

校長研修プログラムの開発に関する調査研究

嘉陽 正倫*・田代 直人

On the Development of the In-service Training Program for Principals

KAYO Masanori and TASHIRO Naoto

(Received February 10, 2005)

キーワード：市町村教育委員会（地域校長会） 研修 演習方式

（はじめに）本研究のねらい

保護者や地域の信頼と期待に応える学校経営を展開していく上で、校長をはじめ管理職の果たす役割が大きい。このような観点から、本調査研究では、校長に焦点を合わせ、その資質向上を図るための、研修プログラム開発を試みようとするものである。この調査研究にあたっては、対象を公立の小学校と中学校の校長としたい。また、研修の実施主体を市町村の教育委員会（教委に関わりの深い地域校長会を含めて）に限定する。

本研究のねらいは上記のとおりであるが、このようなねらいに沿って、二つの調査を実施した。一つは、筆者の一人である嘉陽が山口県楠町教育委員会の指導主事として担当した校長研修プログラムに対する、受講者の意識や評価に関する調査である。今一つは、同じく嘉陽が実施した校長の資質向上に関する山口県内の小中学校の校長を対象とする意識調査である。

I. 山口県楠町校長研修会の概要と受講者の評価

1. 研修会の概要

山口県厚狭郡楠町教育委員会では、町教育委員会招集の校長会の機会を「校長の資質を高める研修会」と位置づけ、年6回の演習方式を中心とするプログラムで実施した。

研修テーマは、第1回の研修会で提出を求めた校長の要望を尊重しながら、新任校長を含む校長会の構成員を考慮して、基本的には筆者（嘉陽）が設定した。以下、各研修会の概要について紹介する。なお、ここでは一つの実践事例として参考に供したいとの思いもあってかなりのスペースを割くこととした。

①第1回校長研修会 平成15年4月14日（月）9時～12時

- ・研修テーマ「管理職として心得るべき基礎・基本」、テーマ設定の理由：年度始めの第1回校長研修会であり、新任校長への貴重なオリエンテーションとするとともに、3年次、6年次等の校長には、初任にかえって新たな気持ちで学校経営を改善・

*宇部市教育委員会指導主事（前楠町教育委員会指導主事）

更新(Action)させるためにこのテーマを設定した。

- ・研修内容：教育委員会としての願いとして、筆者の経験を踏まえ、以下の項目を中心に、具体的な実践例を示しながら、指導、助言を行った。
 - ア 校長は、管理職であるとともに、教育者としての「理念」をもってほしい。
 - イ 学校や地域の状況や課題を的確に把握するように努力してほしい。
 - ウ 校長としてのリーダーシップを発揮し、職員へ「説明責任」を果たしてほしい。
 - エ 職員のモラルを高めるために、声かけや激励、賞賛の言葉をかけてほしい。
 - オ 学校指導者の活用と、職員の適材適所の配置で組織的な経営をしてほしい。
- ・研究協議及び考察：教委からの指導、助言の後に、先輩校長によって前年度の学校経営について、マネジメント・サイクルのP-D-C-Aの視点から「教育目標」の具現化を図るといった経験に基づく発表があり新任校長には有益であったと思われる。

②第2回校長研修会 平成15年7月16日(水) 9時～12時

- ・研修テーマ「少年非行の原因は学校にあるか」、テーマ設定の理由：長崎市の中学男子生徒の幼児殺害事件について、校長としてこの事案の本質を見極め学校の職員や児童生徒の指導にあたる。
- ・研修内容：事件そのものではなく、資料「少年非行」⁽¹⁾を輪読し、協議した。
- ・研究協議及び考察：輪読後の意見交換で、「非行は学校教育の範疇を超えているが、どこまでを家庭がするのか不明確、教育と名が付けば全て学校が引き受ける体制が消えなければ、非行問題の解決は困難」などの意見がでた。また、この事件直後に「学校で飼育していたうさぎの死に関連づけて、生命について発達段階に応じた話し合いをするよう学級担任に指導した」との報告があった。

③第3回校長研修会 平成15年9月3日(水) 9時～12時

- ・研修テーマ「開かれた学校についての基礎・基本」、テーマ設定の理由：開かれた学校経営には、必然的に学校の説明責任が伴うこと、目標による管理の視点から「マネジメント機能」の大切さを理解し、スクールリーダーとしての資質を得る。
- ・研修内容：テーマに関わる中教審答申や教育基本法、学校教育法を概観し、自律的な学校経営を展開するためには学校の主体性を見失わないことなどを理解するとともに教委が示した「顧客満足の学校経営をどう考えるか」について意見を求めた。
- ・研究協議及び考察：公立小中学校の校長には、人、物、金について裁量権がないものの開かれた学校づくりには積極的に取り組む姿勢が見られた。一方、顧客(児童生徒、保護者)満足の学校経営に理解は示したが、従業員満足、すなわち、職員に成就感を与えモラルを高める方途までには議論が深まらなかった。

