

独立行政法人教職員支援機構

「平成30年度教員の資質向上のための研修プログラム開発支援事業」

教職大学院と教育委員会・学校の協働による
学校管理職養成実習のモデル開発

事業報告書

平成31年3月

岐阜大学教職大学院

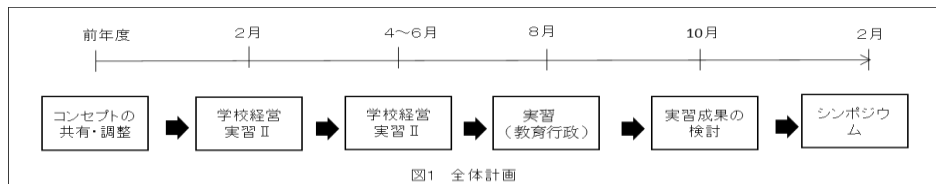
連携先 岐阜県教育委員会 岐阜市教育委員会

プログラムの全体概要

岐阜大学教職大学院は、教頭登用試験合格者等から選抜された県派遣教員（14名）を対象として、学校管理職養成のための実習プログラムを開発した。本年度は、3つの実習科目のうち「学校経営実習Ⅰ」と「学校経営実習Ⅱ」を中心に、その実施計画の策定、実施及び評価を行い、学校管理職養成における「学校経営実習」のモデル開発を行った。さらに、1年次に実施した「教育行政実習」を含め、学校管理職養成実習全体のモデル開発を行った。

本実習プログラムの開発は以下のような手順で行った。

- ① 実習開発のコンセプトの共有と実習機関との調整・事前指導（前年度）
- ② 1年次 学校経営実習Ⅰ（2月）
- ③ 2年次 学校経営実習Ⅱ（4～6月）
- ④ 1年次 教育行政実習（8月）
- ⑤ 実習成果の検討
- ⑥ シンポジウムの開催と総括検討（2月）



<実習開発のコンセプト>

学校経営専門職を育成するためのカリキュラムとして、実習を大学院での理論知（リテラシー）の上に、それを効果的に実践するための知識や技能（コンピテンシー）を形成する効果的な科目と位置づけ、学生の能動的な学びによる「実践知」形成のカリキュラムとして開発した（図2）。

とくに、本実習で養成する学校管理職（教頭）のコンピテンシーについては、教育委員会や学校との協議を踏まえて、以下3つを目標とした（表1）。

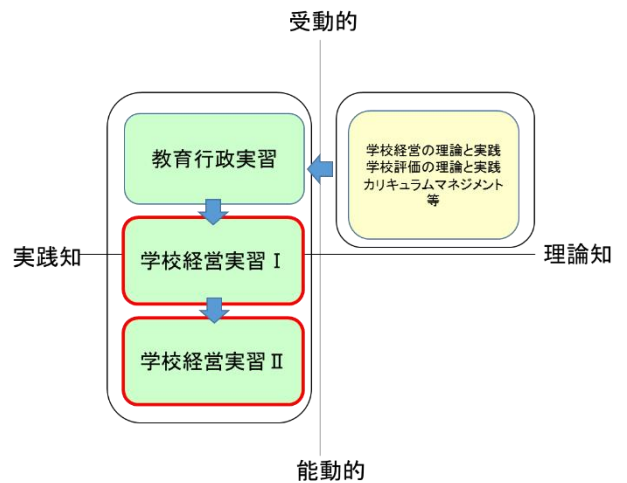


表1 学校管理職実習で養成する教頭のコンピテンシー

コンピテンシー	内容
①校長との連携	校長の経営方針の理解、校長とのコミュニケーション・進言
②教職員との連携	経営方針の具現化のためのコミュニケーション
③諸問題対応	情報収集、問題や危機の解決能力

<実習プログラム>

図3に、実習の全体像を示した。1年次には「教育行政実習」（教育委員会でのインターン実習：3単位）と「学校経営実習Ⅰ」（連携協力校（実習校）でのシャドローイング実習：3単位）を行った。2年次には「学校経営実習Ⅱ」（勤務校で、第二教頭としての職務を遂行しながらの課題解決実習：4単位）を行った。

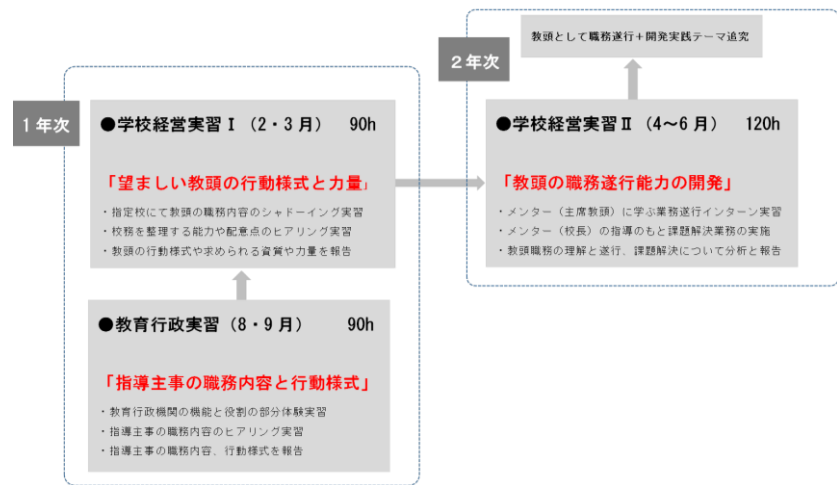


図3 実習の全体像

<実習の成果>

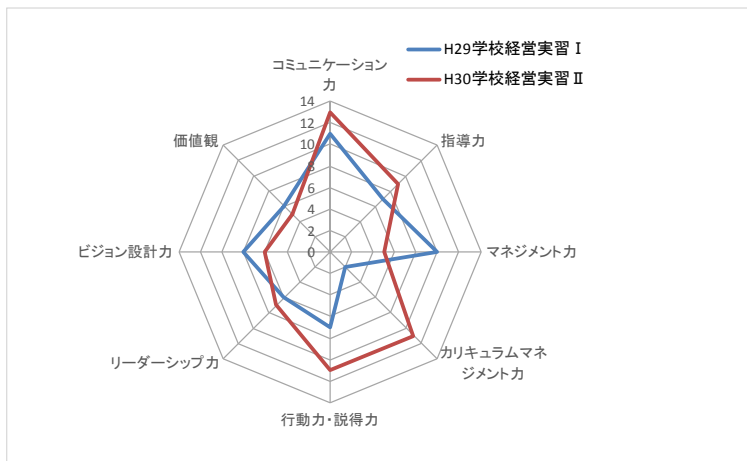


図4に、実習を通じて、実習生がどのような教頭のコンピテンシーを意識したかを示した。学校経営実習Ⅰから学校経営実習Ⅱにかけて、「行動力・説得力」、「コミュニケーション力」、「カリキュラムマネジメント力」が大幅に増加した。この結果から、教頭の職務を遂行する上で、校長の学校経営方針を理解し、それを具

現化するための教職員への働きかけや教育活動のマネジメントが重要であると認識していることが分かる。

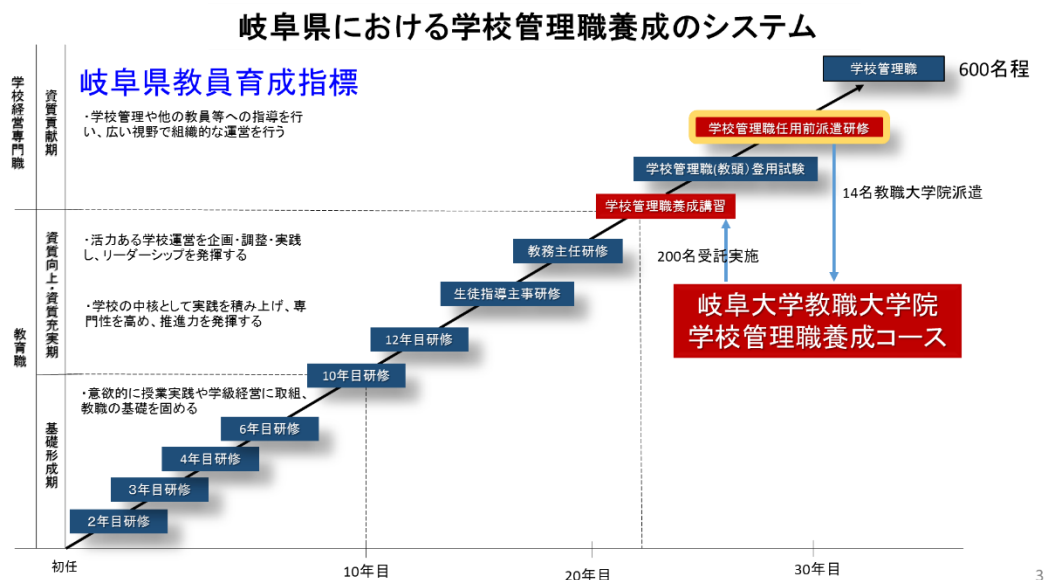
また、実習報告会においては、実習生は諸問題に早期に気づき対応するための情報収集や分析の重要性を報告した。さらに、シンポジウムにおいては、実習先から、大学院での理論知を踏まえた実習の有効性、とくにシャドローイングやメンタリングを方法とした学校管理職のコンピテンシー形成の妥当性が確認された。また、このような実習は実習校の管理職にとっても自身の職務内容や行動意図を吟味、再確認する機会となったことが指摘された。

以上、全体を統合すると、「教育行政実習」を通じて、実習生は教育政策の視点で学校経営の実習にのぞんだ。その学校経営実習におけるシャドローイングやメンタリングを通じて、校長の経営方針の理解とその具現化のための教頭の職務遂行に必要な資質能力の認識を得た。これらのことから、本実習科目は、教頭のコンピテンシーの形成に効果があったと考えられる。ただし、シャドローイングやメンタリングに関する質の確保が課題であり、指導者養成に関する検討を進める必要がある。

I. 事業の概要

1. 事業の趣旨

社会の急速な変化に伴い、学校の教育課題は複雑化、多様化する一方で、ベテラン教員が大量退職する。こうした中で、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会は、学校管理職の計画的な養成が必要であるという課題意識を共有し、岐阜県教員育成指標に基づいて2つの取り組みを開始した。一つは、教頭登用試験合格者等から選抜された県派遣教員（14名）を対象として、平成29年度に全国初の学校管理職養成のためのコースを設置したことである。もう一つは、この学校管理職養成コースの組織やカリキュラムを活用して、岐阜県全体の教頭登用試験受験前の学校管理職候補者を対象とした教員研修を事業化したことである。



