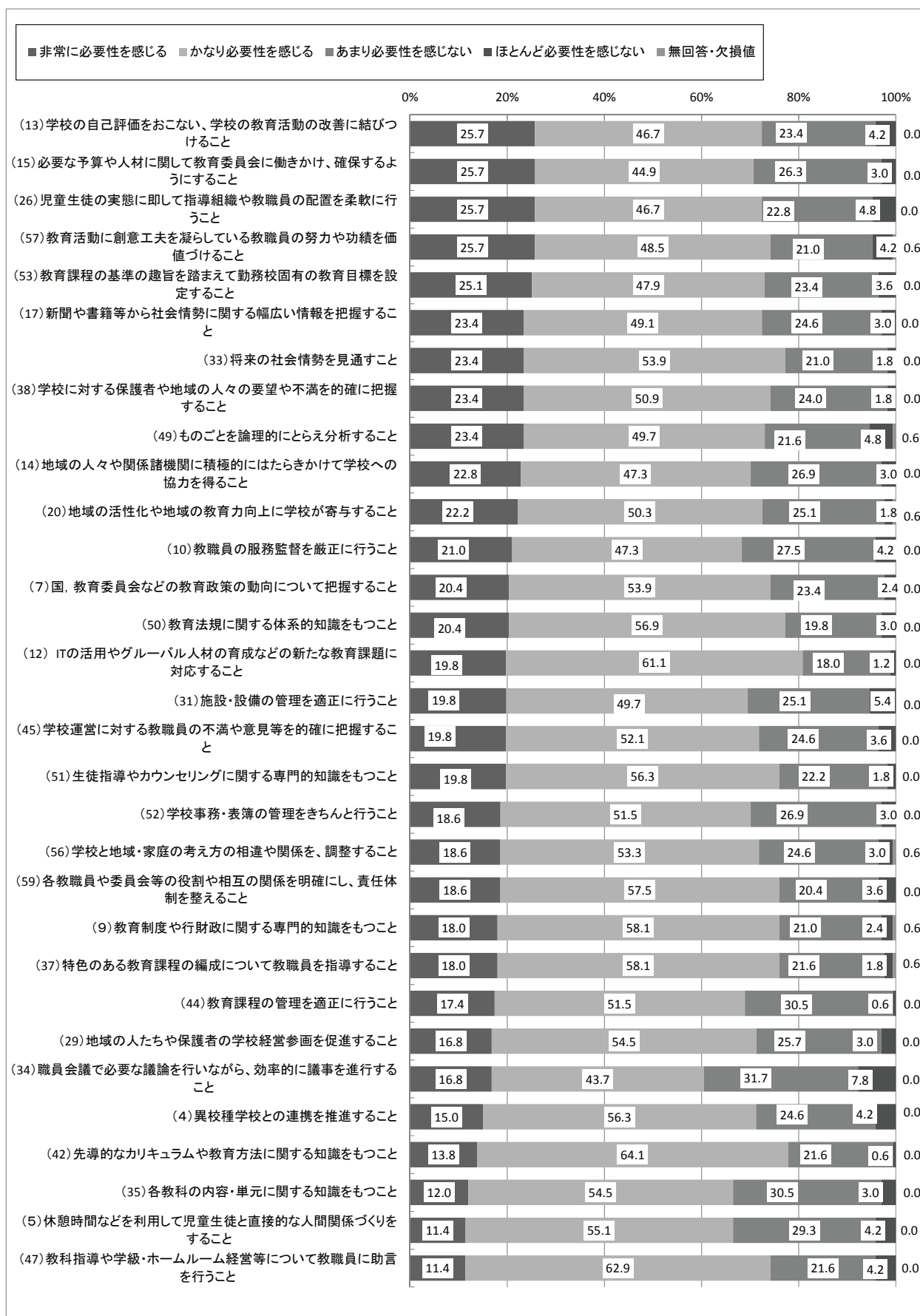


図7 高知県の教頭による力量形成要求（非常に必要性を感じる1～32位）（N＝194）

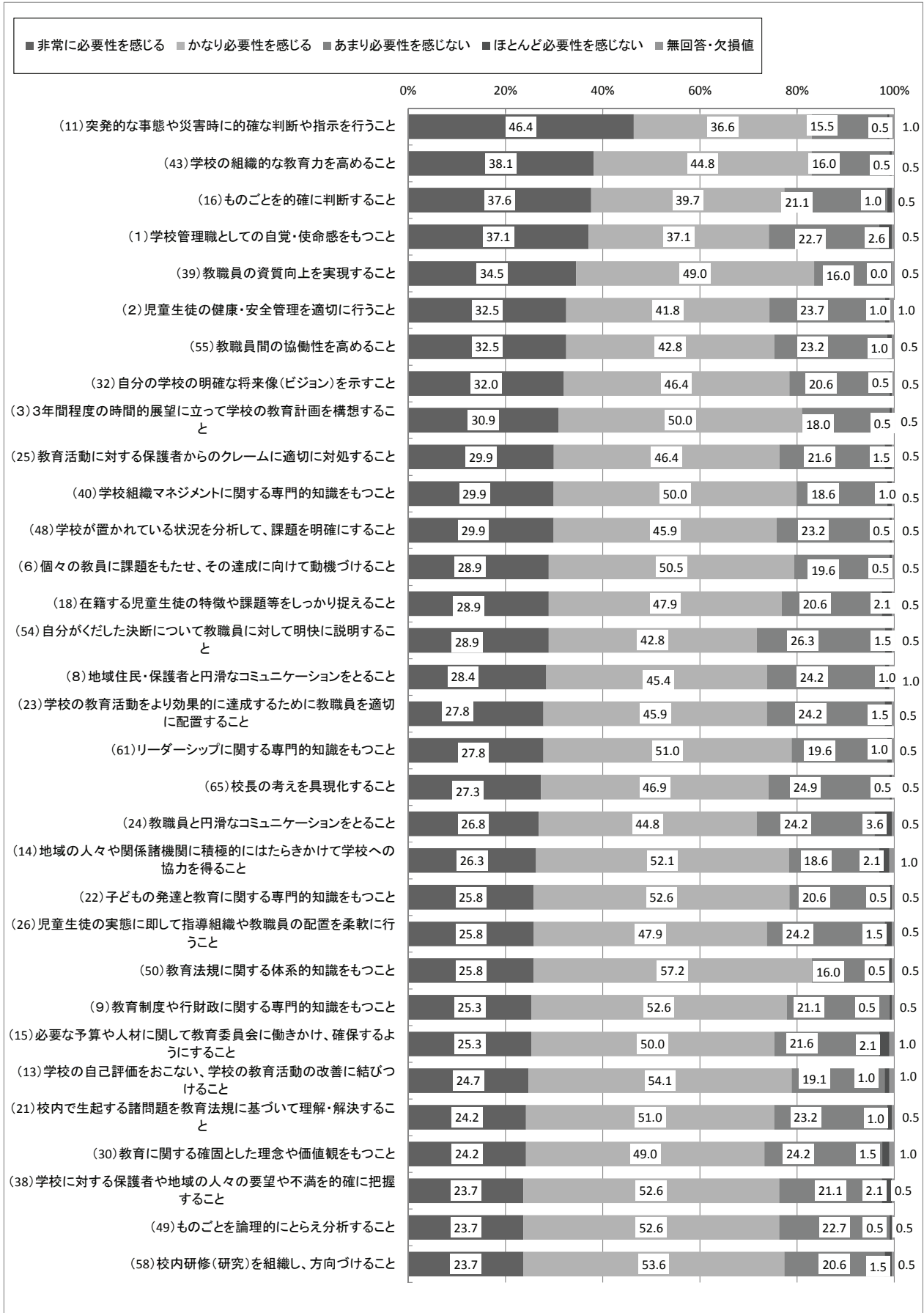


図8 高知県の教頭による力量形成要求（非常に必要性を感じる33～64位）（N＝194）

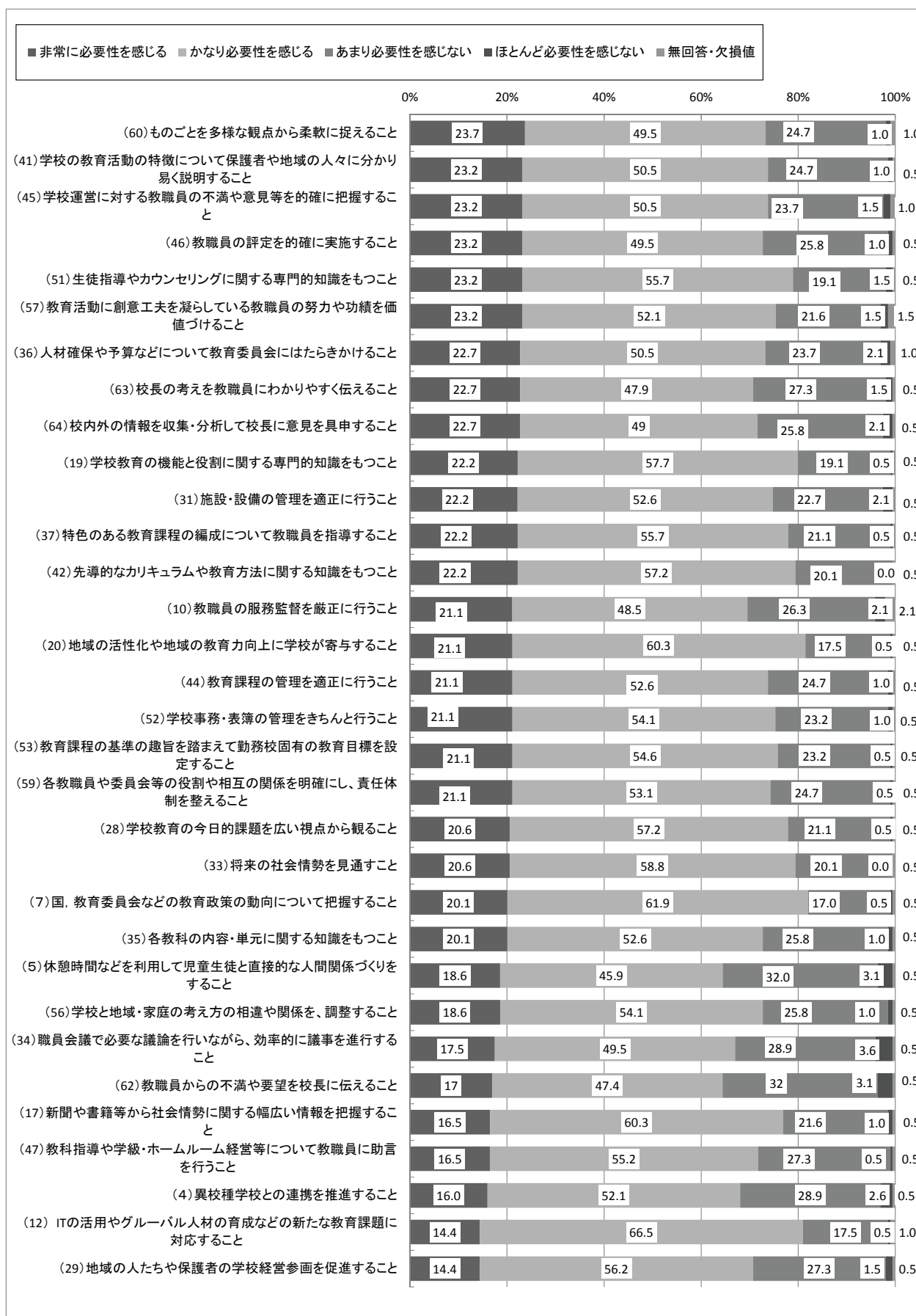


図9 高知県の主幹教諭による力量形成要求(非常に必要性を感じる1~29位)(N=27)