④第4回校長研修会 平成15年12月16日(火) 9時～12時

後の2で別途詳細な紹介をするので、ここでは省略する。

⑤第5回校長研修会 平成16年1月13日(火) 9時～12時

- ・研修テーマ「これからの学校評価の在り方」、テーマ設定の理由：学校評価は従来も実施されていたが、今後の評価は、外部評価と内部評価を定期的に、また随時に実施し、その結果は保護者や地域住民への「説明責任が問われる」ことを認識し実践する。
- ・研修内容：平成15年度における各校の学校評価の実態報告及び反省をした後、教育委員会関係者が講話を行った。学校教育目標や職員個人目標の設定は、達成可能な

目標であること、説明責任と結果責任を果たし地域の信頼を得ることが強調された。

- ・研究協議及び考察：各校においては、学校経営改善のために学校評価は実施されてきたが、学校評議員による評価以外は、結果について、校内処理で終わっていた。評価の結果を次年度の学校経営に役立てる意義が理解され、学年末における各校の学校評価の時期であっただけに、この研究協議は有意義であった。

⑥第6回校長研修会 平成16年3月18日(木) 9時～12時

- ・研修テーマ「今年度の研修の総括と次年度の研修計画」、テーマ設定の理由：地域校長会における校長研修会が、校長の力量形成に有効であったかどうかを検討し、校長研修会の有効性を認識する。
- ・研修内容：最終回の研修として「学校における目標管理」について教育委員会関係者が講話を行った後、1年間の校長研修会の評価をするためにアンケートを実施した。
- ・アンケートの結果と考察については、別途に論述する。

2 第4回研修会の詳細な紹介

上記のような研修プログラムのうち、第4回研修会をとりあげて、詳しく紹介してみよう。研修テーマは、「学社連携から学社融合へ」である。

- ・テーマ設定の理由：これからの学校経営は、家庭・地域の教育力や教育資源を活用しなければ十分な展開ができないと思う。第4回は、「開かれた学校」の在り方に関わる「学社融合」の理念と実践の方向性をさぐることである。
- ・協議に用いた資料は下記のとおりである。

ア 学社融合の概念規定をめぐって―「生涯学習審議会答申」1996⁽²⁾

「・・・従来、学校教育と社会教育の連携・協力については、「学社連携」という言葉が使われてきた。これは、学校教育と社会教育がそれぞれ独自の教育機能を発揮し、相互に足りない部分を補完しながら協力しようとするものであった。しかし、実際には、学校教育はここまで、社会教育はここまでというような仕分けが行われたが、必要な連携・協力は必ずしも十分でなかった。・・・この学社融合は、学校教育と社会教育がそれぞれの役割分担を前提とした上で、そこから一步進んで、学習の場や活動など、両者の要素を部分的に重ね合わせながら、一体となって子供たちの教育にとりこんでいこうという考え方であり、学社連携のもっとも進んだ形態と見ることもできる」

イ 学社融合を充足する7つの条件⁽³⁾

学社融合の充足条件として、田代は次の7要件を挙げた。

- ①「共有性」及び「協働性」 「共有性」とは、学校教育と社会教育（関係機関・施設の職員や地域の人材などの人的資源を含む）が事業の全部又は一部を共有することを意味している。「共有性」は事業の全部又は一部を共有することであり、これは、学校教育と社会教育の関係者が「協働」することでもある。

- ②「専門性」 「専門性」とは、学校教育と社会教育の関係者の役割分担にあたっては、それぞれの専門性を尊重すること（あるいは生かすこと）である。
- ③「主体性」 「主体性」とは、学校教育と社会教育の関係者が、それぞれの立場で、主体的に取り組むことである。
- ④「共通性」 「共通性」とは、それぞれの教育機関等の事業が共通の目標・ねらいに立脚することを意味する。
- ⑤「共益性」及び「有効性」 「共益性」であるが、これは、学校教育と社会教育の双方にとって有益であることを意味する。学社融合を充足する要件は何よりも「有効性」にあるといえよう。学社融合により学校教育と社会教育双方の質的变化・向上と学習効果の高まりが期待されねばならないのである。

ウ 鹿沼市における「学社融合」の紹介⁽⁴⁾

鹿沼市では、「狭義の学社融合」の立場をとっています。「狭義」の学社融合は、「学校教育と社会教育の融合」という狭い範囲に限定した考え方です。時間帯は、「学校の授業（教育課程）だけ」をその範囲としています。学校教育と社会教育が同時に行われている状態です。ここでいう社会教育とは、「公的機関が開催する学級講座や学習の成果を発揮する市民運動」を意味しますが、時間帯でいえば『授業時数[教育課程]にカウントできるものだけ』に限定して定義しています。