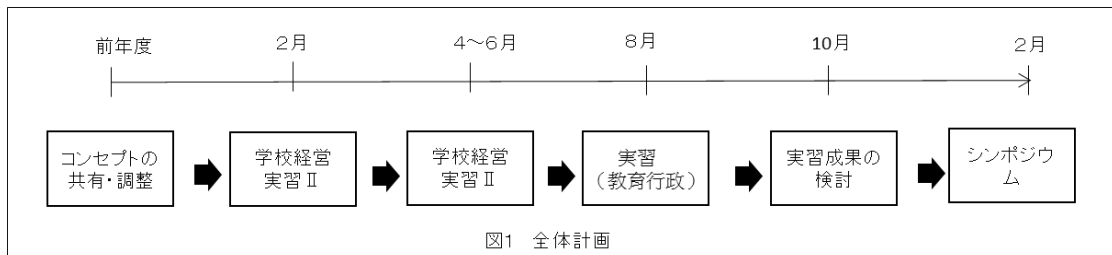
こうした取り組みにおいて、とくに教職大学院の学校管理職養成コースのカリキュラムの中で最も重視したのは実習であり、実習を通して学校管理職としての实际的・実践的な資質能力をどのように形成するかが課題とされた。そのため、岐阜県教育委員会及び岐阜市教育委員会と協議を重ね実習プログラムを作成し、初年度1年次生に「教育行政実習」（3単位）と「学校経営実習Ⅰ」（3単位）を実施した。

本年度は2年次の「学校経営実習Ⅱ」（4単位、昨年度未実施）を実施し、その検証を行うとともに、学校管理職養成実習（10単位）全体の省察を行った。

本開発が日本で初めての学校管理職養成実習を内容とするため、その検証による養成実習のプログラム開発により、全国の教職大学院の学校管理職養成実習や都道府県教委等による学校管理職研修に有効に活用されるモデルを提供できる。

2. 事業計画

1) 全体計画



①コンセプトの共有

岐阜県教育委員会、関係教育委員会、学校と協議を重ね、実習開発のコンセプトや養成目標を共有した。

②先進地調査

学校管理職養成の先進地である台湾の台北市立大学・台北市立学校への訪問調査により、実習プログラム開発の指針を得た。

③実習先との調整

県教委や市教委と教育行政実習や学校経営実習に関する実習開発会議や個別協議を行い、実習内容と運営方法を開発した。

④事前指導 実習の目的と方法について、大学で事前指導を行った。

⑤実習報告会

各実習後に、実習先での管理職、メンター教員を交えた報告会を行った。また、大学において、実習生全員が報告し、関係教育委員会、校長会役員等を交えて討議した。

⑥シンポジウム

実習生の評価（自己評価）と実習先の県教委や市教委等、勤務校のメンター校長の評価（他者評価）を行い、岐阜大学シンポジウム「学校管理職養成実習の開発と成果」（平成31年2月5日）で成果と課題を検討した。

2) 実施体制

表2に示すように、岐阜大学教職大学院と岐阜県教育委員会、岐阜市教育委員会による学校管理職養成臨床実習開発委員会を組織し、事業に取り組んだ。

表2 学校管理職養成臨床実習開発委員会

No	所属・職名	氏名	担当・役割
1	岐阜大学・教授	平澤紀子	委員会委員長・会計
2	岐阜大学・特任教授	篠原清昭	統括
3	岐阜大学・教授	棚野勝文	専攻代表・調査分析
4	岐阜大学・助教	芥川祐征	海外調査
5	岐阜大学・特任教授	竹市安彦	連携連絡業務
6	岐阜大学・特任教授	原尚	連携連絡業務
7	岐阜県教育委員会	服部和也	連携連絡業務
8	岐阜市教育委員会	早川三根夫	委員会副委員長
9	岐阜市教育委員会	丹羽義彦	連携連絡業務

第1回 平成30年4月25日 岐阜県教育委員会

「実習開発のコンセプトと全体像の共有」

第2回 平成30年4月 岐阜県教育委員会

「各課と実習内容の打ち合わせ」

第3回 平成30年7月4日 岐阜大学 連携連絡協議会

「実習開発のコンセプトと具体的計画の共有」

第4回 平成30年10月26日 岐阜県教育委員会

「実習経過検討」

第5回 平成31年2月6日 岐阜大学 連携連絡協議会

「実習経過検討」

海外調査 平成30年6月14日(木)～17日(日)

台湾台北市立大学、台北市・嘉木市学校視察

岐阜大学シンポジウム 平成31年2月5日(火) 岐阜大学サテライト教室

II. 学校管理職臨床実習

1. 実習開発のコンセプト

これまで現職教員を対象とする「実習」は「みなし（免除）」科目として消極的な位置づけであった。本開発事業では、「実習」を学校管理職のコンピテンシー能力を形成する重要で効果的な科目と位置づけ、学生の能動的な学びによる「実践知」形成のカリキュラムとして開発した（図2）。ここでの、コンピテンシーとは「特定の職務を効果的に行うために必要とされる、観察・測定が可能な個人のスキル、行動、知識、能力、才能」（渡辺, 2015）のことを指す。本教職大学院では、教育委員会、学校との協議を重ねる中で、表1のような教頭のコンピテンシーを養成目標とした。

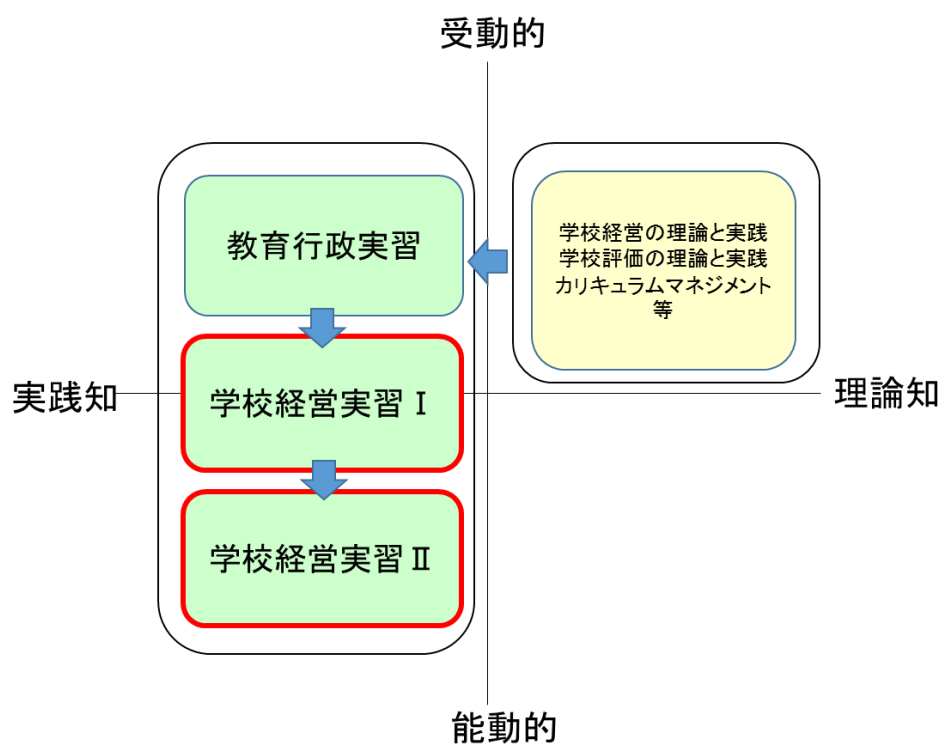


図2 実習開発のコンセプト

表1 実習で養成する教頭のコンピテンシー

コンピテンシー	内容
①校長との連携	校長の経営方針の理解、校長とのコミュニケーション・進言
②教職員との連携	経営方針の具現化のためのコミュニケーション
③諸問題対応	情報収集、問題や危機の解決能力

2. 対象者と実習科目

対象者は、平成29年度岐阜大学教職大学院学校管理職養成コース1年生の岐阜県教育委員会派遣教員14名であった。

図3に実習の全体像、表3に平成30年度実習概要、表4に平成30年度実習運営計画を示した。1年次には「教育行政実習」（3単位）と「学校経営実習Ⅰ」（4単位）を行った。2年次には「学校経営実習Ⅱ」（3単位）を行った。