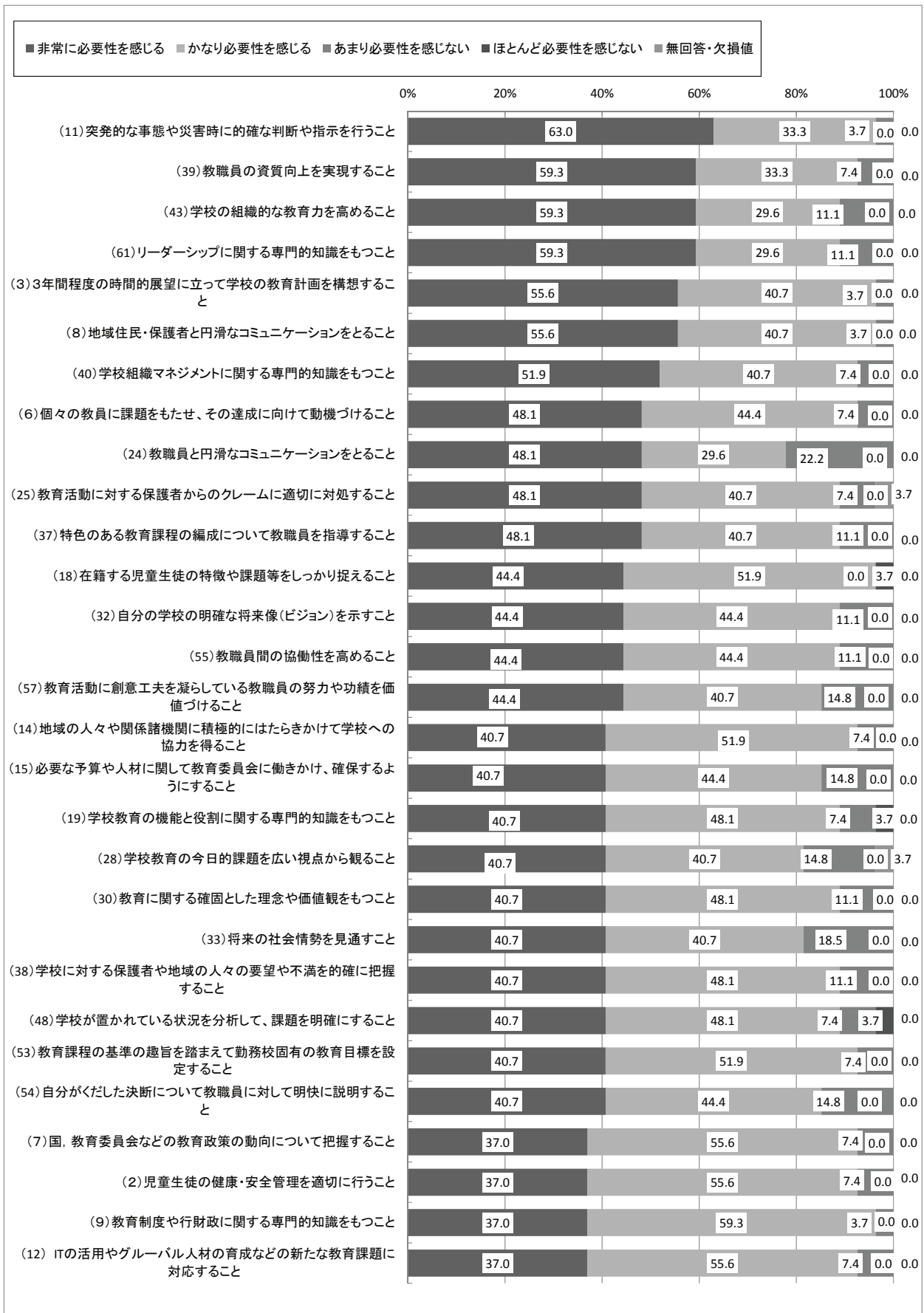


図 10 高知県の主幹教諭による力量形成要求(非常に必要性を感じる 30~60位)(N=27)

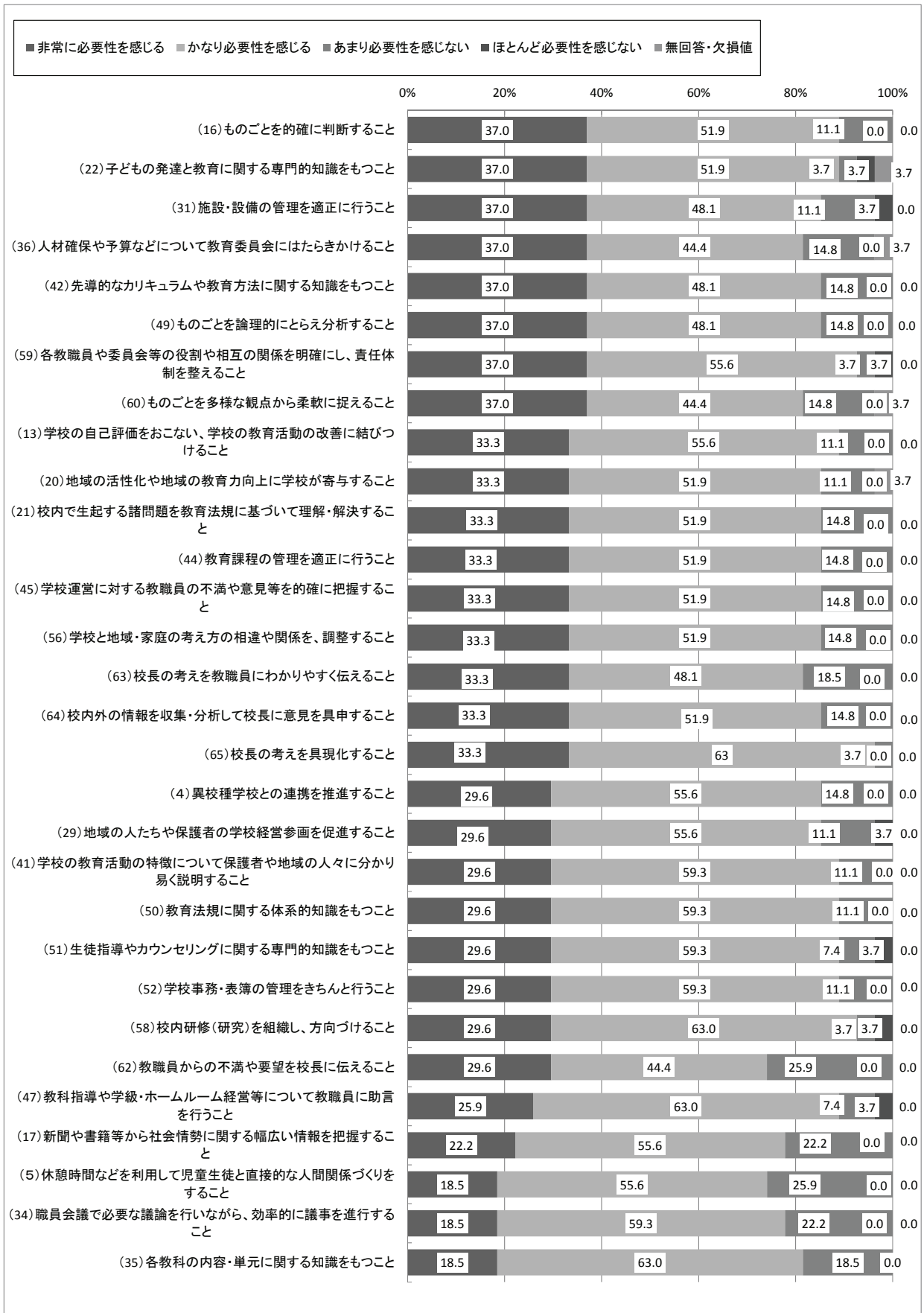




表1 県・職別の力量獲得済み認識の平均値

力量獲得済み認識(身につけている～不十分である、4～1点)	平均値						
	徳島県		高知県			徳島—高知	
	校長	教頭	校長	教頭	主幹 教諭	校長	教頭
(1) 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと	3.44	3.17	3.50	3.25		-0.06	-0.08
(2) 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	3.40	3.12	3.29	3.21	2.85	0.11	-0.09
(3) 3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること	2.83	2.53	3.09	2.82	2.48	-0.26	-0.29
(4) 異校種学校との連携を推進すること	2.76	2.48	2.85	2.75	2.58	-0.09	-0.27
(5) 休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	2.79	2.83	2.95	3.05	3.11	-0.16	-0.22
(6) 個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	2.85	2.63	2.84	2.74	2.63	0.01	-0.10
(7) 国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること	3.02	2.75	3.00	2.85	2.67	0.02	-0.10
(8) 地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること	3.25	2.98	3.24	3.22	2.89	0.01	-0.24
(9) 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと	2.73	2.56	2.79	2.70	2.30	-0.06	-0.14
(10) 教職員の服務監督を厳正に行うこと	3.12	2.94	3.14	3.01		-0.03	-0.07
(11) 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	3.08	2.88	3.16	2.94	2.69	-0.08	-0.06
(12) ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること	2.54	2.50	2.59	2.56	2.59	-0.05	-0.06
(13) 学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	3.07	2.86	3.13	3.01	2.70	-0.06	-0.15
(14) 地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること	3.20	2.86	3.19	3.04	2.56	0.02	-0.17
(15) 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	2.99	2.52	3.09	2.65	1.92	-0.10	-0.13
(16) ものごとを的確に判断すること	3.04	2.93	3.07	3.00	3.00	-0.03	-0.07
(17) 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること	2.94	2.83	3.05	2.92	2.78	-0.11	-0.09
(18) 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	3.11	3.07	3.24	3.16	3.07	-0.13	-0.10
(19) 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと	2.92	2.80	3.02	2.89	2.67	-0.10	-0.09
(20) 地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること	2.77	2.60	2.90	2.84	2.44	-0.14	-0.24
(21) 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	2.91	2.72	2.83	2.79	2.30	0.08	-0.08
(22) 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと	2.93	2.89	2.99	2.97	2.85	-0.07	-0.07
(23) 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	3.19	2.96	3.11	3.06		0.08	-0.09
(24) 教職員と円滑なコミュニケーションをとること	3.35	3.18	3.22	3.27	3.15	0.13	-0.10
(25) 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること	3.17	3.01	3.22	3.14	3.04	-0.04	-0.13
(26) 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと	3.19	2.99	3.24	3.02		-0.05	-0.03
(28) 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること	2.97	2.82	3.06	2.97	2.73	-0.09	-0.15
(29) 地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること	2.65	2.58	2.78	2.76	2.59	-0.13	-0.18
(30) 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと	3.14	3.04	3.25	3.11	3.08	-0.12	-0.07
(31) 施設・設備の管理を適正に行うこと	3.19	3.00	3.08	2.97	2.67	0.10	0.03
(32) 自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示すこと	3.09	2.81	3.23	2.99	2.78	-0.13	-0.18
(33) 将来の社会情勢を見通すこと	2.65	2.62	2.78	2.74	2.59	-0.12	-0.12
(34) 職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	3.15	3.08	3.14	3.19	3.08	0.01	-0.11
(35) 各教科の内容・単元に関する知識をもつこと	2.58	2.91	2.74	2.84	2.96	-0.16	0.07
(36) 人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	3.07	2.43	3.10	2.61	2.11	-0.03	-0.18
(37) 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	2.80	2.68	2.87	2.77	2.59	-0.07	-0.09
(38) 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	2.98	2.83	3.06	3.01	2.74	-0.08	-0.18
(39) 教職員の資質向上を実現すること	2.92	2.83	2.83	2.87	2.78	0.09	-0.05
(40) 学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと	2.84	2.70	2.93	2.88	2.54	-0.10	-0.17
(41) 学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	3.00	2.90	3.11	3.09	2.89	-0.11	-0.19
(42) 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと	2.50	2.46	2.58	2.61	2.41	-0.08	-0.16
(43) 学校の組織的な教育力を高めること	2.96	2.81	3.03	2.91	2.73	-0.07	-0.10
(44) 教育課程の管理を適正に行うこと	3.01	2.84	3.00	3.01	2.78	0.01	-0.16
(45) 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	3.03	3.00	3.06	3.09	2.93	-0.03	-0.10
(46) 教職員の評定を的確に実施すること	3.05	2.89	3.06	2.96		-0.01	-0.07
(47) 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	2.86	2.91	2.99	3.02	3.07	-0.13	-0.11
(48) 学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること	3.13	2.94	3.28	3.11	2.89	-0.15	-0.17
(49) ものごとを論理的にとらえ分析すること	2.92	2.81	2.99	2.93	2.78	-0.07	-0.11
(50) 教育法規に関する体系的知識をもつこと	2.64	2.57	2.60	2.59	2.30	0.05	-0.03
(51) 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと	2.87	2.79	2.89	2.90	2.67	-0.02	-0.11
(52) 学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	3.02	2.88	2.72	2.78	2.56	0.29	0.10
(53) 教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	3.08	2.80	3.10	2.87	2.63	-0.02	-0.06
(54) 自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること	3.24	3.01	3.28	3.07	2.96	-0.03	-0.06
(55) 教職員間の協働性を高めること	3.21	3.05	3.10	3.15	2.96	0.10	-0.11
(56) 学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること	3.03	2.89	3.05	2.98	2.78	-0.02	-0.10
(57) 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること	3.16	2.99	3.16	3.13	2.78	0.00	-0.14
(58) 校内研修(研究)を組織し、方向づけること	2.97	2.76	3.11	3.10	2.96	-0.14	-0.34
(59) 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	2.97	2.81	2.96	2.93	2.77	0.00	-0.11
(60) ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること	3.08	2.95	3.14	3.05	3.00	-0.06	-0.10
(61) リーダーシップに関する専門的知識をもつこと	2.86	2.72	2.92	2.80	2.74	-0.06	-0.09
(62) 教職員からの不満や要望を校長に伝えること		3.13		3.18	2.96		
(63) 校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること		3.02		3.13	2.93		
(64) 校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること		3.00		3.12	2.67		
(65) 校長の考えを具現化すること		2.91		3.02	2.96		