つまり、鹿沼市における「学社融合」とは、「学校教育である授業」と「社会教育である学級講座や市民運動」が同時に行われていて「学校教育でもあり社会教育でもある」状態を指しています。鹿沼市では、次の3つの学社融合タイプを示している。すなわち、①学校教育と社会教育の双方で新たに計画するもの。②社会教育の計画を学校教育として活用するもの。③学校教育の計画を社会教育として活用するものである。

次に研究協議の概要について述べる。資料の解説により学社融合の概念とその解釈において、学校教育でもあり、社会教育あるいは地域の教育・学習活動でもあり、両者が重なる資源や共同・協働活動を共有することが学社融合であることを把握した上で、各校長の考える「学社融合論」を展開した。以下に校長が述べた発言内容の一部を挙げてみよう。

「現在、学校教育が主で、社会教育が補完になっている。今後は双方の主体性を尊重し、教師が学校で公開講座を実施すること、公民館等で指導者として活躍することも期待される。また、学校の部活動等へ地域人材の活用を相互に工夫して実現したい。」「学校教育と社会教育が役割分担を明確にし、活動の場を重ね合わせながら、一体となって子供たちの教育にあたる。」

各校における実践発表後に、学社融合実践上、特にP（計画）D（実施）C（評価）A（改善）の段階で見られる困難点について具体的な意見が出された。

P（計画）の段階：事前の教材研究、打ち合わせの時間確保が困難。教員の共通理解が得られない。地域の運動会を2部制で実施したが、目的を異にするので内容が焦点化できなかった。主体が学校か、PTAか、公民館か。

D（実施）の段階：安全性の確保。実践途上でも計画変更が生ずる。地域の運動会午後の部は地域主体で行ったが、教職員の参加が中途半端に終わった。事故発生時の保証

が懸念された。

C（評価）の段階：学校評価・自己評価システムを検討する必要がある。教員の意識改革や体験活動の経費はどうするか。

A（改善）の段階：教育課程への位置づけの見直しが求められる。親睦を主眼とする町民運動会と、学校教育で実施する運動会のそれぞれの目的をいかに接近させるか。各団体との連携。

続いて第4回研修会の考察をしたい。学社融合の実践には、計画の段階で十分な時間が確保できないという実態が浮かび上がってきた。当事者の努力も必要だが、教育委員会において、意識改革を図り、学校教育課・社会教育課の縦割り行政の壁を破り横の連絡を密にする必要があるだろう。今後、学社融合の実践にあたり、校長に意識改革を求めたい点は、第1に、「学社融合」は学校の教育課程実施のために導入するものであり、「学校教育」の主体性を見失わないこと。第2に、「学社融合」の具現化は、共有し得る活動や行事をつくることから始めることであり、思い切って相互の「共有」のものにしていくという決断が大切であろう。

平成14年度から新教育課程への移行があり、これまでに増して学校教育と社会教育の密接な協力が必要となった背景が校長に理解されたことと期待している。

3. 受講者の研修プログラムに対する評価

町教育委員会招集の校長研修会において、校長は本研修会をどのように受け止めたのであろうか。最後の研修会で求めたアンケートにおける自由記述「研修会から得たもの」を通して評価してみたい。

ア 「研修会の意義はあった。校長として学校運営の理念を持つこと、教職員組織を動かす豊かな人間性と力量を身につけること等を知り得た。」（新任校長）

イ 「1年間の経験から、頼りになる職員集団が居ること、職員への目配り、気配りをすることで連携を確認する大切さを知った。校長研修会をとおして説得できる強さが持てる学びの姿勢を持ち続けたいと思った。」（新任校長）

ウ 「校長研修会は、規模の異なる学校を背景にした情報交換の場として有益であった。4名という人数も話しやすい条件でお互いに校長同士の考え方、学校経営状況等大いに参考になった。自分の取組みを振り返る機会を得ることで資質向上につながると実感した。」（ベテラン校長）

エ 「毎回の研修は意識改革を迫るものがあった。研修を通して校長としての責任の重さにおしつぶされそうになったが、そのストレスを乗り越えることが大切だと思った。」（ベテラン校長）

上記は受講者による研修会の評価の一端であるが、以下若干のコメントを試みることにする。新任校長にとっては、日々発生する事象は新鮮であり、校長としての理念と実践的な対処能力を身につけるためにも小集団での協議が有益であったと思われる。また、新任校長が学校内での教員相互の連携の大切さを管理職の目を通して実感できたことに注目したい。学社連携・融合、学家連携といった学校外との連携が叫ばれる中、先ず校内での連携が最優先されるべきことを、1年間の経験を通して知り得たことは極めて大切である。

新任校長として、本町に着任し数年経験を積んだ受講者は、学校規模の異なる校長同士の情報交換の意義を指摘しており、「地域の校長会」における研修プログラムを開発する

上での必要な条件の指摘であると受け止めたい。

行政経験もあるベテラン校長は、理想の校長像と現実のそれとの乖離を認識した上で、さらに意識改革を迫られたということである。その意味において、町校長研修会が本人に新たな自己実現への第一歩となったとすれば、この研修会の目標の半ばは達成されたと評価してよいだろう。