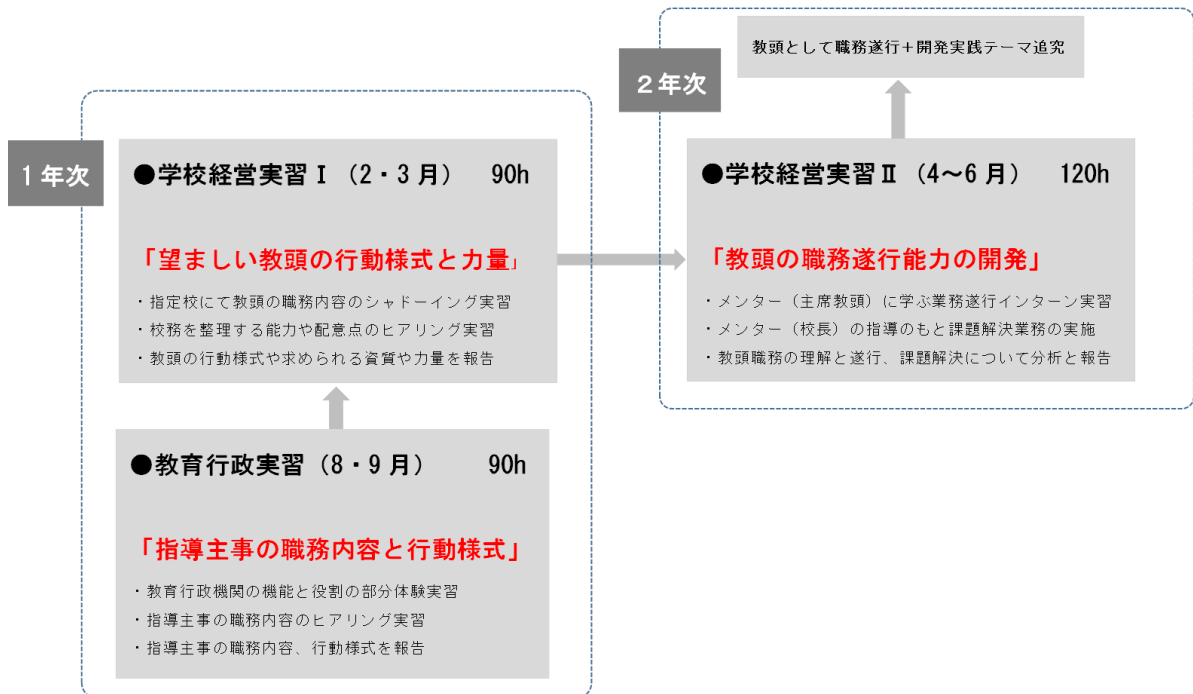


図3 実習の全体像

表3 30年度実習概要

種類・時期等	実習形態・内容	実習機関等
教育行政実習 (8月第1週～9月最終週) 90h	●インターン実習 ・教育行政職の基礎的業務に部分参加し指導主事の行動様式、職務内容を理解し、指導主事に求められる資質・能力を探る。 ・実習での実践知を基に履修した教育政策の理論について、更に認識を深める。	■岐阜県の行政機関 教育総務課、教職員課、学校支援課、学校安全課、体育健康課、特別支援教育課 教育管理課（仮称）岐阜県総合教育センター 岐阜県文化財保護センター（県民文化局） ■市町村の行政機関 岐阜、大垣、各務原、瑞穂、本巣、可児、郡上、瑞浪、下呂の各市教委 ■複合型の行政機関 エールぎふ（岐阜市子ども・若者総合支援センター）
学校経営実習Ⅰ (2月第2週～3月中旬) 90h	●シャドーイング・ヒアリング実習・異校種観察 ・指定校のモデル教頭の日常行動をシャドーイングするとともに、行動の意味をヒアリングし、職務内容を理解する。 ・モデル教頭の行動様式や行動意図を分析し、教頭職務のコンピテンシーを考察する。 ・異校種管理職の経営理念や職務内容をヒアリングし、経営発想や企画力の向上を図る。	■指定校 (小中種) 加納小、長良西小、長良東小、附属小、加納中、長良中、青山中、瑞南中、東長良中、附属中 (高校種) 大垣東高 大垣工業高 ■異校種観察校 義務教育学校（白川郷学園）
学校経営実習Ⅱ (4月第1週～6月最終週) 120h	●職能開発実習 ・勤務校のメンター（主席教頭）に学びながら教頭職務インターン実習を行い、職務遂行能力を高める。 ・校長より与えられる課題を分析し、解決策の立案と実践を進め、職務遂行能力を高める。 ・職能開発での実践知を基に、教頭職務のコンピテンシーを考察する。	■勤務校 2年目に各人が勤務する学校

表4 平成30年度実習運営計画

月	教育行政実習	学校経営実習Ⅰ	学校経営実習Ⅱ
4	実習ガイダンス(7) 機関への実習依頼 県教委との協議	実習ガイダンス(7)	高校の指定校決定 指定校へ実習依頼
5	事前指導Ⅰ 事前指導打合せ会		学校経営実習Ⅱ (指定校)
6	事前指導Ⅱ 実習オリ日程調整		校内報告会
7	実習オリ		報告会
8	教育行政実習 (県教委関係) 県教委引率		白川郷学園打合せⅠ
9	(市教委) 市教委引率 (エールぎふ) エールぎふ引率		指定校連絡会(7)
10	報告会 報告会日程調整 報告会進行		白川郷学園打合せⅡ
11	評価	異校種観察(2) (白川郷学園)	異校種観察引率
12		事前指導	指定校連絡会(7) 実習オリ日程調整
1		実習オリ	
2	県教委との協議	学校経営実習Ⅰ (指定校)	指定校引率
3	次年度の実習依頼	校内報告会	校内報告会参加 大学報告会・評価

1) 教育行政実習

図4に、教育行政実習の内容を示した。大学における事前学習を踏まえて、教育行政機関で実習し、指導主事の職務内容と行動様式を学修した。

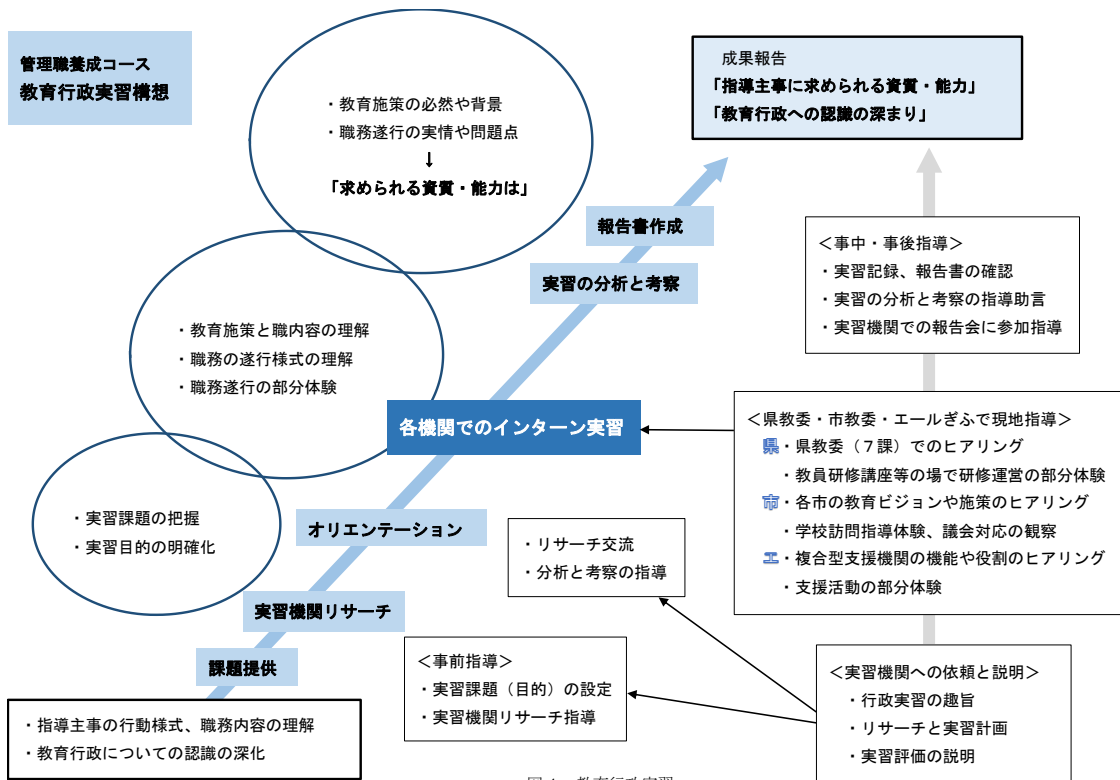
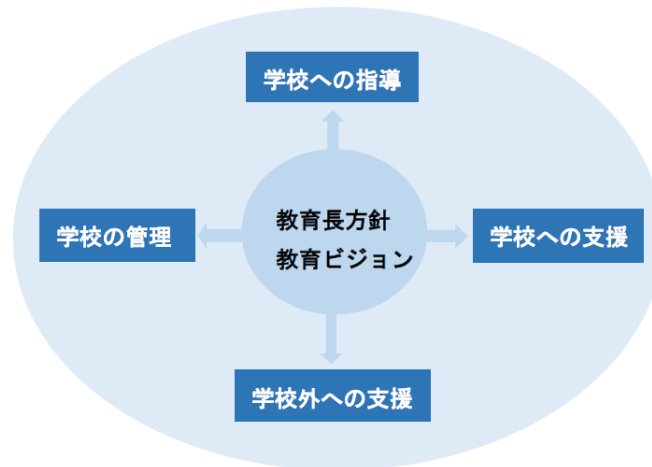


図4 教育行政実習

事前のガイダンスにおいて、資料1の指導主事の職種や職務内容、表5の実習計画を示し事前指導した。

資料1 実習生への事前ガイダンス資料

教育行政実習資料 「指導主事といっても、職務は多様」



教員が教育行政の職に就いた時、一般的に「指導主事」と呼ばれる。教科等の指導主事、人事担当の管理主事や社会教育主事等を含めた総称である。職務内容は、赴任する機関（県教委、市教委、児童生徒支援等）と所属する部署によって多様である。また、教諭格か教頭格、校長格での赴任なのかによっても職務内容は異なってくる。以下は、教頭格で赴任した場合の職務の例である。

種類	担当職の例	職務内容の例
学校の管理	県 教職員課課長補佐 事 学校人事係課長補佐 市 教職員係長	<ul style="list-style-type: none"> ・異動、採用、補充、処分等の人事事務 ・校長との人事懇談（定期及び随時） ・学校管理訪問での勤務状況把握、管理的指導 ・問題行動や指導力不足教員への指導 ・教員の要求活動（組合等）への対応
学校への指導	県 各課課長補佐 事 学校教育係長 市 指導係長	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程講習会、各種研究大会での指導 ・教科や特活等の担当指導主事への指導 ・学校指導訪問や校内研究会での指導 ・特別支援教育や人権教育、生徒指導等の指導
学校への支援	県 各課課長補佐 事 学校地域連携係長 市 研究所研修係長 エールぎふ副所長	<ul style="list-style-type: none"> ・教委主催事業の準備運営や学校訪問での支援 ・学校事故やいじめ等学校危機への支援 ・児童生徒、教職員の保健安全、学校給食への支援 ・教育相談や発達支援、適応指導等の支援
学校外への支援	県 知事部局課長補佐 出先機関課長補佐 事 学校地域連携係長 市 科学館等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域スポーツの振興事業 アスリート育成 ・博物館等の講座準備運営、教育普及 ・子ども相談センター、わかあゆ学園での自立支援 ・青少年健全育成・非行防止、少年補導