### 3. 大学・教育委員会による管理職研修プログラムの資料収集について

#### (1) 目的

本資料収集の目的は、学校管理職（養成）に関する研修・教育において、大学と都道府県教育委員会がどのように連携しているのかを明らかにすることである。

#### (2) 方法

2014年8月4日に、佐古（鳴門教育大学）、大林（同左）、藤原（同左社会連携課）、松岡（高知県教育センター）の4名が、九州大学の元兼研究室を訪問し、大学と県教育委員会の連携状況などについて話をうかがった。また、学校管理職を対象とした短期集中の研修の一部を視察した。

9月3日から4日にかけて、佐古、大林、美馬（徳島県教育委員会）、藤田（同左）、大島（徳島県立総合教育センター）、藤田（高知県教育センター）、松岡（同左）の7名が、兵庫教育大学・兵庫県教育委員会、京都教育大学・京都府教育委員会を訪問し、大学と府教育委員会の連携状況などについて話をうかがった。

10月9日に、大林が九州女子大学の松村研究室を訪問し、京都教育大学でかつて行われていた学校改善講座のいきさつについて話をうかがった。

10月10日に、佐古、大林、大西（鳴門教育大学社会連携課）、藤田（高知県教育センター）、松岡（同左）の5名が、広島大学の曾余田研究室を訪問し、大学と県教育委員会の連携状況などについて話をうかがった。

2015年1月15日に、佐古、前田（鳴門教育大学）、大林、大島（徳島県総合教育センター）、横畑（同左）、宮本（同左）、藤田（高知県教育センター）、松岡（同左）、岩河（同左）の9名が、福井大学・福井県教育委員会を訪問し、大学と県教育委員会の連携状況などについて話をうかがった。

2月9日に、前田、大林、大西の3名が、静岡大学を訪問し、大学と県教育委員会の連携状況などについて話をうかがった。

#### (3) 資料収集の結果のまとめ

##### 1) 九州大学

九州大学では、夏休みに5日間ほど短期集中で、「九州大学学校管理職マネジメント短期研修プログラム」という研修が行われている。2014年8月時点で、9年目になる。対象は50名である。福岡県教育委員会や福岡市教育委員会、北九州市教育委員会は人集めを担当する。修了者にはディプロマが進呈される。修了者は、このディプロマを得たことを管理職登用試験の時の履歴書に記載できる。管理職登用において、このアドバンテージは高いとされている。受講料は有料である。九州大学というブランドがこの取り組みを可能にしており、評判は良いという。

## 2) 兵庫教育大学・兵庫県教育委員会

兵庫教育大学と兵庫県教育委員会は、2004年から、共同で学校管理職研修を行っている。当初は10日間かけて行われていたが、受講生の負担が大きいため、今は計5日間となっている。対象者は教頭候補者名簿に登録された主幹教諭（約120名）および新任教頭、指導主事である。宿泊を伴う研修となっており、4人のコーホートが生まれ、食事も演習もこのコーホートで実施される。県教育委員会は主にすぐに必要となるスキルの部分や演習を、大学は主に長期的に求められる知識の部分や講義を担っている。年に2回、1月と4月に研修の反省会が開催される。反省会では、研修後のアンケート結果を見て研修内容を再検討したり、喫緊の課題がでてきたときに、その内容を研修内容に反映させたりしている。

## 3) 京都教育大学・京都府教育委員会

2013年10月に、京都教育大学は教職キャリア高度化センターを設置した。これを機に、それまで行われていた学校経営改善講座が廃止されることになった。大学側としては、これから大学主催の講座を2つほど入れて、教職大学院の単位の一部にしたいという。京都府の教員研修のうち、「学校組織マネジメントの特別シリーズ」が、京都教育大学との連携講座にあたる。管理職の「推薦があるもの」を受講の条件としている。現在は、用意されている教員研修の講座のうち、どの講座が管理職対象なのかがあまり明確になっていない。

## 4) 九州女子大学

京都教育大学で学校改善講座の実務を主に担われていた松村教授から話をうかがった。京都教育大学の学校経営改善講座は、2006年くらいから始まった。京都市教育委員会と京都府教育委員会で管理職登用の仕組みが異なるので、その調整に苦労したという。最初、学校改善講座の話京都府と京都市にもっていくと、これをしてもらわなくてもいいと言われた。なぜなら、地区ブロックごとに自主的な勉強会が開かれていたからである。そこで、当時、京都教育大学の教授であった堀内孜氏と松村氏は、日本や世界の状況の変化を踏まえて討議することが重要で、地区を越えたネットワーク形成も可能なことを主張した。あわせて、京都の教職員の年齢構成のデータを提示し、量的に管理職を養成することの重要性を説いた。こうして、学校経営改善講座を実施することが可能になったという。

## 5) 広島大学

現在のところ、広島大学と広島県教育委員会による共同の学校管理職研修は行われていない。広島大学の教員が、個人として県や市の研修に呼ばれることはある。こうした状況の背景には、ここ10年ほど広島県にて行われた「是正指導」がある。広島大学は教科教育学に強みがある。広島県教育委員会からは、教科指導の充実が研修として期待されてい

るが、学校経営の充実への期待はあまりない。一方、広島市教育委員会からは、学校経営についても期待されている。広島県教育委員会や広島市教育委員会との学校管理職研修の一体化はこれから進めていきたいとのことであった。

#### 6) 福井大学・福井県教育委員会

新任教頭について、3日間研修を行っている。福井大学の教員が福井県教育研修所に向き、教頭を相手に傾聴の技術の授業をしている。その後にも2日間の研修があるが、ここでは、新任教頭は、福井大学の教員免許状更新講習における小グループでのラウンドテーブルのファシリテーター役を担う。このようなやり方は、2011年から継続されている。

教頭研修もすべて1日研修だったが、2014年に半日が2回に減った。なるべく現場を離れないようにという配慮をしている。研究所の所員や大学教員が学校に出向いて実践を支援することが多くなっており、なるべく現場で研修するように変えてきている。

通信型研修も今年から行われている。これについては、教材作成の技術が高まらないことや、教材を見てこないことが課題として挙げられた。

経年の管理職研修の課題としては、受講者が多くないことが挙げられた。研修所で行う研修以外に、校長会、教頭会の研修もある。そこでの研修が役に立っているという話をきく。今は、校長会や教頭会でどのようなことがなされているのかを調査中であり、どのように校長会や教頭会の研修に研修所が関わっていけるかを検討中だという。

研修所は福井大学教職大学院の拠点校の一つになっている。研修所の課内の壁をどのように打ち破るかに取り組んだ研修所の院生がいたという。2009年から、共同研究会を月に1回開催して、教職大学院の教員がきて、一緒に参加して意見交換している。

ミドルステップアップ研修が5日間実施されている。6月に教職大学院の教員が講義をしている。12月に福井大学にて実践の事例を報告し合うクロスセッションを実施している。教職大学院の1年目の院生もそのセッションに加わるという。

#### 7) 静岡大学

静岡県には、2つの政令市（浜松市、静岡市）があり、常葉大学と静岡大学に教職大学院が設置されている。それら教育委員会と県内の教員養成を担う大学関係者が一同に会して、教員養成について議論する場が年1回開かれる。しかし、大部屋で、大人数で議論されるため、そこでは踏み込んだ議論ができない。

現在は、少しずつ県や政令市、市町と研究や研修で組織的に動こうとしている段階であり、県や市町の教育委員会の研修を静岡大学が組織として担うことはまだない。ただ、個人的に講師として呼ばれることは少なくない。

静岡大学教育学研究科附属教員養成・研修高度化推進センターは、教員の資質・力量の向上に資する様々な企画を立案し、教育委員会などとの協働のもとで、研究や連携協働を推進することを支援することを目的として設置されている。同センターにおいて専任で動

いているのは、三ツ谷教授（元静岡県総合教育センター所長）と中村講師の2名である。業務は上記の通りだが、まだ実質的にはほとんど進んでいない。ただ、今年度、指導主事を対象としたマネジメントを含むリーダー養成研修を企画し、すべての市町にまわって説明し、好感触を得ている。来年度からこうした指導主事を対象としたリーダー養成研修を実施していきたいという。

#### （４）考察

以上のように、学校管理職（養成）研修に関する各都道府県教育委員会と大学との連携の状況は、多様化してきているように思われる。

九州大学での夏季短期集中型の学校管理職研修は、50名という大きな規模で毎年開催されているものの、県教育委員会や政令市の教育委員会が企画、運営にほとんど携わっていないようである。

一方、兵庫県教育委員会と兵庫教育大学は、学校管理職研修の内容や方法について、定期的に検討する会を開いており、そこでは、毎年、研修内容や方法が改善されている。この点で、兵庫教育大学と兵庫県教育委員会は、共同で学校管理職研修の企画や運営を行っていると言える。

福井県教育委員会の学校管理職（養成）研修の特徴は、各学校での実践とラウンドテーブルでの省察を軸に教育するという福井大学教職大学院での教育理念や方法が、学校管理職（養成）研修においても踏襲されていることにある。学校管理職（養成）研修における大学と教育委員会との連携という点から言えば、福井県ではかなり両者の連携が進んでいると言える。

京都府では、2006年と早くから府・市教育委員会と大学が連携して学校改善講座が開講されていた。しかし、環境の変化などにより、この講座は廃止され、新たな連携が模索されつつあるようである。