Ⅱ．校長の資質向上に関する調査

1．調査の概要

本調査の目的は、平成15年度(2003年度)現在における、山口県下の現職小中学校長の意識調査を実施し、これからの「校長研修プログラム開発」の一方策を探ることにある。調査対象者は、筆者(嘉陽)の関わった楠町校長会を含む厚狭教育事務所域内の3市2町(宇部市、小野田市、美祢市、山陽町、楠町)の全小中学校長、及び萩市、山口市の小学校長の計105名である。内訳は、小学校長75名、中学校長30名であり、回答率は100%であった。なお、県下の全小中学校長は518名であり⁽⁵⁾、調査対象者は県下の校長の約20%にあたる。

調査は、平成16年2月中・下旬に各地の校長会開催に合わせて依頼した。この時期に依頼した理由は、各校において学校評価が既の実施されているか、これから実施され、次年度の教育計画、教育ビジョンが策定されるので、校長からの回答に、平成15年度のスクールリーダーとしての学校経営の評価が反映されることを期待したからである。

意識調査は、アンケート1「校長(学校指導者)のリーダーシップ・イメージチェックリスト」⁽⁶⁾及びアンケート2「これからの校長研修会について(内容・方法など)お考えを聞かしてください」との自由記述方式により実施した。

2．調査の結果とコメント～アンケート1に関して

本調査の校長のリーダーシップ・イメージチェックリストの項目及び調査の結果は、(資料-1)に示すとおりである。この調査はそれぞれのチェックリストの項目に関して、校長自身に自己評価させたものである。

まず高い評価から見ていこう。順位の付け方としては、本稿では「よくあてはまる」と「ややあてはまる」の合計の支持率に依拠することとした。その結果、1位は項目10「教職員間の信頼と協力関係を築く努力をする」及び項目11「地域社会や保護者との人間関係や要望に配慮する」の両項目で、共に98%を占めた。3位は項目15「優れた教員を積極的に認め、生かすようにする」の97%であった。4位は項目5「現状をふまえ、学校運営上の諸問題に取り組む」、項目9「教職員へできる限り援助や配慮をする」及び項目14「教職員のアイデアや意見を聞き受容的態度をとる」の3項目であり、96%の回答率であった。順位をつけはしたが、結果的には差異はほとんどみられない。いずれにせよ、上位の項目を眺めてみると、「人間性重視」の範疇に入る項目(4位までの6項目中5項目)への評価が高いことがわかる。

ちなみに、項目31「地域社会のさまざまな会合等へ積極的に参加している」は第7位(93%)であったが、「よくあてはまる」のみの回答率で見た場合、47%で第1位であった。

(資料一) 校長(学校指導者)のリーダーシップ・イメージチェックリスト
 小学校長75名、中学校長30名 計105名

| | | | | |
|--------------|------------------------------|----|----|----|
| I 目標達成 | 1 学校運営に明確かつ論理的見解を示す。 | 13 | 64 | 23 |
| | 2 職務運営上の時間厳守を重視する。 | 30 | 60 | 10 |
| | 3 学校運営について計画的に対処する。 | 18 | 70 | 12 |
| | 4 教職員の職務についての的確な解決方法を熟知している。 | 7 | 61 | 32 |
| | 5 現状をふまえ、学校運営上の諸問題に取り組む。 | 32 | 64 | 4 |
| | 6 教職員の役割分担と責任を自覚するように促す。 | 24 | 67 | 9 |
| | 7 学校運営の細部にわたり注意を払う。 | 19 | 56 | 25 |
| | 8 学校の組織運営上、リーダーシップを認識している。 | 26 | 59 | 15 |
| II 人間性重視 | 9 教職員へできる限り援助や配慮をする。 | 45 | 51 | 4 |
| | 10 教職員間の信頼と協力関係を築く努力をする。 | 42 | 56 | 2 |
| | 11 地域社会や保護者との人間関係や要望に配慮する。 | 38 | 60 | 2 |
| | 12 学校全体の意思決定で教職員の積極的参加を促す。 | 26 | 68 | 6 |
| | 13 個人的な悩みに耳を傾け、支援的に対応する。 | 25 | 61 | 14 |
| | 14 教職員のアイデアや意見を聞き受容的態度をとる。 | 38 | 58 | 4 |
| | 15 優れた教職員を積極的に認め、生かすようにする。 | 42 | 55 | 3 |
| | 16 献身的態度や教育への情熱を教職員に培う。 | 17 | 69 | 13 |
| III 対処的活動 | 17 学校運営面で人的・物的資源を十分活用している。 | 12 | 62 | 25 |
| | 18 人事や予算面で教育委員会との折衝がうまい。 | 6 | 35 | 54 |
| | 19 教職員に対し、説得力と影響力に富む。 | 6 | 56 | 36 |
| | 20 組織運営上の諸問題を予期し、対処・処理する。 | 12 | 57 | 31 |
| | 21 PTA や後援会等の外部団体の支援を得ている。 | 29 | 63 | 8 |
| | 22 学校運営面の調整能力を発揮している。 | 12 | 70 | 18 |
| | 23 教職員間の協力体制を円滑に推進する。 | 16 | 75 | 9 |
| | 24 教職員との対立や感情のもつれをうまく対処する。 | 6 | 74 | 19 |
| IV 自己象徴 | 25 教職員の個々の力量を十分発揮できる。 | 7 | 74 | 19 |
| | 26 個性を発揮し、教職員をひきつける存在である。 | 5 | 34 | 58 |
| | 27 教職員に対し、意欲的な仕事を与えている。 | 7 | 64 | 28 |
| | 28 古い伝統や考えにとらわれず、創造的に行動する。 | 14 | 59 | 27 |
| | 29 会議等で自分の考えを明確に示す。 | 22 | 60 | 18 |
| | 30 新たな試みを実行し、革新的方策をつくりだす。 | 11 | 52 | 37 |
| | 31 地域社会のさまざまな会合等へ積極的に参加している。 | 47 | 46 | 7 |
| | 32 学校の教育目標や方針に影響力を与えている。 | 23 | 60 | 17 |