表5 平成30年度教育行政実習

月・日	実習場所・時間	実習概要	
8・1	県文化財保護センター 高8h	県の文化資源の保護と啓発の実習 ・県内文化財の保護発動の実情 ・教員研修会での啓発活動の運営	行政A
8・6 8	県庁内の教育委員会 小中10h 高10h 特10h (県庁11F 教育委員会会議室)	県教委の職務内容と問題対応の実習 ・(教育長講話) 学校管理職に望むこと ・教育総務課 第2次教育ビジョン ・教職員課 処分、復帰審査会等の人事管理 ・学校安全課 いじめ問題の予防と対応状況 ・体育健康課 今後の部活動の推進 ・学校支援課 教科書採択、新学習指導要領 ・特別支援教育課 インクルーシブ教育システム ・教育管理課 法の遵守 ハラスメント	行政B
8・7 (注意) 20 21 22 23	県総合教育センター (教育研修課) (学校支援課) 小中20h 高22h+20h	県教委による教員研修システムの実習 ・センターの機能や役割 <校種別> 日時は校種や教科で違う、各自で確認のこと ・高校教育課程講習会の準備と運営 ・高校教員6年目研修の準備と運営 ・小中学校教員6年目研修の準備と運営	行政C
8・下旬 ～ 9・中旬	市町村教育委員会 小中30h (後日、本人が市町村教委と打ち合わせて決定)	地教委の機能と役割、職務形態の実習 ・教育長講話、各市町村の課題と教育ビジョン ・学校管理訪問、人事管理 ・学校事故、自然被害、いじめ不登校、不祥事、マスコミ等への対応策と実情 ・議会、関係委員会への対応 ・施設(図書館、科学館等)の運営	行政D
9・26 27 28	岐阜市子ども・若者総合支援センター (エールぎふ) 小中20h 高20h (27・28は人数指定により割り振り)	教育・福祉・医療等の総合的支援の実習 ・客員教授(岐阜市教育長)講話 ・所長講話 ・総合的支援体制の運営と管理 ・虐待対応などの支援の実情 ・自立支援教室等の施設で支援活動	行政E

* 上記時間数以外に「全体事前指導」「大学での報告会」の計10時間が加わる。

2) 学校経営実習 I

図5に、学校経営実習 I の内容を示した。2月から3月において、実習指定校で、校長等のヒヤリングを通じて実習の課題と成果を検証した。とくに、図6に示したような教頭のコンピテンシーを学修することを事前指導した。