広島県、静岡県では、学校管理職（養成）研修における大学と市・県教育委員会との連携は、未だ緒についたばかりなように思われる。

各都道府県教育委員会と大学との連携が進んでいる県の事例から得られる実践的示唆として、次の5点が挙げられるように思う。

第一に、都道府県教育委員会と大学が共同で学校管理職研修を運営していく際に、定期的に共同で研修の実施状況を振り返る会を開くことが、両者の連携を進めていく上で重要である。

第二に、都道府県教育委員会の職員（指導主事等）が教職大学院の院生として入学し、都道府県教育委員会の学校管理職研修のあり方を大学教員や都道府県教育委員会職員と共に考えていくことが、都道府県教育委員会と大学の連携を進めていく上で有効かもしれない。

第三に、免許更新講習や公開講座、教職大学院での教育内容等、大学での教育内容や方

法と、学校管理職研修の内容や方法を、関連させて制度設計をしていくことが、当該都道府県の学校管理職の力量形成にとってはより有効かもしれない。

第四に、学校管理職研修の対象者として、指導主事を含めて制度設計することも学校管理職の力量形成にとってはより有効かもしれない。

第五に、学校管理職養成研修の修了証を管理職登用試験時の履歴書に記載できるようにすることが、同研修の受講者の学習の動機づけにとって有効かもしれない。

(大林 正史)

#### 4. プログラム開発（徳島県教育委員会との共同開発）について

直接、本研究の一環として企画されたわけではないが、2014年度には、本研究と並行して、徳島県教育委員会と鳴門教育大学教職大学院の共同による主幹・指導教諭研修の構想が協議されていた。計6回にわたり、徳島県教育委員会の主幹・指導教諭研修の制度設計について、主に、鳴門教育大学（佐古、大林）、徳島県教育委員会（藤田教職員課統括管理主事、大島徳島県立総合教育センター教職員研修課課長）の4名によって協議された。

本研究による質問紙調査の結果や資料収集は、この協議の内容に少なからず影響を及ぼしたと考えられる。

この主幹・指導教諭研修についての協議の結果、2015年度から、徳島県において、年間を通じて、徳島県総合教育センターと鳴門教育大学教職大学が協働しながら、主幹・指導教諭研修を運営していくことになった。この研修では、本研究の成果を受け、講義・演習の内容が決められた他、運営面においても、定期的に共同で研修の実施状況を振り返る会を開くことが予定されている。この研修の構想案については巻末の資料1を参照されたい。

本研究の成果を生かしながら、徐々に主幹・指導教諭研修を質・量ともに充実させていくことが今後の課題である。

(大林 正史)

#### 5. 研究のまとめ

ここでは、本研究の成果をまとめる。

学校管理職に求められる知識・スキルの調査研究からは主に、次の4点が示唆された。

- ①校長、教頭、主幹教諭は、「危機管理」や「学校組織マネジメント」「教職員に対するコーチング」「地域連携」といった領域に関する力量をより身につける必要があると認識している。
- ②当該都道府県のニーズに応じた学校管理職研修を企画・実施する必要がある。
- ③学校管理職の力量形成要求が低くても、重要と思われる研修内容は実施していく必要がある。
- ④「ものごとを的確に判断すること」に関する力量形成要求が比較的高いことから、学校管理職研修には、ある状況における自らの意思決定が適切か否かを小グループで検討する演習が効果的なように思われる。

大学・教育委員会による管理職研修プログラムの資料収集からは、主に次の5点が示唆

された。

- ①都道府県教育委員会と大学が共同で学校管理職研修を運営していく際に、定期的に共同で研修の実施状況を振り返る会を開くことが、両者の連携を進めていく上で重要である。
- ②都道府県教育委員会の職員（指導主事等）が教職大学院の院生として入学し、都道府県教育委員会の学校管理職研修のあり方を大学教員や都道府県教育委員会職員と共に考えていくことが、都道府県教育委員会と大学の連携を進めていく上で有効かもしれない。
- ③免許更新講習や公開講座、教職大学院での教育内容等、大学での教育内容や方法と、学校管理職研修の内容や方法を、関連させて制度設計をしていくことが、当該県の学校管理職の力量形成にとって、より有効かもしれない。
- ④学校管理職研修の対象者として、指導主事を含めて制度設計することも学校管理職の力量形成にとって、より有効かもしれない。
- ⑤学校管理職養成研修の修了証を管理職登用試験時の履歴書に記載できるようにすることが、同研修の受講者の学習の動機づけにとって有効かもしれない。

また、並行して実施された主幹・指導教諭研修についての協議と本研究との相乗効果により、2015年度から、徳島県において、年間を通じて、徳島県総合教育センターと鳴門教育大学教職大学が共同しながら、主幹・指導教諭研修を運営していくことになったことも、本研究の成果の一つとして挙げられる。

今後の課題としては、次の3点が挙げられる

第一の課題は、予備調査によって得られた、徳島県の校長、副校長、教頭に対する「これまでに出会った学校の管理職の魅力」についての回答や、高知県の校長、教頭から得られた回答について分析することである。

第二の課題は、本調査で得られたデータのより詳細な分析をすることである。

第三の課題は、徳島県における主幹・指導教諭研修の実施・評価・改善を、毎年、県教育委員会と鳴門教育大学の教職大学院が共同して実施していくことである。

（大林 正史）

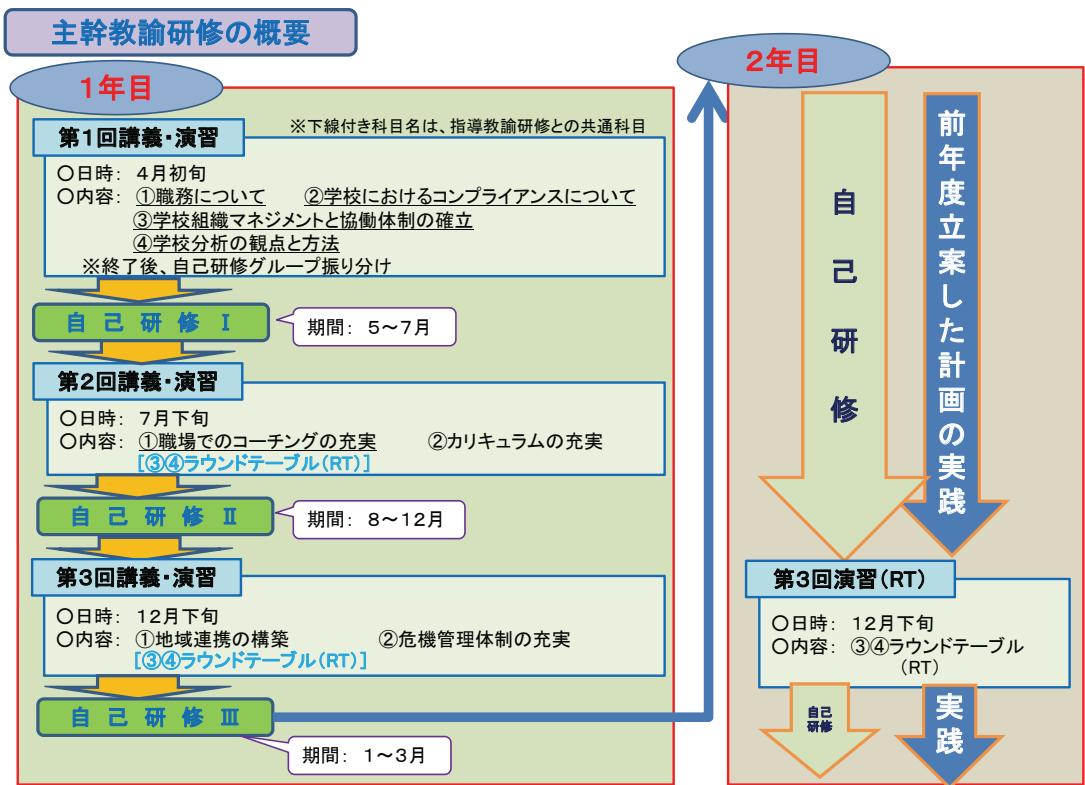
主幹教諭・指導教諭研修について

**研修の概要**

- 対象者：主幹教諭、指導教諭  
 想定人数 1年目の教諭 約30名程度、2年目以降の教諭 140名程度
- 講師・指導者：鳴門教育大学教員、徳島県教育委員会及び徳島県総合教育センター職員
- 会場：徳島県総合教育センター及び鳴門教育大学
- 研修内容；  
 [1年目]  
 講義・演習(3回) + 自己研修(立案した計画の実施) + ラウンドテーブル(実践の省察)  
 [2年目以降]  
 自己研修(立案した計画の実施) + ラウンドテーブル(実践の省察)

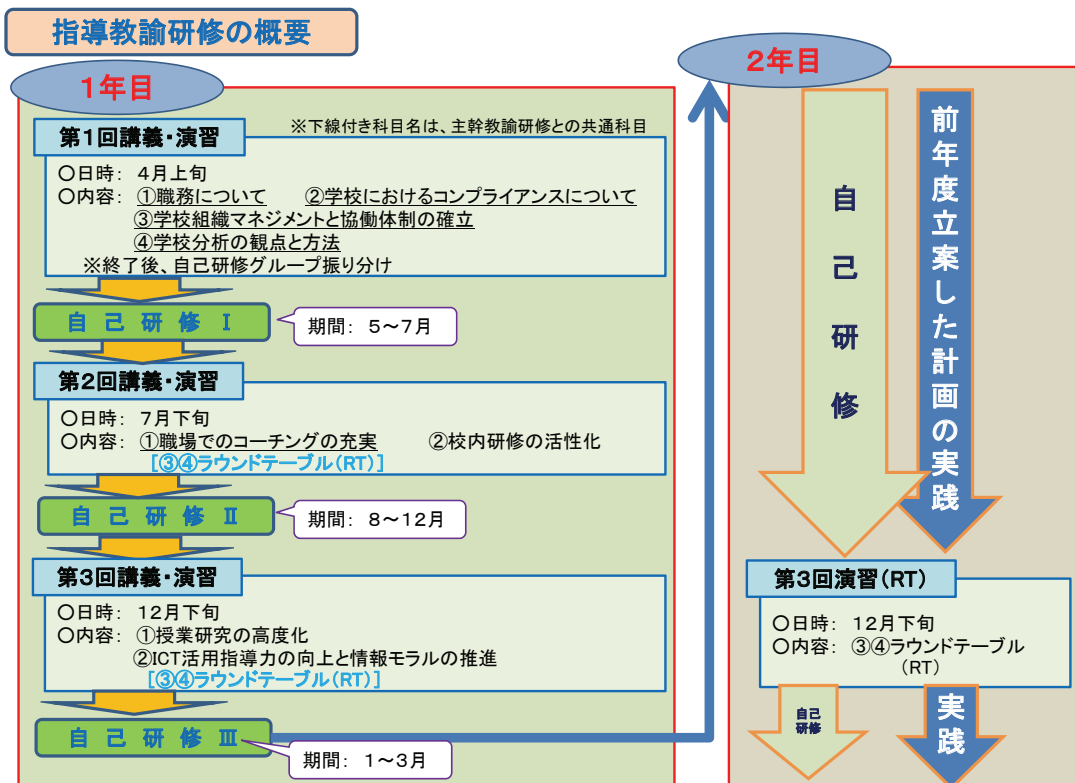
※ラウンドテーブル(Round Table)；  
 円卓会議。数人による小規模な会合のこと。  
 ラウンドテーブルで行う会議は、座り順といった上下関係を無視することができることから、「平等に意見を述べる」ということを意味・意図している。