0% 25% 50% 75% 100%

■4:よくあてはまる ■3:ややあてはまる ■2:あまりあてはまらない ■1:まったくあてはまらない

次に、自己評価の低い側面に目を向けてみよう。ここでは「まったくあてはまらない」＋「あまりあてはまらない」の合計の支持率で順位をつけることとした。その結果、1位は項目26「個性を発揮し、教職員をひきつける存在である」であり、61%を示した。次いで項目18「人事や予算面で教育委員会との折衝がうまい」の59%であった。3位は項目30「新たな試みを実行し、革新的方策をつくりだす」の37%、4位は項目4「教職員の職務についての的確な解決方法を熟知している」の32%、5位は項目20「組織運営上の諸問題を予期し、対処・処理する」の31%の順であった。以上のように、1～2位は60%前後、3～5位は30%台の数字であった。

参考までに先に紹介した評価の高い部分で用いた「よくあてはまる」と「ややあてはまる」の合計の支持率で見たところ、低い順位は1位項目26（39%）、2位項目18（41%）、3位項目30（63%）、4位項目4（68%）、5位項目20（69%）であった。すなわち、評価の視点を高い方で用いた尺度に変えても上記の順位結果と同じであることがわかった。

5位までの調査結果の傾向性に着目すれば、「自己象徴」及び「対処的活動」の範疇にそれぞれ2項目、それから「目標達成」の範疇に1項目が入っていた。

以上、上位4位及び下位の5位までの項目を紹介した。これらのうち上位の調査結果に関しては、校長研修プログラム開発に当たって、特に必要とされる資質とは言えないであろう。

もっとも、項目10、11、15及び14といった「人間性重視」の範疇に入る資質に関しては、校長に採用後の研修で身につけようとしても困難であろう。ともあれ、校長としての資質として概ね満足されている事項が明らかにされたことは意味があると言えよう。

下位の項目についてはどうか。評価が低い訳であるから、研修プログラムの開発にあたって注目しなければならないところである。このように考えると、項目30、4及び20には、目が向けられねばならないであろう。

ところで、上位と下位の評価項目に着目したが、これら以外にも注目すべき調査結果がある。例えば、項目32「学校の教育目標や方針に影響力を与えている」は、「よくあてはまる」23%、「ややあてはまる」50%という数値である。この数値が満足のいくものであるかどうかの判断は別としても、学校経営の中心的課題とも言うべき学校教育目標の設定は指導計画を規定するものであり、校長としてのリーダーシップが大いに期待されるところである。また、項目1「学校運営に明確かつ論理的見解を示す」や項目3「学校運営について計画的に対処する」（「よくあてはまる」の支持率は前者13%、後者18%）についても、上記と同様、校長としてのマネジメント能力が大いに求められる。これらの点も校長研修プログラムの開発に当たって参考にされねばならないであろう。

3. 調査の結果とコメント～アンケート2に関して

本調査は、前述したように「これからの校長研修会について（内容・方法など）お考えをお聞かせください」という自由記述を求めたものである。調査にご協力いただいた105名中、43名から回答があった。これらの自由記述は、研修内容に関するもの、研修方法に関するもの、研修時間・時期に関するもの及びその他、の観点から分類される。ここでは、その他を除く、すべての自由記述を忠実に紹介する。

<研修内容に関するもの>

①「組織として学校をマネジメントしていく能力を育てる研修があるとよい。」（3年経

験校長、以下「校長」は省く)