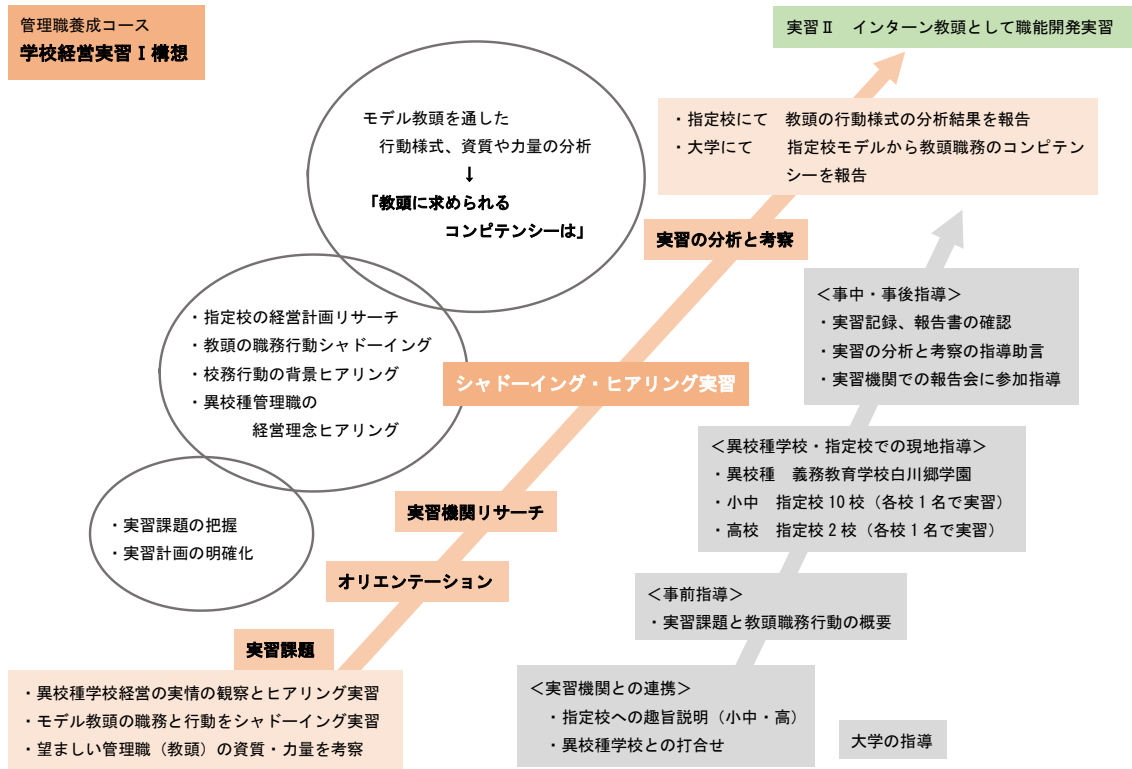


図5 学校経営実習 I

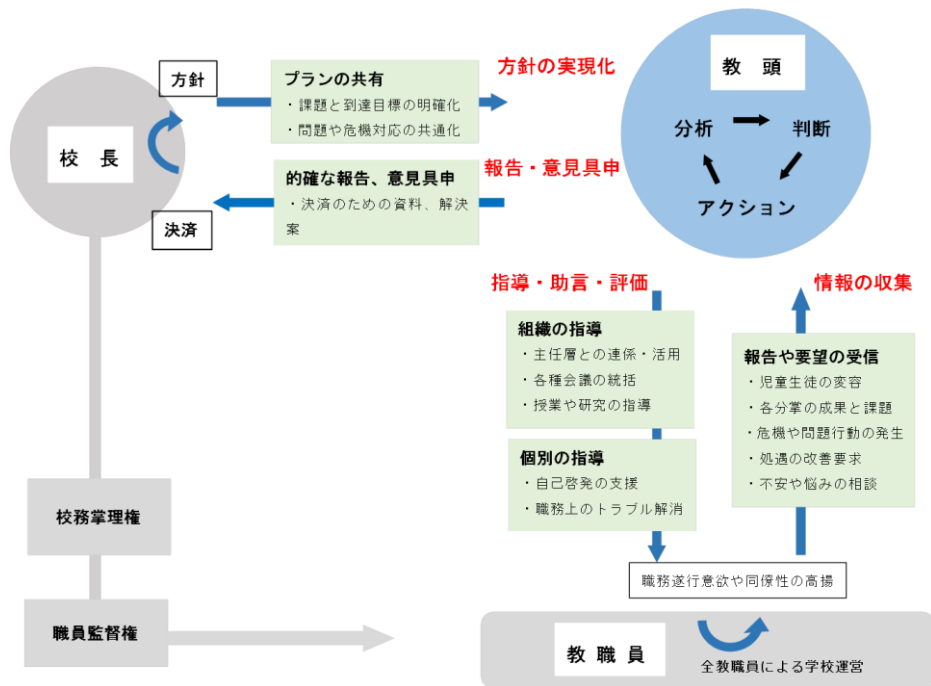


図6 教頭のコンピテンシー

3) 学校経営実習Ⅱ

図7に学校経営実習Ⅱの内容、図8に実習イメージを示した。

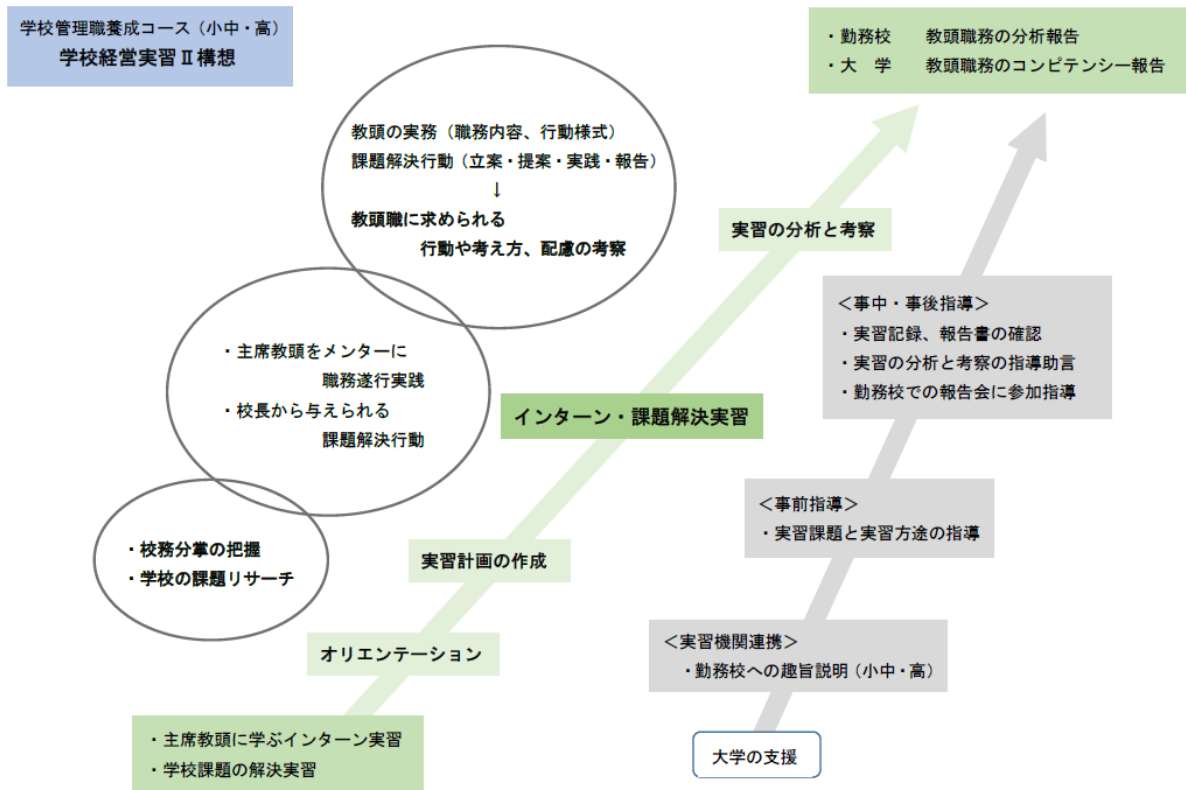


図7 学校経営実習Ⅱの内容

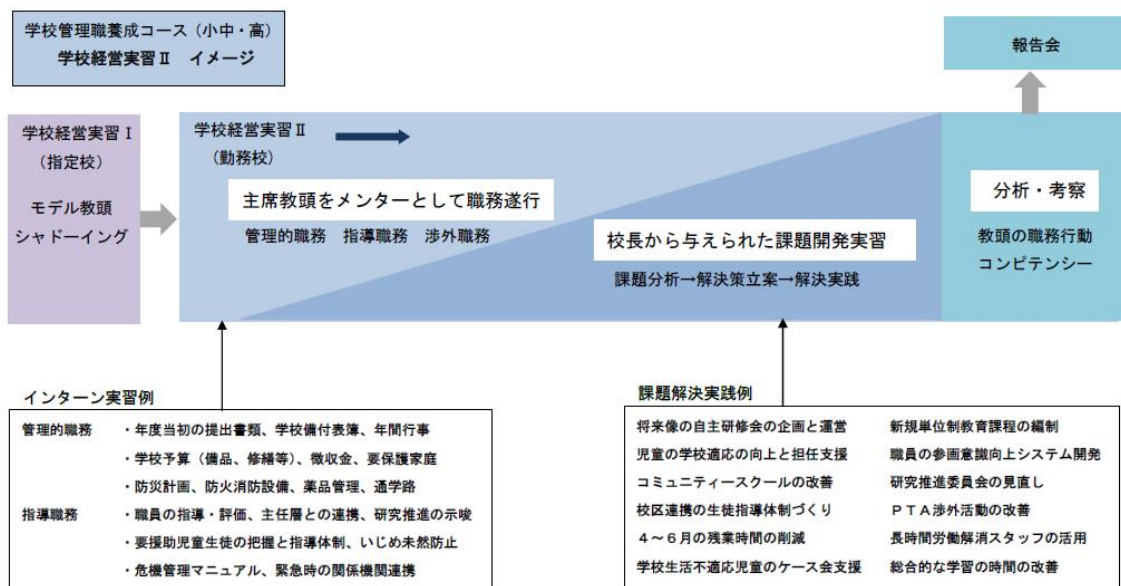


図8 学校経営実習Ⅱにおける学修内容のイメージ図

4) 特別支援学校管理職実習

特別支援学校の学校管理職には、小中高とは違う専門性が求められる。全国の特別支援学校管理職・ミドルリーダーへの悉皆調査（回答：544校 管理職 1146名、ミドルリーダー 1246名）から、表6のような特別支援学校管理職専門性が明らかにされた。

表6 特別支援学校管理職専門性（コンセプチュアルスキル）

教育推進力	障害のある子どもが主体的に取り組む学習活動を推進する力 ・障害のある子どもが意欲的に取り組む個別の指導を推進する力 ・指導計画を工夫したり開発したりする力
学校経営力	業務を推進するための人的、物的、財政的資源を組織化する力 ・自らの教育理念に基づき経営実践する力 ・学校の危機を管理する力
組織運営力	教職員にやる気をおこさせ、協働することを促す力 ・円滑かつ有効に実践することを促す力 ・相談にのるなどして教職員を支えていくことができる力
組織管理能力	教職員のモラルや職務満足度を理解する力 ・教育委員会や教育関係団体との連携を推進する力

上記を踏まえて、表7のような特別支援学校管理職実習を開発した。

特別支援学校には主に小学部、中学部及び高等部が設置され、3つの学校の集合体とも言われる。各学部には部を統括する主事が置かれ、学校全体を動かすピースとなる。障害種によっても教育方法が異なる特徴があり、専門性を踏まえた職務と立場の理解は必須である。

学校経営実習Ⅰでは1年次に、岐阜県教育委員会が教員研修等の拠点として設定したコア・スクール5校から勤務経験のない障害種校を選択、実施した。学校経営実習Ⅱでは2年次に、勤務校配属部の部主事をメンターとして、部内の問題や課題の分析等を行った。

表7 特別支援学校管理職臨床実習

実習科目	実習先	育成する力量	具体的内容
教育行政実習	岐阜県教育委員会特別支援教育課	教育行政運営力	指導主事の業務の体験と理解 ・特別支援教育課の実務 ・研修講座の運営 ・教育行政の組織・業務内容全般
学校経営実習Ⅰ	岐阜県立特別支援学校 コア・スクール *勤務経験のない 障害種校	教育推進力 組織運営力	部主事(幼・小・中・高)の職務と立場の理解 【学校教育法施行規則第125条】 ・校長の監督を受け、部に関する校務をつかさどる ・部を統括するとともに学校全体を動かすピース ・個別の教育支援計画と個別の指導計画の作成 ・人心掌握に長けた運営 コア・スクールの意味の理解 ・5つの障害種の専門領域に関する指導的な学校
学校経営実習Ⅱ	実習生勤務校	教育推進力 学校経営力 組織運営力 組織管理能力	勤務校の配属部における部主事 ・現場での、部主事の職務と立場の理解 ・スムーズな学校経営 ・危機管理の対策 ・適材適所での人事管理 ・目標の設定とPDCA 等