1

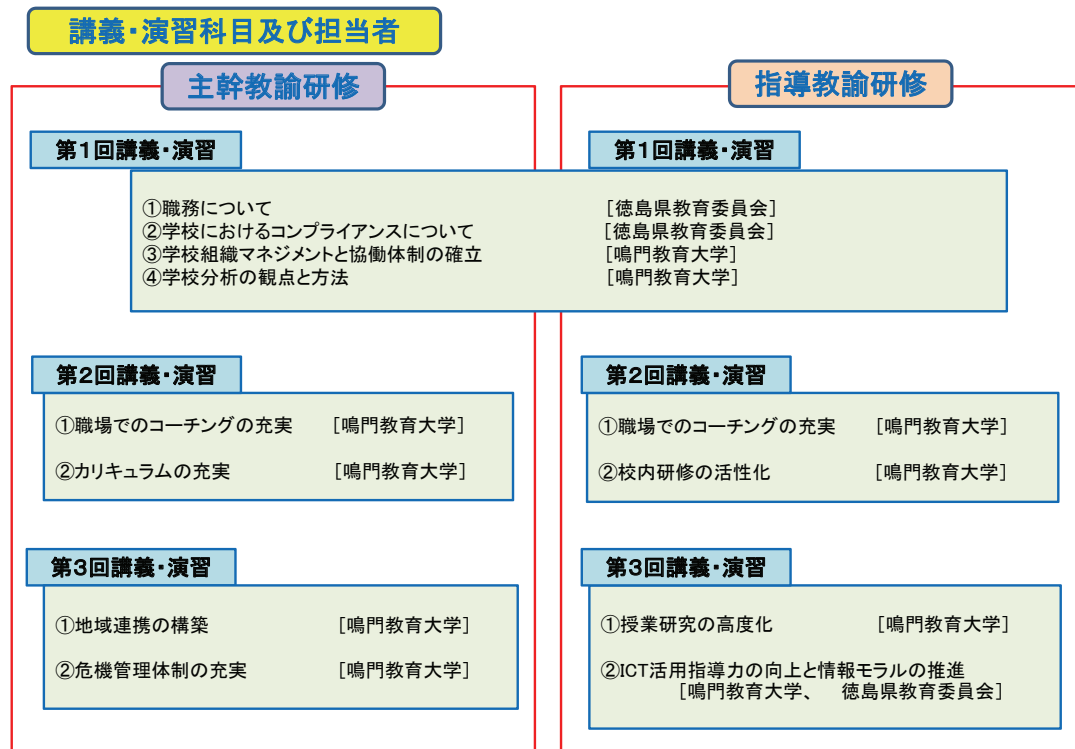


2



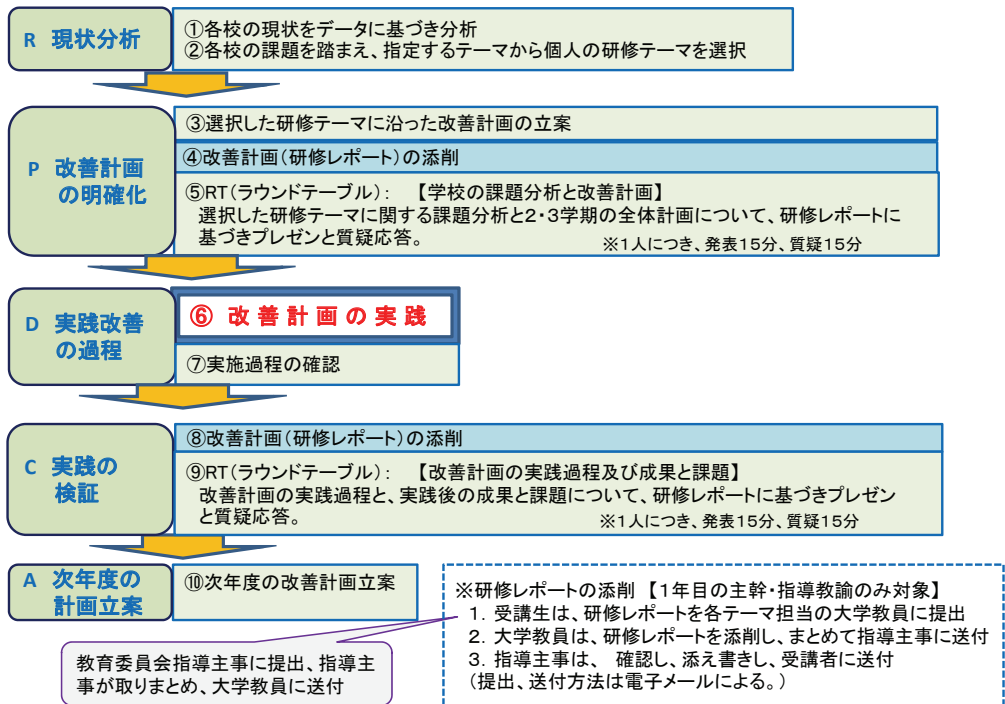


3



4

## 自己研修の流れ



5

## 自己研修のテーマ

主幹教諭	指導教諭
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. 学校組織マネジメントと協働体制の確立</li> <li>B. 危機管理体制の充実</li> <li>C. 職場でのコーチングの充実</li> <li>D. カリキュラムの充実</li> <li>E. 地域連携の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F. 職場でのコーチングの充実</li> <li>G. 授業の高度化</li> <li>H. 校内研修の活性化</li> <li>I. ICT活用指導力の向上と情報モラルの推進</li> </ul>

6

資料2 鳴門教育大学学校教育研究紀要第29号に掲載予定の論文

次ページの資料は、2015年3月に発行予定の鳴門教育大学学校教育研究紀要第29号に掲載予定の論文です。未定稿のため、本資料からの引用を禁じます。

将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルに関する研究

—校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果から—

## **A study on knowledge and skill of the post of principal and vice-principal required for future school management**

**—From a result of the free description-style survey replied by the principal and vice-principals—**

大林 正史\*、佐古 秀一\*\*、江川 克弘\*\*\*

\*〒772-8502 鳴門市鳴門町高島字中島 748 番地 鳴門教育大学

Masafumi Obayashi\* and Hidekazu SAKO\*\* and Katuhiro EGAWA\*\*\*

Naruto University of Education

748 Nakajima, Takashima, Naruto-cho, Naruto-shi, 772-8502, Japan

抄録：本研究の目的は、将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルを明らかにすることである。本研究では、校長と教頭に対して自由記述式の質問紙調査が行われた。その結果、次の4点が明らかになった。①教頭は、将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の「資質」を別だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向がある。②教頭は、校長職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営において、教頭職にも必要だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営においても、教頭職に必要だと考える傾向がある。③教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向がある。④研修において、校長には意思決定、教頭には校長を補佐するような演習を組み込むことが有効かもしれない。

キーワード：知識、スキル、校長、教頭、将来の学校経営

Abstract: A purpose of this study is to clarify knowledge and skills of the post of principal, vice-principal required for future school management. In this study, free description-style survey was replied by vice-principals and principals. As a result, four points of the next became clear. ① Vice-principals tends to think "nature" of the post of vice-principal is different from "nature" of the post of principal. However, principals tends to think "nature" of the post of vice-principal is similar to "nature" of the post of principal. ② Vice-principals tends to think the knowledge and skill that it is thought that it is necessary for the post of principal is necessary for post of vice-principal in future school management. However, principals tends to think the knowledge and skills that it is thought that it is necessary for the post of vice-principal is necessary for post of vice-principal in future school management too. ③ Vice-principal tends to think that "cooperation construction with the outside" is necessary for future school management than the principals. ④ Exercises about decision making may be effective for post of principal. Exercises to assist the principal may be effective for post of vice-principal.

Keywords: Knowledge, Skills, Principal, Vice-principal, future school management

### I. 研究の目的

本研究の目的は、将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を明らかにすることである。これを明らかにすることを通して、今後の学校管理職の養成のあり方を考察する。

我が国では、1990年代の後半頃から、学校への権限委譲と、結果責任の追求をセットにした教育改革が進められてきた。学校への権限委譲にとともに、学校を維持・管理していく学校管理職の役割から、学校を改善させていく役割への期待が高まってきている。同時に、校長は、学校経営の責任者として明確に位置づけられるようになってき

た。

このような学校管理職に対する役割期待の変容に伴い、学校管理職に対する研修についても、学校管理職が学校を改善させるための知識・スキルを習得、活用することが可能になるようにその内容を再構築していく必要がある。

ただし、学校管理職が、その職務に必要な知識・スキルをどのように捉えているのか、を把握することなしに、学校管理職研修の内容を構想するわけにはいかない。そこで、本研究では、学校管理職がどのような力量形成要求を持っているのか、を把握することにした。

学校管理職がどのような力量形成要求を持っているのかについては、小島（2004）において、校長と教務主任を対象とした大規模な調査研究が行われている。また、白石（2009）は、小島（2004）の質問紙の調査項目を参考にしながら、力量形成要求だけでなく、「調査時点での力量の自己評価」、「将来管理職になる教員に必要な力量」について、校長を対象とした質問紙調査を行っている。

小島（2004）の研究では、13名の校長に対するインタビュー調査と先行研究の検討によって、質問項目が作成されている。だが、より多くの管理職を対象に、その将来の職務に必要な知識・スキルを自由に回答してもらうことにより、小島（2004）によって作成された質問項目には盛り込まれていない質問項目を発見することができるのではないかと考え、自由記述式の質問紙調査を予備調査として実施することとした。

本稿では、その予備調査の結果を分析し考察する。とくに、①将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の知識・スキルの差異、②将来の学校経営に必要とされる校長職、教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、に着目して分析を行う。この点について、小島（2004）や白石（2009）の研究では、教頭に対して質問紙調査は行われておらず、校長に必要とされる知識・スキルと、教頭に必要とされるそれとの差異は明らかにされていない。しかし、それらの差異を明らかにすることによって、教頭を対象とした管理職研修の内容と、校長を対象とした管理職研修の内容の違いや両者の関連のさせ方を考察することが可能になると考える。

## II. 研究の方法

### 1. 調査の対象と方法

本稿で分析される予備調査は、文部科学省の「総合的な教師力向上のための調査研究事業」（調査研究主題：学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究）の一環として行われたものである。

この予備調査は、西日本のA県教育委員会の協力を得て実施された。質問紙は、大林、佐古が提案し、A県教育委員会の担当者と協議の上、作成された。対象は、A県の公立学校の校長、副校長、教頭である。2014年5月下旬に、A県による小中学校の校長を対象とした研修において、予備調査が配布・回収された。A県の公立小中学校の校長全263名中、研修に出席した者が242名、そのうち、218名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の校長を分母とした回収率は、90.1%である。

また、2014年6月上旬に、A県による小中学校の副校長・教頭を対象とした研修において、予備調査が配布・回収された。A県の公立小中学校の副校長・教頭全317名中、出席した者が273名、そのうち、258名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の副校長・教頭を分母とした回収率は、94.5%である。回収した258名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は10名分である。

さらに、2014年6月上旬に、A県の県立学校の校長および副校長、教頭（教頭格を含む）を対象に、郵送法により予備調査が配布・回収された。対象者全139名中、回収できたのは100名分であった。回収率は、71.9%である。回収した100名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は2名分である。

### 2. 分析の対象と方法

本稿では、予備調査の質問項目のうち、将来の学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキルについて、職名（校長、副校長、教頭）ごとに、自由に記述するよう求めた回答結果の分析を行う。本稿では、このうち、校長、教頭による、校長職、教頭職に対する認識について分析を行う。質問文は、「あなたは、これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキルはどのようなものだと考えていますか。職名ごとに自由に記述してください」である。

分析については、まず、自由記述をすべてワー

プロソフトに入力した。次に、QDAソフト(Maxqda11)を用いて、自由記述にコードをつけながら、コードをツリー上に分類していった。コードの分類は、当初、小島(2004:216-219)の「校長が大学院に期待する力量内容」の分類を参考に分類していき、分析が進むにしたがって、新たな分類を作成したり、分類を修正していったりした。大林が主にコードの作成および分類を行った上で、コーディングと分類の妥当性を確保するため、小学校における豊富な教職経験を有する江川がそれを確認した上で修正意見を提示した。その修正意見にしたがい、大林がコードの分類を修正した。