- ②「各分野の専門家の講話を聞きたい。」(3年経験)
- ③「企業で活躍しておられる人の話を聴く会を積極的に設ける。」(6年経験)
- ④「それぞれの現場の悩みなどを出し合って話し合えるような研修会。」(3年経験)
- ⑤「開かれた学校づくり(教育評価等)学校安全など課題に即応した研修会を小さな規模(誰もが発言できるため)での情報交換的な研修会として設けるとよい。」(3年経験)
- ⑥「現在学校が抱えている問題について校長会でしっかり研修する。」(3年経験)
- ⑦「校長としての学校での問題点等を話し合う研修会が望ましい。」(5年経験)
- ⑧「お互いに研修した内容を持ち寄って改善を図っていく。」(5年経験)
- ⑨「校長として求められる資質・能力を分析的に捉えそれらをテーマとして事例研究、ディベート等で研修を深める。教育基本法の改正についての考え方。」(5年経験)
- ⑩「校内であった事例(大小を問わず)についての意見交換や、今日的課題(教育にとらわれず)についての学習に時間をあててみたい。」(3年経験)
- ⑪「『同一の文献を読みあって意見交換する』とか『保護者への対応、地域への対応、問題行動への対応』など具体的事例をもとに研修をすすめるとよい。教養を高めるための講話、校長経験者の学校経営学についての講話を聞く機会があってもよい。」(新任)
- ⑫「町教委、教育長、事務所長など、多様な経験を有している方から、経験に基づく話や日頃考えていることなどを聞く機会を多く持ちたい。」(6年以上)
- ⑬「学校評価について。」(3年経験)
- ⑭「教育効果を数的に換算する研修。」(6年以上)
- ⑮「校長が各自の実践をレポートとして持ち寄りお互いに学び合う。」(3年経験)
- ⑯「教育改革が急速に進むなか、迅速正確な情報交換、研修が必要。」(6年以上)
- ⑰「これからは、特に企画力、マネジメント力の向上アップにつながる研修内容・方法が必要。」(6年以上)
- ⑱「各学校の教育目標に沿った校長としての具体的実践を紹介しあい、校長としてどのように指導助言を加えているかを述べ合う。校長としての目標管理システムへの取り組みを一層すすめるようにありたい。」(6年以上)
- ⑲「学校の活性化にあたっては、校務分掌の組織、各種委員会の機能を高めるマネジメントについての研修の必要性を強く感じる。」(6年以上)
- ⑳「学校外部の諸団体等への対応(対学校暴力等)する力を具体例を基に研修することも必要な時代であるように思います。組織を守る力を校長は身につけたいものです。」(6年以上)

<研修方法に関するもの>

- ①「事例研究的なものをメインにして、どのような対応ができるか考えることが大切。」(3年経験)
- ②「校長として求められる資質・能力を分析的に捉え、それらをテーマとして事例研究、ディベート等で研修を深める。」(5年経験)
- ③「地域間交流等、少人数での研修、課題別研修が実践に役立つと思います。」(新任)
- ④「本音をより語るができる場に。」(3年経験)

- ⑤「校長が教職員に積極的に持ち味を生かせるよう働きかけるための研修会を行ってほしい（教職員の前で堂々と指導できる資質を身につけたい）」（5年経験）
- ⑥「それぞれが学校運営に当たっているのので、今後に生かされる研修であってほしい。ただ、形式で行うのでは無駄である。」（6年以上）

<研修時間・時期に関するもの>

- ①「土曜日を利用し、目的をはっきりさせて取り組む。」（6年以上）
- ②「終日研修とし、半日分は新しい教育の動き等について自主研修をやっていくのがよいと思う。」（5年経験）
- ③「定期・随時を問わず、今日的、存在的問題を解決できる能力を身につけられるような研修でありたい。」（新任）
- ④「半日研修がほとんどだが、県校長会の分科会発表が定期的に回り、数年かけて研修するし、情報交換も十分行えない。これ以上研修面を増やせば、終日研修にしないと無理である。基本的には校長としての資質を備えた者が校長になっているはずだし、その上で個人で研修を深めることも当然である。校長会で資質を高めてもらうなどのあまい考えはもってのほかである。連絡調整、情報交換は必要。」（5年経験）

以上のような現職校長の意見は貴重である。これらのうち、校長研修プログラム開発の観点から関心を持ったのは、番号のみで指摘すれば、研修内容に関しては、①、④、⑤、⑨、⑪、⑬、⑯、⑰、などであり、研修方法に関しては、①、②、③、④であり、研修時間・時期については、②、③などである。

アンケートを総括すれば、次の4点に集約できるだろう。

- ア 回答者は校長研修会の改革の必要性を前提とし、前向きに述べていること。
- イ 各校の学校改善に直結する具体的な研修を求めていること。
- ウ 校長としての幅広い教養を求めていること。
- エ ベテラン校長ほど、校長の職能成長の必要性を感じていること。