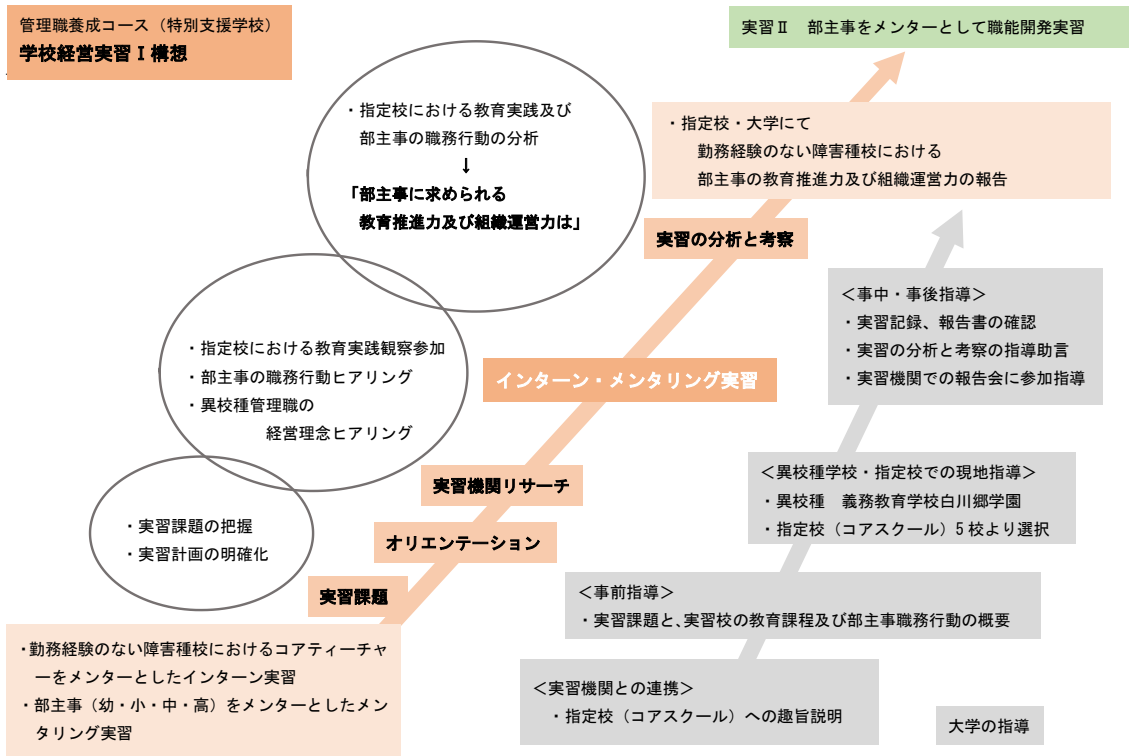


図9 特別支援学校学校経営実習Ⅰ

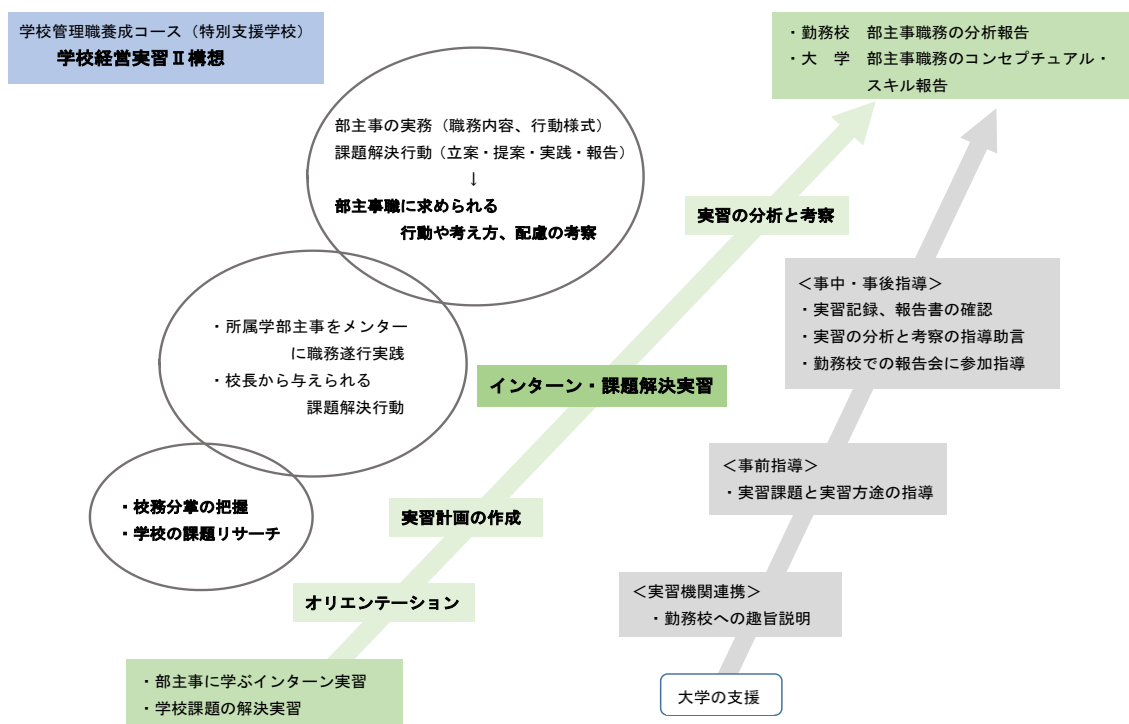


図10 特別支援学校学校経営実習Ⅱ

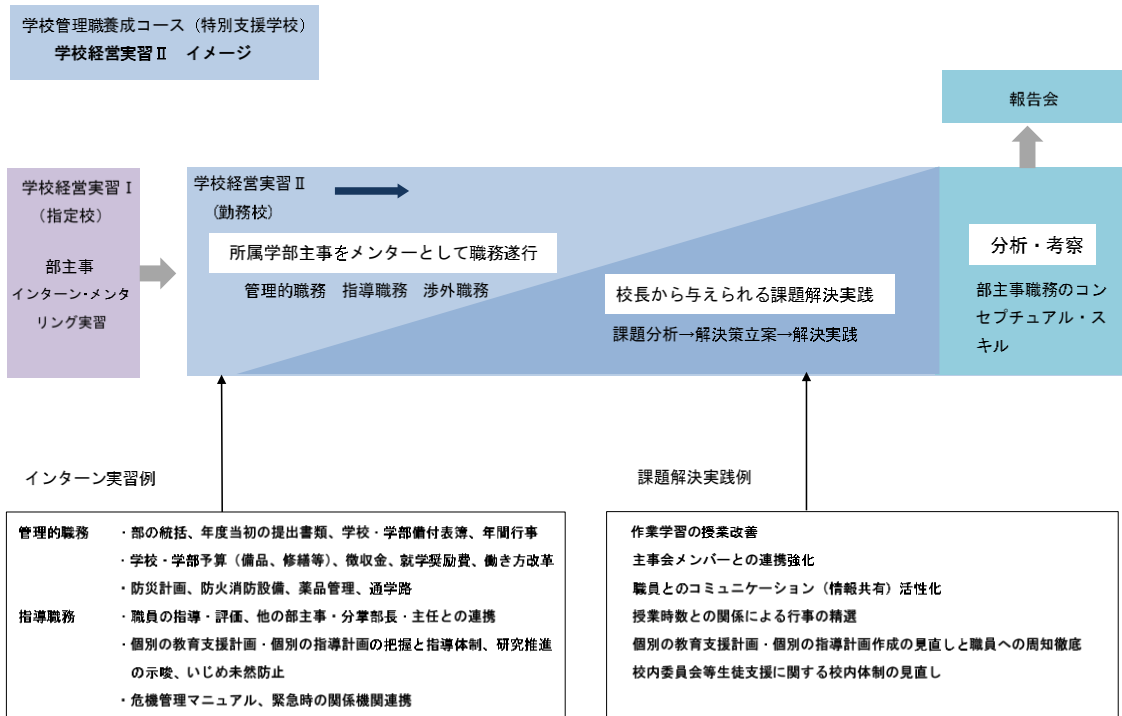


図 11 特別支援学校経営実習Ⅱにおける学修内容のイメージ図

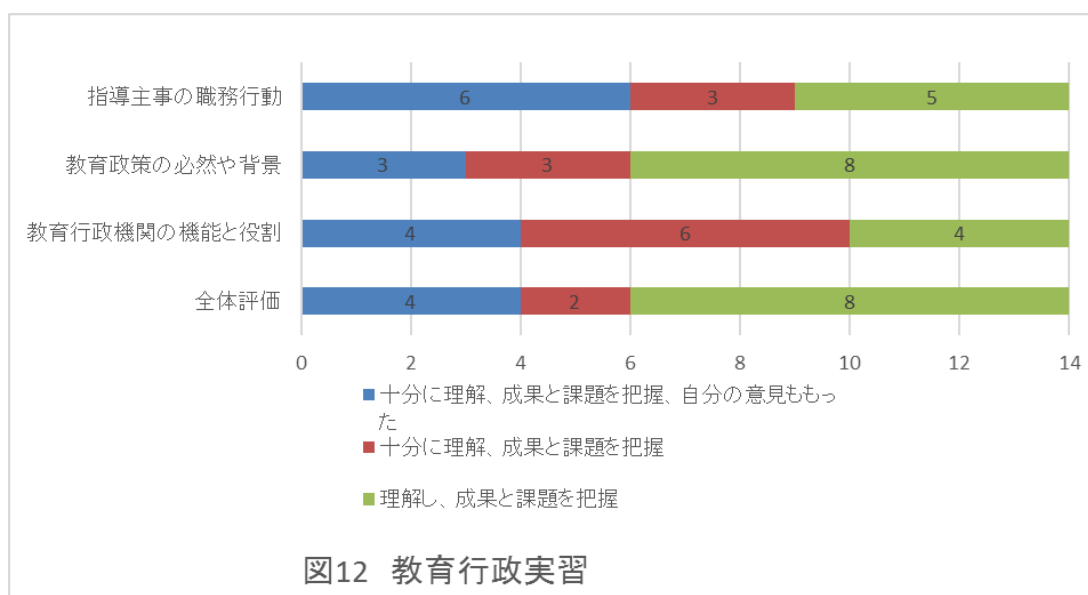
3. 実習評価

1) 各実習目的に関する自己評価

「教育行政実習」、「学校経営実習Ⅰ」、「学校経営実習Ⅱ」の3科目について、各実習目的とする評価項目について、実習後に5件法「十分に理解し、成果と課題を把握し、かつ自分の意見をもつことができた」「十分に理解し、成果と課題を把握した」「理解し、成果と課題を把握した」「理解した」「理解が不十分であった」による自己評価を得た。

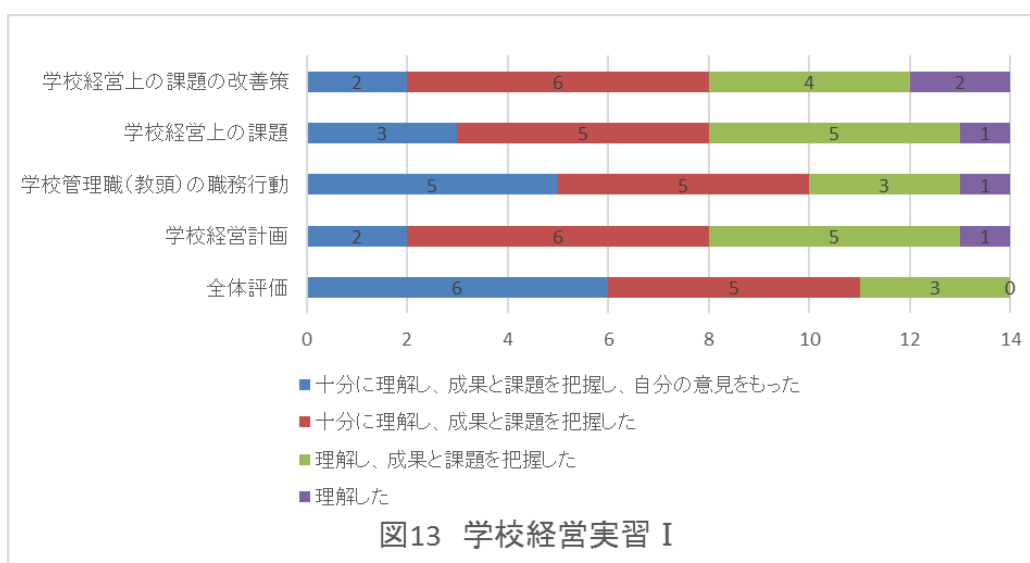
①教育行政実習

図 12 に、1年次に行った教育行政実習の自己評価結果を示した。いずれの項目も理解し、成果と課題を把握したと評価された。とくに、「指導主事の職務行動」と「教育行政機関の機能と役割」については、十分に理解し、成果と課題を把握したと評価された。



②学校経営実習 I

図13に、1年次2月に行った学校経営実習Iの自己評価結果を示した。いずれの項目も理解し、成果と課題を把握したと評価された。とくに、「学校管理職（教頭）の職務行動」と「全体評価」は14名中10名以上が十分に理解し、成果と課題を把握したと評価した。



③学校経営実習 II

図14に、2年次4月～6月に行った学校経営実習IIの自己評価結果を示した。いずれの項目も十分に理解し、成果と課題を把握したと評価された。とくに、「学校経営上の課題」に関しては自分の意見をもった実習生が半数を占めた。