その結果、2698のコードを作成した。対象とした質問紙(副校長による回答は分析から除外)は564名分であり、校長職と校長職についてそれぞれ回答を求めているため、一名の回答、一つの職につき、平均で2.4個のコードをつけたことになる。

### Ⅲ. 分析の結果

ここでは、分析の結果を、1. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキル、2. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキル、3. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルと教頭職のそれとの差異、4. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、5. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、の順で記述・分析していく

#### 1. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキル

将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長職と教頭職に対する回答のコード数とその割合を比較したものが、表1である。表1の回答者は、校長と教頭である。

以下、表1をもとに、校長職に関して回答割合が4.0%以上の項目を、回答が多い順に挙げる。

もっとも回答割合が多いのは、「学校経営・組織マネジメント」で、校長職全体のコードのうち、14.4%を占めている。この項目には、「学校の状況分析」や「学校課題の明確化」、「ビジョン・経営方針の構築・提示・共有・実行」、「学校固有の目

標」、「教育課程経営」等といった項目が含まれている。なかでも最も回答が多かったのは、「ビジョン・経営方針の構築・提示・共有・実行」で、校長職に対しては、全203のコードのうち、この分類に分けられたコード数は103である。

次に回答割合が多いのは、「判断力・決断力」で、校長職全体のコードのうち、9.5%を占めている。

3番目に回答割合が多いのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、校長職全体のコードのうち7.8%を占めている。この項目に含まれる自由記述の特徴は、ただ漠然と「リーダーシップ」あるいは「指導力」、「統率力」と書かれた記述が全110個中、92個と非常に多かったことである。

4番目に回答割合が多いのは、「人間性」で、校長職全体のコードのうち6.4%を占めている。

5番目に回答割合が多いのは、「外部との連携構築」で、校長職全体のコードのうち5.2%を占めている。この項目には、「保護者・地域との連携」や「関係機関との連携」、「家庭・地域の育成」、「外部への情報発信」等といった項目が含まれている。

6番目に回答割合が多いのは、「人材育成と教育指導」で、校長職全体のコードのうち、4.4%を占めている。

7番目に回答割合が多いのは、「学校の危機管理」で、校長職全体のコードのうち、4.1%を占めている。この項目には、「安全管理」も含まれている。

#### 2. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキル

ここでは、表1をもとに、教頭職に関して回答割合が4.0%以上の項目を、回答が多い順に挙げる。もっとも回答割合が多いのは、「人材育成と教育指導」で、教頭職全体のコードのうち、7.5%を占めている。

次に回答割合が多いのは、「校長の補佐」で、教頭職全体のコードのうち、7.2%を占めている。

3番目に回答割合が多いのは、「外部との連携構築」で教頭職全体のコードのうち、6.2%を占めている。

4番目に回答割合が多いのは、「コミュニケーション力」で教頭職全体のコードのうち、5.5%を占めている。

5番目に回答割合が多いのは、「情報活用力」で教頭職全体のコードのうち、5.2%を占めている。「情報活用力」には、「情報整理」、「情報処理・分析力」、「情報発信力」、「情報収集力」、「ICT活

用力」等が含まれている。教頭職については、67個のコードが「情報活用力」に分類されている。このうち記述の前後の文脈から「校長の補佐」のための「情報活用力」と解釈できるコードは14個を占めている。

6番目に回答割合が多いのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で教頭職全体のコードのうち、4.8%を占めている。

7番目に回答割合が多いのは、「調整力」で教頭職全体のコードのうち、4.7%を占めている。

8番目に回答割合が多いのは、「教育指導の理論ないし専門的知識・技術」で教頭職全体のコードのうち、4.6%を占めている。

9番目に回答割合が多いのは、「人間性」で教頭職全体のコードのうち、4.5%を占めている。

10番目に回答割合が多いのは、「事務の処理」で教頭職全体のコードのうち、4.1%を占めている。

11番目に回答割合が多いのは、「学校経営・組織マネジメント」で教頭職全体のコードのうち、4.0%を占めている。

表1 将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の知識・スキルの比較

大項目	小項目	校長職		教頭職		割合の差 (校長職－ 教頭職) (%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	0	0	92	7.2	-7.2
	人事管理	12	0.8	15	1.2	-0.3
	事務の処理	3	0.2	53	4.1	-3.9
	その他の組織の維持と管理	25	1.8	27	2.1	-0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	58	4.1	35	2.7	1.4
	学校経営・組織マネジメント	203	14.4	51	4.0	10.4
	校長と教諭間の接続	0	0.0	40	3.1	-3.1
	協働性の構築	21	1.5	32	2.5	-1.0
	人間関係調整	23	1.6	40	3.1	-1.5
	外部との連携構築	74	5.2	80	6.2	-1.0
	人材育成と教育指導	62	4.4	96	7.5	-3.1
	その他の自律的学校経営の遂行	52	3.7	23	1.8	1.9
基礎的・専門的知識・スキル	法規の知識・理解・適用	32	2.3	25	1.9	0.3
	教育政策の理解	15	1.1	6	0.5	0.6
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	37	2.6	59	4.6	-2.0
	その他の専門的知識	12	0.8	14	1.1	-0.2
見識	広い視野	19	1.3	7	0.5	0.8
	先見性	45	3.2	7	0.5	2.6
	多角的で柔軟な思考	9	0.6	7	0.5	0.1
	社会情勢の把握	33	2.3	5	0.4	1.9
	知性・教養	25	1.8	12	0.9	0.8
	その他の見識	25	1.8	13	1.0	0.8
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	110	7.8	61	4.8	3.0
	気配り・観察力	13	0.9	18	1.4	-0.5
	発想・企画力・創造性	17	1.2	32	2.5	-1.3
	対応力	3	0.2	18	1.4	-1.2
	信念	28	2.0	5	0.4	1.6
	判断力・決断力	134	9.5	31	2.4	7.1
	責任感	21	1.5	6	0.5	1.0
	実行力・行動力	24	1.7	33	2.6	-0.9
	調整力	13	0.9	60	4.7	-3.8
	情報活用力	39	2.8	67	5.2	-2.5
	健康	5	0.4	18	1.4	-1.0
	人間性	90	6.4	58	4.5	1.8
	コミュニケーション力	53	3.7	70	5.5	-1.7
	その他の資質	50	3.5	50	3.9	-0.4
経験		16	1.1	11	0.9	0.3
その他	(学習、人脈、プレゼンテーション能力)	13	0.9	7	0.5	0.4
合計		1414	100	1284	100	0.0

※網掛け部分は、校長職と教頭職の割合の差の絶対値が3.0以上の項目に施されている。

### 3. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルと教頭職のそれとの差異

#### 1) 将来の学校経営に必要とされる知識・スキルについて、教頭職よりも校長職の方が割合の高い項目

ここでは、表1をもとに、教頭職よりも校長職の方が3.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「学校経営・組織マネジメント」で、その差は10.4%である。

次に差が大きいのは、「判断力・決断力」で、その差は7.1%である。

3番目に差が大きいのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、その差は3.0%である。

これらのことから、校長・教頭は、将来の学校経営において、校長職には、教頭職よりも、「学校経営・組織マネジメント」や、「判断力・決断力」、「リーダーシップ・指導力・統率力」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

#### 2) 将来の学校経営に必要とされる知識・スキルについて、校長職よりも教頭職の方が割合の高い項目

ここでは、表1をもとに、校長職よりも教頭職の方が3.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「校長の補佐」で、その差は7.2%である。

次に差が大きいのは、「事務の処理」で、その差は3.9%である。

3番目に差が大きいのは、「調整力」で、その差は3.8%である。

4番目に差が大きいのは、「校長と教諭間の接続」で、その差は3.1%である。

5番目に差が大きいのは、「人材育成と教育指導」で、その差は3.1%である。

これらのことから、校長・教頭は、将来の学校経営において、教頭職には、校長職よりも、「校長の補佐」、「事務の処理」、「調整力」、「校長と教諭間の接続」、「人材育成と教育指導」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

### 4. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異

表2は、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を比較

したものである。

表2によれば、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が2.0%以上割合の高い項目は、「その他の資質」のみである。このことから、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長は、教頭よりも、多様な資質が必要だと考える傾向があると言える。

次に、表2をもとに、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「判断力・決断力」で、その差は3.6%である。

次に差が大きいのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、その差は3.1%である。

3番目に差が大きいのは、「人間性」で、その差は2.4%である。

4番目に差が大きいのは、「外部との連携構築」で、その差は2.0%である。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営において校長職には、「判断力・決断力」、「リーダーシップ・指導力・統率力」、「人間性」、「外部との連携構築」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

### 5. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異

#### 1) 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が認識の割合の高い項目

表3は、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を比較したものである。

ここでは、表3をもとに、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「校長の補佐」で、その差は5.7%である。

次に差が大きいのは、「事務の処理」で、その差は2.7%である。

これらのことから、校長は、教頭よりも、将来の学校経営において教頭職には、「校長の補佐」、「事務の処理」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。



2) 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が認識の割合の高い項目

ここでは、表3をもとに、将来の学校経営に必

要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「学校経営・組織マネジメント」で、その差は2.7%である。

表2 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識の比較

大項目	小項目	校長		教頭		割合の差 (校長—教頭)(%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	0	0	0	0.0	0.0
	人事管理	3	0.4	9	1.3	-0.9
	事務の処理	2	0.3	1	0.1	0.1
	その他の組織の維持と管理	12	1.6	13	1.9	-0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	26	3.5	32	4.8	-1.3
	学校経営・組織マネジメント	107	14.4	96	14.3	0.0
	校長と教諭間の接続	0	0.0	0	0.0	0.0
	協働性の構築	12	1.6	9	1.3	0.3
	人間関係調整	13	1.7	10	1.5	0.3
	外部との連携構築	32	4.3	42	6.3	-2.0
	人材育成と教育指導	38	5.1	24	3.6	1.5
	その他の自律的学校経営の遂行	25	3.4	27	4.0	-0.7
基礎的・専門的知識・スキル	法規の知識・理解・適用	15	2.0	17	2.5	-0.5
	教育政策の理解	11	1.5	4	0.6	0.9
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	20	2.7	17	2.5	0.1
	その他の専門的知識	7	0.9	5	0.7	0.2
見識	広い視野	9	1.2	10	1.5	-0.3
	先見性	25	3.4	20	3.0	0.4
	多角的で柔軟な思考	4	0.5	5	0.7	-0.2
	社会情勢の把握	20	2.7	13	1.9	0.7
	知性・教養	12	1.6	13	1.9	-0.3
	その他の見識	17	2.3	8	1.2	1.1
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	47	6.3	63	9.4	-3.1
	気配り・観察力	7	0.9	6	0.9	0.0
	発想・企画力・創造性	12	1.6	5	0.7	0.9
	対応力	3	0.4	0	0.0	0.4
	信念	16	2.1	12	1.8	0.4
	判断力・決断力	58	7.8	76	11.4	-3.6
	責任感	11	1.5	10	1.5	0.0
	実行力・行動力	18	2.4	6	0.9	1.5
	調整力	9	1.2	4	0.6	0.6
	情報活用力	24	3.2	15	2.2	1.0
	健康	4	0.5	1	0.1	0.4
	人間性	39	5.2	51	7.6	-2.4
	コミュニケーション力	33	4.4	20	3.0	1.4
	その他の資質	34	4.6	16	2.4	2.2
経験		11	1.5	5	0.7	0.7
その他	(学習、人脈、プレゼンテーション能力)	9	1.2	4	0.6	0.6
合計		745	100	669	100	0.0