Ⅲ．校長研修プログラム開発に向けて

以上調査結果を報告するとともに、市町村教育委員会の校長研修プログラム開発の観点からコメントしてきた。最後に、記述した内容と重複することを承知しつつ、本調査研究のまとめをしたい。

現行の教育職員免許法上では、校長や教頭の免許状はない。教員としてのライフコースにおいて職能成長を積み重ね、人物・識見ともに管理職として適性を有すると都道府県教育委員会、政令指定都市教育委員会が認めた者のみが採用されるシステムである。

しかし、新任校長の校長としての資質の有無は、「採用前」の任命権者の判断であり、「採用後」についての、校長の力量形成については研修によらざるを得ない。

教職員の研修は主要には県教育委員会の任務であろうが、市町村教育委員会が何もしなくてよいというものではなく、地域に密着した研修事業を展開すべきであると思う。

このような点を踏まえて、研修内容に関しては次のようにまとめてみたい。①受講する校長の学校の経営実態や課題を踏まえた内容とすること。そのためには研修プログラムの

策定に当たっては、それぞれの校長のニーズを十分に反映させることだ。②前記①とも関わって、楠町の実践事例にみられるような今日的課題、例えば、これからの学校評価の在り方、学社融合の推進、開かれた学校づくりなどは有効であると思う。③緊急の課題（楠町のケースでは、長崎市で起きた中学男子生徒の幼児殺害事件に伴う第2回研修会を想起されたし）についても、臨機応変にプログラムに取り入れる必要がある。④校長としての基本的知識、例えば校長としての職務遂行上不可欠とされる関係法規の理解などは、県レベルの新任校長研修会で行うことが望ましいと思う。

研修方法については、以下のようにまとめてみた。①受講者たる校長の主体的取組みが可能な演習方式を基本に据えることが適切であろう。講義方式中心の「承り」研修では学習効果は高まらなないと考えられる。適切な指導者も必要とされようが、要は、受講者間の相互研修が基本とされねばならないと思う⁽⁷⁾。②演習方式と関わって、研修で用いる関係資料（資料の精選が必要）は、事前に受講者に届けておくこと。そして十分検討していただき、研修会でそれぞれレポートさせるべきだ。③受講者の規模は、上記①と関わって少人数の方がよい。楠町の場合、受講者が4名であったことも起因して、既述したように評価が高かった。

研修の時間や時期に関しても、楠町の事例やアンケートの自由記述を参考にしつつ、創意工夫が求められるところである。

ところで、市町村教育委員会の校長研修に当たっては、校長会との関係が深いと思う⁽⁸⁾。この点についても触れておこう。校長職に身を置き学校経営に専念している大多数の校長は、自らの力量を「十分満足」と捉えている訳ではない。誰しもが「校長として堂々と力を発揮したい」と心から願っており、この願いの達成可能な一つの機会が「地域校長会」の活性化に求められるであろう。

そこで、地域の校長会の「研修の部」が成果をあげるための3つの条件を挙げたい。第一に、校長会の構成員の全てが、研修の意義を認め意欲的に研修する構えがあること。第二に、校長会の構成員の全てが、「お互いを同士（同志）として認め合い、相互に経験知を交流させること」。第三に、校長と研修推進役との人間関係の確立が図られること。

上記が実現できる校長会では、従来の行政主導型の校長会とは、ひと味違う、校長の日常的な職務に基礎を置いた「新しいタイプの校長研修会」の実現が期待できるだろう。

以上、本研究の簡単なまとめを行った。

（おわりに）

校長の資質向上に当たっては、大学院における専門的校長養成制度や校長採用予定者の選任に伴う就任前の研修システムなどについても検討されねばならないが、本研究では冒頭に記したように現職校長の、しかも市町村レベルの研修プログラムの開発に限定して考察した。本調査研究は、一つの町教育委員会の実践事例とそれに関する調査、及び山口県内小中学校長の調査という、誠にささやかなものであるが、校長研修プログラムの開発に当たって、幾分なりとも参考になれば幸いである。

最後に、本調査にご協力いただいた校長先生・関係者の方々に心から感謝申し上げ、本稿を閉じたい。

[注]