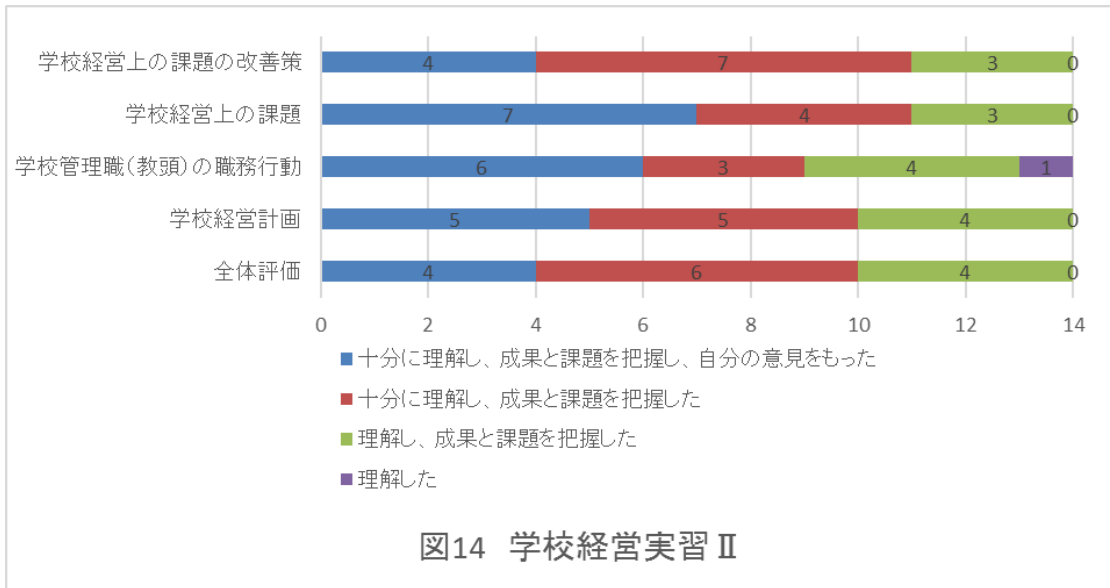
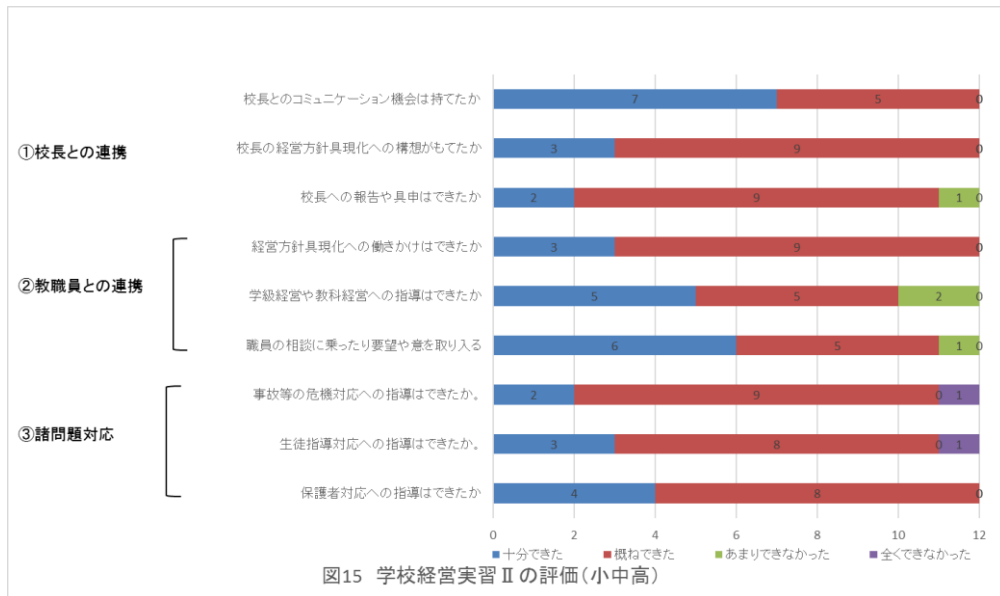
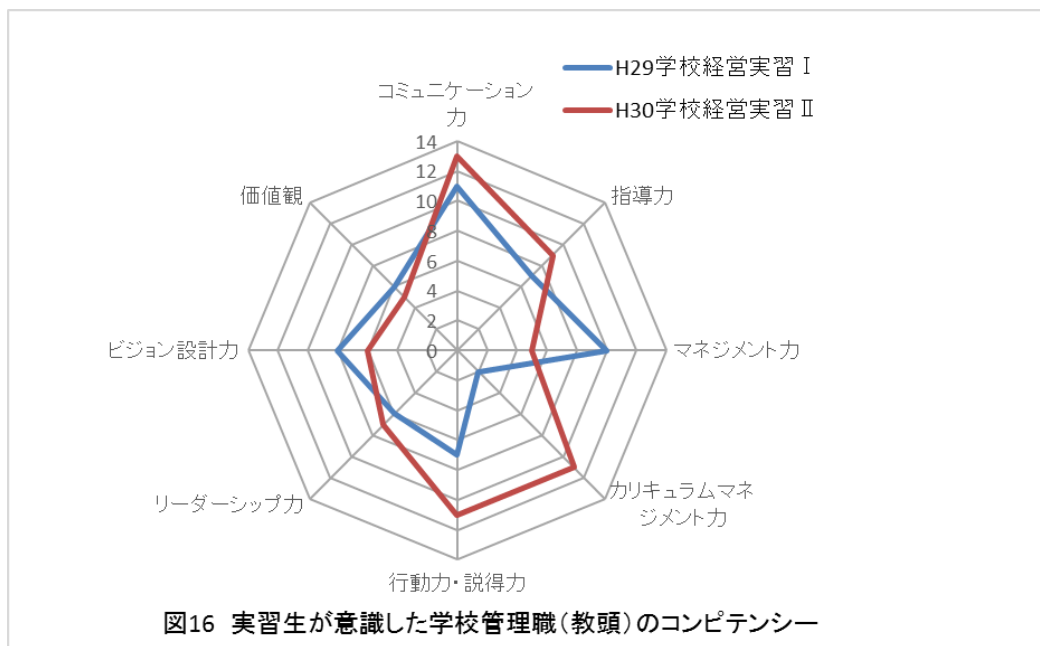


図 15 に、学校経営実習Ⅱにおける教頭のコンピテンシーに関する到達度について、実習生(小中高)の自己評価結果を示した。養成目標とした①校長との連携、②教職員との連携、③諸問題対応について、十分にできた、概ねできたと評価された。



2) 学校管理職(教頭)のコンピテンシーに関する意識調査

図 16 に、実習生が意識した学校管理職(教頭)のコンピテンシーに関する各カテゴリーの回答数を示した。学校経営Ⅰから学校経営Ⅱにかけて、「行動力・説得力」、「コミュニケーション力」、「カリキュラムマネジメント力」が大幅に増加した。この結果から、教頭の職務を遂行する上で、校長の学校経営方針を理解し、それを具現化するための教職員への働きかけや教育活動のマネジメントが重要であると認識していることが分かる。また、実習報告会で、諸問題に早期に気づき対応するための情報収集や分析の重要性が報告された。



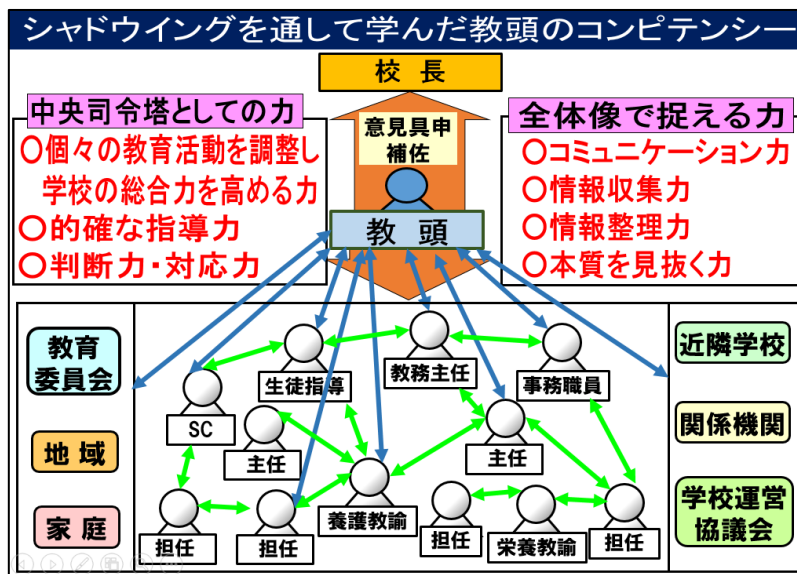
4. 実習の成果と課題の検討 (平成 31 年 2 月 5 日岐阜大学シンポジウム)

1) 実習生の報告

実習生 長屋和宏

実習先 学校経営実習 I (岐阜市立加納小学校) 学校経営実習 II (岐阜市立)

①学校経営実習 I



シャドウイングを通して学んだコンピテンシーを、「力」としてとめてまとめた場合、次の二つに集約できる。一つは情報を一元的に集約・管理し、適宜明確な指示を出すといった「中央司令塔としての力」である。もう一つは、「全体像で捉える力」である。学校全体、さらには学校を取り巻く状況

を俯瞰的に捉え、多面的・多角的に情報を集めたり、顕在化している事案の一部ではなく、本質を見抜いたりする力である。

②学校経営実習Ⅱ 実習Ⅰで学んだコンピテンシーを活用して、校長から付与された課題

経営実習Ⅰで学んだコンピテンシーを活用した課題実践

<校長先生から付与された課題>
勤務時間の適正化
<活用したコンピテンシー>
 ○校務を調整し総合力を高める力
 ○エビデンスベースの指導力
 ○協働性を高める対話力

ミドル層のリーダーシップを活かした協働的な残業時間削減の推進
 トップダウンの「帰れ」でなく、ミドル層を中心とした「帰ろう」へ
 ○ミドル層との連携による「残業時間削減」を推進するための取組

校長の経営方針の周知徹底・共通理解

「子どものため」概念を転換する指導（研修会）

「子どものために」とは...
 ○教師の教育力の向上 → 自己研鑽の時間を確保する
 ○危機管理体制の充実 → 子どもとの時間を確保する
 ○仕事意欲・効率の向上 → ワークライフバランスを図る

「勤務時間の適正化」の実践に取り組んだ。具体的には以下の三つである。①校務を調整するコンピテンシーを活用し、教育活動の方向性の統一、教育活動の精選。②エビデンスをベースにした指導力を活かした研修の開催。③職員の協働性を高める対話力を活用した、ミドルを中心とした残業時間削減

の推進。

③実習の成果と自己の課題

学校経営実習ⅠⅡを通して捉えた教頭像

リテラシー

- 知識を活用して課題を解決する力
- 学校組織特性 → ○組織体制・分掌の改善
- チーム学校論 → ○専門スタッフが活きる経営
- 危機発生要因・判例 → ○危機管理・危機対応

コンピテンシー

- 経験を積むことで身に付く行動特性
- 自ら職員に声をかける(コミュニケーション)
- 自分の目で確認する(正確な情報収集)
- 結論を先延ばしにしない(判断・対応)
- 指示だけでなく、協働的に動く(協働・行動)

学校経営実習Ⅱ(課題実践)での自分の課題

- ◆事案に対し、教頭自身が動くことで対応。組織開発、人材育成に弱さ。
- ◆教諭への指導・助言に偏重。経営活動に関する具申・指導が不十分。

今後の自分に必要な力

学びを活用した組織開発と人材育成

- 教員と専門スタッフとの協働的な組織体制を開発・構築する力
- 一人職・専門スタッフへの指導力

教頭は、知識を活用することで高めていくリテラシーと、経験を積むことで身に付けていくコンピテンシーを、バランスよくもち合わせていることが求められていることが分かった。