※網掛け部分は、校長と教頭の割合の差の絶対値が2.0以上の項目に施されている。

表3 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識の比較

大項目	小項目	校長		教頭		割合の差 (校長—教頭)(%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	52	10.7	40	5.0	5.7
	人事管理	5	1.0	10	1.3	-0.2
	事務の処理	28	5.8	25	3.1	2.7
	その他の組織の維持と管理	11	2.3	16	2.0	0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	13	2.7	22	2.8	-0.1
	学校経営・組織マネジメント	11	2.3	40	5.0	-2.7
	校長と教諭間の接続	16	3.3	24	3.0	0.3
	協働性の構築	10	2.1	22	2.8	-0.7
	人間関係調整	14	2.9	26	3.3	-0.4
	外部との連携構築	24	5.0	56	7.0	-2.0
	人材育成と教育指導	38	7.9	58	7.3	0.6
	その他の自律的学校経営の遂行	5	1.0	18	2.3	-1.2
基礎的・専門的知識・スキル	法規の知識・理解・適用	8	1.7	17	2.1	-0.5
	教育政策の理解	1	0.2	5	0.6	-0.4
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	22	4.5	37	4.6	-0.1
	その他の専門的知識	4	0.8	10	1.3	-0.4
見識	広い視野	1	0.2	6	0.8	-0.5
	先見性	2	0.4	5	0.6	-0.2
	多角的で柔軟な思考	2	0.4	5	0.6	-0.2
	社会情勢の把握	3	0.6	2	0.3	0.4
	知性・教養	7	1.4	5	0.6	0.8
	その他の見識	6	1.2	7	0.9	0.4
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	28	5.8	33	4.1	1.7
	気配り・観察力	11	2.3	7	0.9	1.4
	発想・企画力・創造性	10	2.1	22	2.8	-0.7
	対応力	7	1.4	11	1.4	0.1
	信念	1	0.2	4	0.5	-0.3
	判断力・決断力	8	1.7	23	2.9	-1.2
	責任感	3	0.6	3	0.4	0.2
	実行力・行動力	12	2.5	21	2.6	-0.1
	調整力	23	4.8	37	4.6	0.1
	情報活用力	24	5.0	43	5.4	-0.4
	健康	10	2.1	8	1.0	1.1
	人間性	16	3.3	42	5.3	-1.9
	コミュニケーション力	30	6.2	40	5.0	1.2
	その他の資質	13	2.7	37	4.6	-1.9
経験		4	0.8	7	0.9	0.0
その他	(学習、人脈、プレゼンテーション能力)	1	0.2	6	0.8	-0.5
合計		484	100	800	100	0.0

※網掛け部分は、校長と教頭の割合の差の絶対値が2.0以上の項目に施されている。

次に差が大きいのは、「外部との連携構築」で、その差は2.0%である。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営において教頭職には、「学校経営・組織マネジメント」、「外部との連携構築」、に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

#### IV. 考察

以上の分析結果から、将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキル、および学校管理職の養成のあり方について、次の4点を指摘できる。

第一に、教頭は、将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の「資質」を別だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向がある。それ故、教頭職に必要とされる「資質」を教頭職在職中に身につけておくことは、校長の職務を遂行する上でも有効なように思われる。

Ⅲの1. および2. で見てきたように、将来の学校経営に必要とされる教頭職の「資質」で、かつ、校長職ではあまり必要と考えられていない「資質」として、「コミュニケーション力」、「情報活用力」、「調整力」が挙げられる。

これら教頭職に必要だと考えられている「資質」について表2を見ると、割合の差は大きくないが、教頭よりも校長の方が、校長職に必要と考える傾向がある。また、Ⅲの4. で見てきたように、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長は、教頭よりも、多様な資質が必要だと考える傾向がある。

それに対して、教頭職よりも校長職に、より必要とされる「資質」としては、Ⅲの3. で見てきたように、「判断力・決断力」、「リーダーシップ・指導力・統率力」が挙げられる。

これら校長職に必要だと考えられている「資質」について、Ⅲの4. で見てきたように、校長よりも教頭の方が校長職に必要と考える傾向がある。上記のことから、教頭は、教頭職に必要と考えられている「資質」が、校長職に必要と考えられている「資質」とは異なると考える傾向があると言える。それに対して、校長は、教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向があると言える。

したがって、教頭は、校長職と教頭職に必要な「資質」を別だと考える傾向があるものの、教頭

が、「コミュニケーション力」、「情報活用力」、「調整力」といった知識・スキルを在職中にOJTで身につけておくことは、校長としての職務を遂行する上でも有効だと考えられる。

第二に、教頭は、校長職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営において、教頭職にも必要だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営においても、教頭職に必要だと考える傾向がある。そのため、校長は、教頭に、これまで以上に「学校経営・組織マネジメント」に深く関わらせることを通して、よりよい学校経営の実現と、教頭の学校管理職としての職能成長を促すことができるように思われる。

Ⅲの5. で見てきたように、教頭は、校長よりも、将来の学校経営において教頭職には、「学校経営・組織マネジメント」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向がある。

この「学校経営・組織マネジメント」は、Ⅲの3. の1) で見てきたように、将来の学校経営において、教頭職よりも校長職に必要だと考えられている知識・スキルである。

それに対して、Ⅲの5. で見てきたように、校長は、教頭よりも、将来の学校経営において教頭職には、「校長の補佐」、「事務の処理」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向がある。

これらの「校長の補佐」、「事務の処理」は、Ⅲの3. の2) で見てきたように、将来の学校経営において、校長職よりも教頭職に必要だと考えられている知識・スキルである。

上記のことから、教頭は、校長職に必要だと考えられている「学校経営・組織マネジメント」が、将来の学校経営において、教頭職に必要だと考える傾向があると言える。それに対して、校長は、教頭職に必要だと考えられている「校長の補佐」、「事務の処理」が、将来の学校経営においても、教頭職に必要だと考える傾向があると言える。

このことから推測すれば、教頭は、将来の学校経営において、教頭も校長職の職務である「学校経営・組織マネジメント」に関わるべきだと考える傾向があるのに対して、校長は、教頭は、将来の学校経営においても、教頭職の職務である「校長の補佐」、「事務の処理」に専念すべきだと考える傾向があるように思われる。

このように考えれば、将来の学校経営においては、校長は、教頭の役割を「校長の補佐」、「事務の処理」にとどめておくのではなく、教頭の「学

校経営・組織マネジメント」に従事する意思を生かして、共に「学校経営・組織マネジメント」を進めていくことが求められるのではなかろうか。また、教頭が、「学校経営・組織マネジメント」により関与することは、学校経営に関するOJTを促すことにもなるように思われる。

第三に、教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向がある。

よって、「外部との連携構築」の研修については、校長よりも、教頭に対して行った方が、効果が高いように思われる。

Ⅲの4. で見てきたように、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が「外部との連携構築」を必要だと考えている。また、Ⅲの5. の2) で見てきたように、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が「外部との連携構築」を必要だと考えている。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向があると言える。したがって、校長よりも、教頭に対して「外部との連携構築」の研修を行った方が、研修内容がより受講者のニーズに合うと考えられる。そのため「外部との連携構築」の研修については、校長よりも、教頭に対して行った方が、研修効果がより高まる可能性を指摘できる。

第四に、Ⅲの1. および2. より、学校管理職に対する研修内容を、次のように構想することができる。

校長職、教頭職に共通する研修内容としては、①学校組織マネジメント(ビジョンの構築、共有、実践を含む)、②外部との連携構築、③人材育成と教育指導、④リーダーシップに関する知識、⑤コミュニケーション、が考えられる。

とくに、校長に対しては、こうした研修内容において、判断力・決断力を養うために、意思決定に関する演習を意識的に組み込んでも良いかもしれない。

また、教頭に対しては、こうした研修内容において、校長を補佐したり、校長と教諭の間をつないだりするような演習や、学校の事務に関する内容を組み込んでも良いかもしれない。

本研究の今後の課題としては、次の2点が挙げられる。

第一は、今回分析したデータについて、学校種

の違いを分析することである。今回の分析では学校種の違いを無視して、職種の違いに焦点をあてたが、学校種の違いに焦点をあてることで、学校管理職の養成のあり方に関する新たな示唆を得られるかもしれない。

第二は、今回の予備調査の結果、生成された質問項目を用いて、学校管理職の力量形成要求等に関する、校長、副校長、教頭、主幹教諭を対象とした選択肢式の質問紙調査を実施、分析することである。これについては、近いうちに別稿にて報告したい。

注

本稿を作成するにあたっての分担は、次の通りである。本稿の執筆およびデータの分析については主に大林が担当した。調査票は、佐古と大林の協議によって作成された。江川は、データ分析におけるコーディングや分類の妥当性の確認を担当した。また、全体の修正は、大林、佐古、江川によって行われた。

引用文献

小島弘道編著(2004)『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂

白石裕編著(2009)『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

付記

本稿は、文部科学省委託研究「総合的な教師力向上のための調査研究事業」(調査研究主題名:学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究)の成果の一部である。

また、調査に協力していただいたA県には、多大なご尽力を賜った。ここに御礼を申し上げる次第である。

資料3 予備調査の調査票（徳島県、小中学校用）

平成26年5月

各公立学校校長 殿  
各公立学校副校長 殿  
各公立学校教頭 殿

鳴門教育大学大学院 学校教育研究科  
教授 佐古秀一  
講師 大林正史

学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する  
共同研究における質問紙調査（予備調査）について（依頼）

日頃は本学の取組に御理解、御協力を頂き、感謝申し上げます。

さて、このたび、本学は、文部科学省の委託を受け、徳島県教育委員会、高知県教育委員会と共同で「学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究」を行うことになりました。

この研究の目的は、教職員研修と鳴門教育大学教職大学院の教育機能を相互に活用し合うことを通して、効果的な管理職養成のための研修プログラム及び大学と教育委員会の連携システムを開発することです。

今回実施させていただく予備調査の目的は、この研究の一貫として、学校の管理職の皆様が「望ましい」と考える管理職像を明らかにすることです。管理職研修のあり方については、多くの先駆的な事例の報告や研究がなされていますが、本研究では、管理職の観点から「望ましい」管理職像の具体をとらえ、今後の管理職養成のための研修内容を構築したいと考えております。今回の調査で得られました御意見を踏まえて、本年8月頃を目途に「本調査」を実施させていただく予定です。

なお、調査の集計に当たっては、プライバシー保護の観点から個人が特定されることはありませんので、ぜひとも率直な御意見をお寄せください。また、調査結果については、上記の研究以外の目的で使用することはありません。各管理職の先生方におかれましては、御多用のところ、大変恐縮ではございますが、研究の趣旨を御理解いただき、御協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

担当

鳴門教育大学大学院 学校教育研究科

高度学校教育実践専攻 講師 大林 正史

〒772-8502 徳島県鳴門市鳴門町高島字中島 748 番地 人文棟A606

TEL/FAX 088-687-6426

E-mail moobayashi@naruto-u.ac.jp

質問は裏面にございますので、御回答ください

以下、あてはまる番号に○をするか、( ) や表の空欄に回答を記述してください。

(1) あなたが在職している学校の校種は何ですか。

- 1 小学校      2 中学校      3 高等学校      4 特別支援学校

(2) あなたの現在の職名は何ですか。

- 1 校長      2 副校長      3 教頭

(3) あなたは、これまでに出会った学校の管理職（先輩だけでなく同僚や後輩の管理職でも可）の中で、「あの人のようになってみたい」、「あの人のようにやってみたい」と感じる人がいますか。

- 1 はい      2 いいえ

次の(4)の質問には、(3)の質問で「1 はい」に○をつけた方のみ回答してください。

「2 いいえ」に○をつけた方は、(5)の質問に進んでください。

(4) ①その人の当時の職名は何ですか。(対象者が複数名いる場合は、そのうちの一人について記入してください。)