- (1) 伊藤茂樹「少年非行」 苅谷剛彦、志水宏吉『学校臨床社会学—「教育問題」をどう考えるか—』放送大学教育振興会、2003、72-74ページ。
- (2) 「地域における生涯学習機会の充実方策について」生涯学習審議会答申、1996。
- (3) 田代直人「学社融合に関する一考察（1）—学社融合を充足する要件は何かをめぐって—」山口大学教育学部論叢第51巻第3部、2001、251-258ページ。
- (4) 「鹿沼市における学社融合」
<http://www.city.kanuma.tochigi.jp/Kyouiku/Yuugou/index-Yuugou.htm>
- (5) 平成15年『山口県教職員録』山口県学校生活協同組合、2003。
- (6) 八尾坂(2001)は、校長のリーダーシップ・イメージを測る項目として、元ハーバード大学教育大学院のボルマン(Bolman, Lee G.)らが開発した学校指導者・企業経営者層を対象のリーダーシップ・イメージ調査項目を、日本の学校事情に適応しつつ作成した。この質問項目は4つの次元である、Ⅰ「目標達成」、Ⅱ「人間性重視」、Ⅲ「対処的活動」、Ⅳ「自己象徴」から構成される（各次元8項目、計32項目）。(p.164) 本論研究においては、八尾坂(2001)の作成した、「校長（学校指導者）のリーダーシップ・イメージチェックリスト」を用いて現職校長のリーダーシップについて自己評価を求めた。（八尾坂修『現代の教育改革と学校の自己評価』ぎょうせい、2001、164-165ページ。）
- (7) 長尾は、「・・・結論的な言い方だが、こうすればよいといった一般法則とでも言うべき管理職の力量形成のノウハウは、いまだ存在し得ていない、・・・力量形成に資する方途があるとすれば、それは管理職に在る者が、お互い同士（同志）として認め合い、相互に経験知を交流させていくことではないか。」（下線は筆者）と述べている。（長尾彰夫「提言 管理職としての力量形成をいかに図るか」『悠』ぎょうせい、2004.7。31ページ。）
- (8) 牧は、管理職の研修課題として、資質能力の向上には研修が必要だとして4点挙げ、その中で校長会、教頭会の役割の重要性を指摘している。（牧昌見編著『新訂学校管理職の研修課題—管理職は何を勉強したらよいか』、ぎょうせい、2001、132-134ページ。）

[参考文献]

- 1 牛渡淳「スクールリーダー層対象の研修カリキュラムと研修方法」
木岡一明編『教職員の職能発達と組織開発』教育開発研究所、2003。
- 2 「学校の危機管理」『日本教育』社団法人日本教育会、2003.3。
- 3 鈴木乙史、佐々木正宏『人格心理学』放送大学教育振興会、1997。
- 4 新井郁男『教育経営論—生涯学習社会形成の観点から—』、放送大学教育振興会、2002。
- 5 田代直人・森川泉・杉山緑編著『教育の経営と制度』ミネルヴァ書房、2002。
- 6 新堀通也『教師の権威』ぎょうせい、1957。
- 7 皇 至道『人類の教師と国民の教師』玉川大学出版部、1975。
- 8 鈴木栄一『教育行政—戦後日本の教育改革』東京大学出版会、1980。
- 9 日本教育行政学会編『日本教育行政学会年報・13教員の資質向上と教育行政の課題』教育開発研究所、1987。

- 10 名和弘彦監修『現代アメリカ教育行政の研究』溪水社、1992。
- 11 佐伯胖・黒崎勲・佐藤学・田中孝彦・浜田寿美男・藤田英典編『教師像の再構築』岩波書店、1998。
- 12 日本教育経営学会編『自律的学校経営と教育経営』玉川大学出版部、2000。
- 13 日本教育経営学会編『生涯学習社会における教育経営』玉川大学出版部、2000。
- 14 『文部時報 特集◎新たな時代に向けた教員養成の改善方策について』文部省、2000.7。
- 15 山本恒夫・浅井経子・坂井知志編『「総合的な学習の時間」のための学社連携・融合ハンドブック』文憲堂、2001。
- 16 小島弘道・北神正行・平井喜美代『教師の条件—授業と学校をつくる力』学文社、2002。
- 17 児島邦宏・天笠茂編『学校経営を変える管理職の条件6 スクールリーダーとしての校長 学校の裁量権と経営責任』ぎょうせい、2002。
- 18 八尾坂修編『学校管理職スキルアップ講座（全6巻）6 期待される学校評価能力 学校の自己点検・評価のために』教育開発研究所、2002。
- 19 小島弘道『21世紀の学校をデザインする』教育開発研究所、2002。
- 20 田代直人編著『生涯学習時代の教育と法規』ミネルヴァ書房、2003。
- 21 木岡一明編『チェックポイント学校評価<全6巻>No.1 これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所、2003。
- 22 皇紀夫編著『臨床教育学の生成』玉川大学出版部、2003。
- 23 木岡一明編『教職員の職能発達と組織開発』教育開発研究所、2003。
- 24 「今後の学校の管理運営の在り方について（中間報告）」中央教育審議会、2003。
- 25 『学校経営 特集・・・学校改革時代の校長のリーダーシップ』第一法規、2003.2。
- 26 『総合教育技術 特集1<教師力>を鍛える校内研修ポイント 特集2<学校マネジメント力>を高める』小学館、2003.10。
- 27 『学校経営 特集・・・拡大する校長の「裁量権」—「特色づくり」に向けて何ができるか』第一法規、2004.2。
- 28 『中等教育資料 [特集]学校の自己点検・自己評価』文部科学省、2004.3。