- 1 校長      2 副校長      3 教頭

②その人の、管理職としての魅力はどのようなところですか。自由に記述してください。

[ ]

(5) あなたは、これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキルはどのようなものだと考えていますか。職名ごとに、自由に記述してください。

職名	これから必要とされる管理職としての知識やスキル
校長	
副校長	
教頭	

質問は以上です。回答に御協力いただき、ありがとうございました。

【副校長・教頭・主幹教諭用】

資料4 本調査の調査票（高知県、副校長・教頭・主幹教諭用）

平成26年8月

各公立学校副校長 殿  
各公立学校教頭 殿  
各公立学校主幹教諭 殿

鳴門教育大学大学院 学校教育研究科  
教授 佐古秀一  
講師 大林正史

学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する  
共同研究における質問紙調査（本調査）について（依頼）

日頃は本学の取組に御理解、御協力を頂き、感謝申し上げます。

さて、このたび、本学は、文部科学省の委託を受け、徳島県教育委員会、高知県教育委員会と共同で「学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究」を行うことになりました。

この研究の目的は、教職員研修と鳴門教育大学教職大学院の教育機能を相互に活用し合うことを通して、効果的な管理職養成のための研修プログラム及び大学と教育委員会の連携システムを開発することです。

今回実施させていただく本調査の目的は、この研究の一貫として、学校の管理職等の皆様が、管理職等としての職務を遂行する上で、「現時点で獲得しているとお考えになる力量」および「もっと身につける必要があるとお考えになる力量」を明らかにすることです。管理職研修のあり方については、多くの先駆的な事例の報告や研究がなされていますが、本研究では、それら先行研究ならびに先日の予備調査でいただいたご意見を踏まえて、質問項目を作成いたしました。本調査の実施により、学校管理職等の力量形成の現状と、その力量形成要求の具体をとらえ、今後の管理職養成のための研修内容を構築したいと考えております。

なお、調査の集計に当たっては、プライバシー保護の観点から個人が特定されることはありませんので、ぜひとも率直な御意見をお寄せください。また、調査結果については、上記の研究以外の目的で使用することはありません。

この質問紙の返信の締め切りは、9月30日（火）とさせていただきます。この日までに、同封の返信用封筒に御回答いただいた質問紙を入れて、それを投函ください。各管理職等の先生方におかれましては、御多用のところ、大変恐縮ではございますが、研究の趣旨を御理解いただき、御協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

担当

鳴門教育大学大学院 学校教育研究科

高度学校教育実践専攻 講師 大林 正史

〒772-8502 徳島県鳴門市徳島県鳴門市鳴門町高島字中島 748 番地 人文棟A606

TEL/FAX 088-687-6426

E-mail moobayashi@naruto-u.ac.jp

質問は次頁にございますので、ご回答ください

調査票（副校長・教頭・主幹教諭用）

【問1】はじめにあなた自身およびあなたの教職経験についてお尋ねします。

選択肢に○印、（ ）内に必要事項を記入する形でお答えください。

- (1) 性別 1 男性 2 女性
- (2) 年齢 ( ) 歳
- (3) 現在の職名 1 副校長 2 教頭 3 主幹教諭
- (3) a. 現在の職（副校長・教頭・主幹教諭のいずれか）としての現任校での勤務年数 ( ) 年目  
b. 現任校の学校種  
1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 中等教育学校 5 特別支援学校  
c. 現在の職としての通算経験年数 ( ) 年目  
d. 現在の職として勤務した学校種（該当するものすべての○印）  
1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 中等教育学校 5 特別支援学校 6 幼稚園
- (4) 現在、副校長の方にうかがいます。教頭の方は（5）、主幹教諭の方は（6）の質問にお答えください。  
a. 教頭としての勤務経験 1 ある 2 ない  
b. 「ある」と回答された方は、教頭としての通算経験年数を書いて下さい ( ) 年  
c. 「ある」と回答された方は、教頭として勤務した学校種全てに○印をつけて下さい  
1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 中等教育学校 5 特別支援学校 6 幼稚園
- (5) 現在、副校長および教頭の方にうかがいます。  
a. 主幹教諭としての勤務経験 1 ある 2 ない  
b. 「ある」と回答された方は、主幹教諭としての通算経験年数を書いて下さい ( ) 年  
c. 「ある」と回答された方は、主幹教諭として勤務した学校種全てに○印をつけて下さい  
1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 中等教育学校 5 特別支援学校 6 幼稚園
- (6) a. 教諭としての通算経験年数 ( ) 年  
b. 教諭として勤務した学校種（該当するものすべての○印）  
1 小学校 2 中学校 3 高等学校 4 中等教育学校 5 特別支援学校 6 幼稚園
- (7) 現在勤務されている学校の規模  
a. 全教職員数 ( ) 人  
b. 学級数 ( ) クラス  
c. 児童・生徒数 ( ) 人





【問2】副校長・教頭・主幹教諭としての職務を遂行するうえで、あなたにとって、現時点で身につけているとお考えになる力量はどのようなものでしょうか。以下の各事項について、4段階の該当する番号に○印をつけてお答えください。但し、主幹教諭の方は★印のついた質問にはお答えいただくことなく結構です。

4 身につけている      3 ある程度身につけている      2 やや不十分である      1 不十分である

- ★ (1) 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (2) 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (3) 3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (4) 異校種学校との連携を推進すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (5) 休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (6) 個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (7) 国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (8) 地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (9) 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- ★ (10) 教職員の服務監督を厳正に行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (11) 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (12) ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (13) 学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (14) 地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (15) 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (16) ものごとを的確に判断すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (17) 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (18) 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (19) 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (20) 地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (21) 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (22) 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- ★ (23) 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (24) 教職員と円滑なコミュニケーションをとること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (25) 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- ★ (26) 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (28) 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (29) 地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (30) 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (31) 施設・設備の管理を適正に行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (32) 自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (33) 将来の社会情勢を見通すこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1

4 身についている	3 ある程度身についている	2 やや不十分である	1 不十分である	
(34) 職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	4	3	2	1
(35) 各教科の内容・単元に関する知識をもつこと	4	3	2	1
(36) 人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	4	3	2	1
(37) 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	4	3	2	1
(38) 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	4	3	2	1
(39) 教職員の資質向上を実現すること	4	3	2	1
(40) 学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと	4	3	2	1
(41) 学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	4	3	2	1
(42) 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと	4	3	2	1
(43) 学校の組織的な教育力を高めること	4	3	2	1
(44) 教育課程の管理を適正に行うこと	4	3	2	1
(45) 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	4	3	2	1
★(46) 教職員の評定を的確に実施すること	4	3	2	1
(47) 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	4	3	2	1
(48) 学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること	4	3	2	1
(49) ものごとを論理的にとらえ分析すること	4	3	2	1
(50) 教育法規に関する体系的知識をもつこと	4	3	2	1
(51) 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと	4	3	2	1
(52) 学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	4	3	2	1
(53) 教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	4	3	2	1
(54) 自分がぐだした決断について教職員に対して明快に説明すること	4	3	2	1
(55) 教職員間の協働性を高めること	4	3	2	1
(56) 学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること	4	3	2	1
(57) 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること	4	3	2	1
(58) 校内研修（研究）を組織し、方向づけること	4	3	2	1
(59) 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	4	3	2	1
(60) ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること	4	3	2	1
(61) リーダーシップに関する専門的知識をもつこと	4	3	2	1
(62) 教職員からの不満や要望を校長に伝えること	4	3	2	1
(63) 校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること	4	3	2	1
(64) 校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること	4	3	2	1
(65) 校長の考えを具現化すること	4	3	2	1

質問は次の頁に続きます。

【問3】副校長・教頭・主幹教諭としての職務を遂行するうえで、あなたにとって、もっと身につける必要があるとお考えになる力量はどのようなものでしょうか。以下の各事項について、4段階の該当する番号に〇印をつけてお答えください。但し、主幹教諭の方は★印のついた質問にはお答えいただかなくて結構です。

4 非常に必要性を感じる 3 かなり必要性を感じる 2 あまり必要性を感じない 1 ほとんど必要性を感じない

- ★ (1) 学校管理職としての自覚・使命感をもつこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (2) 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (3) 3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (4) 異校種学校との連携を推進すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (5) 休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (6) 個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (7) 国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (8) 地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (9) 教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 ★ (10) 教職員の服務監督を厳正に行うこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (11) 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (12) ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (13) 学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (14) 地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (15) 必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (16) ものごとを的確に判断すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (17) 新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (18) 在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (19) 学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (20) 地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (21) 校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (22) 子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 ★ (23) 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (24) 教職員と円滑なコミュニケーションをとること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (25) 教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 ★ (26) 児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (28) 学校教育の今日的課題を広い視点から観ること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (29) 地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (30) 教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (31) 施設・設備の管理を適正に行うこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (32) 自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1  
 (33) 将来の社会情勢を見通すこと ----- 4 --- 3 --- 2 --- 1

4 非常に必要性を感じる 3 かなり必要性を感じる 2 あまり必要性を感じない 1 ほとんど必要性を感じない

- (34) 職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (35) 各教科の内容・単元に関する知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (36) 人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (37) 特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (38) 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (39) 教職員の資質向上を実現すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (40) 学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (41) 学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (42) 先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (43) 学校の組織的な教育力を高めること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (44) 教育課程の管理を適正に行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (45) 学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- ★(46) 教職員の評定を的確に実施すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (47) 教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (48) 学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (49) ものごとを論理的にとらえ分析すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (50) 教育法規に関する体系的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (51) 生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (52) 学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (53) 教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (54) 自分がぐだした決断について教職員に対して明快に説明すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (55) 教職員間の協働性を高めること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (56) 学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (57) 教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること -- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (58) 校内研修（研究）を組織し、方向づけること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (59) 各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (60) ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (61) リーダーシップに関する専門的知識をもつこと ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (62) 教職員からの不満や要望を校長に伝えること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (63) 校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (64) 校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1
- (65) 校長の考えを具現化すること ----- 4 --- 3 -- 2 --- 1

質問は次の頁に続きます。

【問4】あなたは、将来校長となるべき教員が、表のA～Mの知識やスキル等を、いつ頃までに習得しておくべきだと思いますか。A～Mの各項目を習得すべき時期の欄に○をつけて下さい。複数の時期の欄に○をつけていただいても構いません。

	おおむね学 年主任等の 頃	おおむね教 務主任／研 究（修）主 任の頃	おおむね主 幹／指導教 諭の頃	教頭／副校 長の頃	校長にな った後
A 教職員の服務監督					
B 学校の危機管理					
C 教育目標／学校ビジョンの設定					
D 教職員の組織化や組織運営					
E 人間関係の調整					
F 家庭・地域との連携					
G 教育行財政の理解と活用					
H 学校組織マネジメントの理解と活用					
I 教職員の人材育成					
J 学校経営の基本的知識理解					
K 教育指導（教科指導，生徒指導等） に関する専門的知識					
L 学校教育に関する見識					
M 教育政策や教育課題についての理解					

長時間のご協力に感謝申し上げます。記入漏れがないかお確かめいただき、同封の返信用封筒にて、9月30日（火）までに投函して下さいますよう、よろしくお願い申し上げます。

平成 26 年度  
総合的な教師力向上のための調査研究事業  
「学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究」  
成果報告書

2015 年 3 月発行

編 集 国立大学法人 鳴門教育大学  
平成 26 年度総合的な教師力向上のための調査研究事業運営協議会  
発 行 鳴門教育大学  
〒772-8502  
徳島県鳴門市鳴門町高島字中島 748 番地  
T E L 088-687-6101  
F A X 088-687-6100  
U R L <http://www.naruto-u.ac.jp/>  
印 刷 有限会社 八木印刷