この二つは、大学院での講義を中心とした理論的な学びと、学校経営実習での実践的な学びそのものであると

実感した。今後はリテラシーとコンピテンシーを融合させた実践に努めていきたいと考えている。

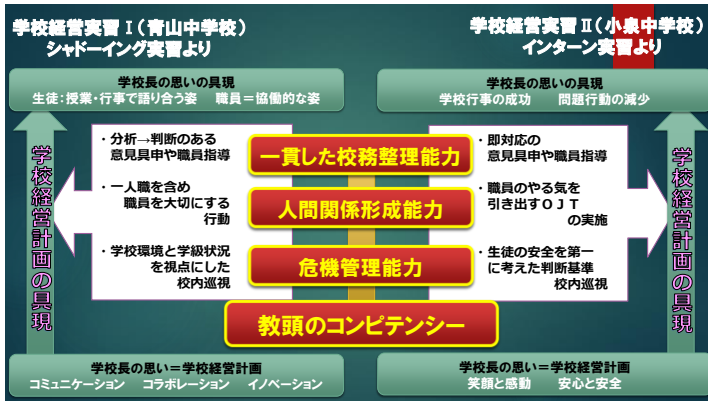
実習生 矢野隆彦

実習先 学校経営実習Ⅰ(岐阜市立青山中学校) 学校経営実習Ⅱ(多治見市立小泉中学校)

①学校経営実習Ⅰ

両校共に学校長の学校経営計画の具現が見られた。両教頭は、計画具現のために、共通したコンピテンシーを發揮していた。危機管理能力を發揮して安心安全な学校生活を保障し、職員の協働性を高めるため人間関係づくりを進めて組織をマネジメントし、自己の判断を加えた意見具申を通して校務を整理する行動様式が、学校経営計画の具現につながること

であると理解した。これらのコンピテンシーを活かして学校課題解決実習を行う計画を立てた。



②学校経営実習Ⅱ

現任校の実態から、学校課題を「校区挙げての生徒の自己効力感を育てる仕組みづくり」とした。課題解決のため、教師・保護者・地域への働きかけ方を具申した。教師の効力感を高めるための学級経営研修・ポジティブ教師研修。保護者の効力感を高めるための我が子を認める Week。地域住民の効力感を高めるためのすてきな若者発見 BOX。組織的に活動できるようミドルリーダーに働きかけ、実践を促した。その結果、生徒の自己肯定感や自己効力感の向上が見られ、学校課題の解決が見られた。

③実習の成果と自己の課題

本実習で学んだ教頭のコンピテンシーは「危機管理能力」「人間関係形成能力」「一貫した校務整理能力」であった。その能力を発揮しつつ、分析・思考・判断・行動を繰り返すのが教頭の行動様式だと理解した。自己の課題として外部機関や教育行政などとの連携についての理解や実績がないことシンポジウムでは、教職大学院で学んだ理論の上に、教頭の職務を実践しながらコンピテンシーを形成することの有効性ととも、実習校にとっても学校管理職の在り方を省察する機会となった等の利点が指摘された。である。今後、学校内にとどまらない広い視野をもち、本教職大学院で学んだ知見を更に磨き、豊かな発想力を発揮して、職員から信頼される教頭を目指し続けたいと考える。それは、管理職として、常に人間性を磨き続けることであろう。本実習を通して、自分が目指す管理職像を明確にできたことが何よりの成果であると感している。

実習生 鹿野知幸

実習先 学校経営実習Ⅰ（岐阜県立関高等学校）学校経営実習Ⅱ（岐阜県立岐山高等学校）

①学校経営実習Ⅰと考察

事前に学校評価に関わる資料や授業・事業アンケート結果を分析、職員への聞き取り調査も行い、いじめ防止対策委員会、学校評議委員会など外部関係者との意見交換に参加させていただいた。学校への信頼や地域からの期待、予測が困難な将来に対応した改革の必要性を強く実感した。

この事を受け、職員研修会を企画・実施させていただいた。職員は、変化を柔軟に受け入れて対応できる一方、批判的な思考に

学校経営実習Ⅰ

学校経営方針・教頭講話
学校課題を理解し10年後の学校をイメージして方策を立てる・人権感覚

H R 活動・授業参観
人材育成、先生方のキャリアサポート、管理職として教育活動への助言・指導観点

学校保健委員会・いじめ防止委員会
第三者委員と意見交換、迷惑調査をもとに現状確認、課題を明確化

校長経験者懇談・校長シャドーイング
管理職の職務理解、管理職の心得・必要なスキルやリテラシー理解

SGH課題解決型研究発表会・SGH運営指導委員会
外部委員を含む各種委員会等の役割理解と運営

学校評議員会(学校関係者評価)・学校評価(自己評価)の結果分析と省察
学校評価(自己評価)結果分析報告、学校評議員会における管理職の行動様式理解

反省職員会議
反省職員会議の運営と学校経営への提言

学校経営実習Ⅰまとめ(学校経営上の課題と改善)
実習から見える実習校の学校経営上の課題と改善方策を報告

基づく建設的な意見や、提案的な意見が聞かれない。不安や不満が内包され、改善への足取りの重さとなっていると考える。校長がビジョンを示すだけでなく、学校全体の問題と捉え、学校改善を図ることの難しさを学んだ。

実習の退職校長との面談で、「学校は下りエスカレーター上、現状維持にも

ビジョン(vision)
学校改善へ向けた確かなビジョン
学校は下りエレベーターに乗っている。その場に留まるには前進が必要。

自己の価値観に捉われないビジョン
学校の使命や国の動向、地域の背景など理解
成果を求めたワマンは、校長の転勤とともに消える

- 現場と外部や内部の間に立つ最前線
保護者・地域・県教委・生徒・大学・中学……
- 校長と職員の調整
経営戦略と内部負産のすり合わせ、PDCAサイクルを実現
- 孤独と戦う強靭さ
(しなやかにいなし、折れず曲がらず)

実行力(executive ability)とは
学習する組織を機能させる
ソーシャルスキルを高める=個業からの脱出
時間を作り出す=マネージメントによる効率化・継続性による時間延長

自己分析 課題 経験知の偏り 理論値で補いながら、
多様性に対応できないVision

も前進が必要。変わらなければ下降する」と話された言葉に基づき、現管理職の行動様式を分析・解釈した。外部関係者から物事の考え方や捉え方が異なる、厳しい指摘に、管理職として毅然とした態度を示された。経営ビジョンの揺らぎは不信感につながる。常に様々な動向や学校の状況を把握し、総合的に早急に判断し責任を負う必要があり、組織を動かすマネジメント力が問われると理解した。

これまでの大学における学びは理論知であり、学校改善に必要なスキルや手法を学んだに過ぎないことを実感した。高校は、個業的で個人の価値観が強く反映され、組織としての機能改善が求められていると解った。

②学校経営実習Ⅱと考察

勤務校で研修担当として、職員がソーシャルスキルを高め、学習する組織として機能するように研修会等を企画・運営した。実習としては限られた期間であったが、意識改革や組織として機能するには継続的な取組が必要である。しかし、共有できる明確なビジョン、具体策を示すには未だ課題が残っている。

学校経営実習Ⅱ 教頭シャドーイング
・理科再建に関わる組織文化の形成(職員研修の企画・運営)

第3期教育振興基本計画
2030年以降の社会の変化を見据えた教育振興の在り方について

第5期科学技術基本計画
「岐阜県立高等学校活性化策定委員会」
【H28.2:理数科一任教科への交付金】

高大接続システム改革会議審申
「次期学習指導要領(今年度告示)採択活動、新教科(理数)」
「次期学習指導要領を見据えたキャリア開発事業」
【「能力を高めよう」(進路活動)】H28-H30

中学生の岐山高像は？
保護者の望む生徒像は？
中での進路希望は？
中学生の価値観、魅力は？
高校選びのpointは？

H29:教職大学院(専門大学院)で研修
学校改革の理論と実践、かつコミュニティの理論と実践、学校経営の理論と実践、学校経営の理論と実践……他、課題とその課題に選ばれる毎日です。

H29は学びと立場をきかして
対象は、岐山高校・岐山高校の理数科を専攻に
例)中学生・保護者・中学教員へアンケート、意識調査実施予定
・知見や手法等、学びを還元します

「探究型教育システム」実施へ向けた内容説明、職員の共通認識づくり、喜望の発表

H30SSH事業申請=特別措置

実習生 河田 覚

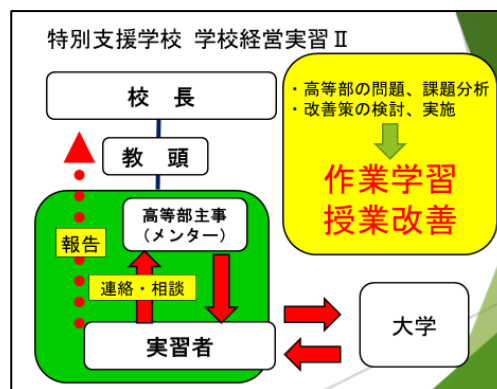
実習先 学校経営実習Ⅱ（岐阜県立岐阜本巣特別支援学校）

①学校経営実習Ⅰ・Ⅱ

学校経営実習Ⅰでは、勤務経験のない障害種校である岐阜盲学校と岐阜聾学校にて、部主事をメンターとして部主事の職務・資質・力量等を学んだ。

学校経営実習Ⅱでは、現在の勤務校である岐阜本巣特別支援学校高等部研究推進担当として、高等部作業学習の授業改善を中心に取り組んだ。具体的には、高等部職員40名を対象に、公開授業研究会に向けて定期的に研修会を行った。

また、次期ミドルリーダーにあたる若手教員2名とともに県外の知的障害教育先進校の公開授業研究会に参加した。その結果、公開授業研究会に向けた研修会の取組や、複数人での同一校の参観といった取組が、本校の課題である教員の専門性向上に効果があり、今後も継続して授業改善に取り組んでいくことを確認した。



②実習を通じて理解した部主事のコンセプチュアルスキル

学校経営実習Ⅱを通じて理解した部主事のコンセプチュアルスキル	
	具体的な内容
教育推進力	<ul style="list-style-type: none"> 授業改善: 個別の指導計画 個別の教育支援計画 教育課程検討: 時間割・行事の見直し
学校経営力	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関連携: 地域、保護者 危機管理 主事会メンバーとの連携 (校長、教頭、事務長、小中高部主事、教務主任)
組織運営力	<ul style="list-style-type: none"> 学年主任会運営 危機管理組織(初動体制、組織的対応)
組織管理力	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革案の提案 職員とのコミュニケーション(情報共有)

ア 授業改善（教育推進力）

特別支援学校においては、児童生徒一人一人の教育的ニーズに対応した質の高い教育が求められ、個別の指導計画に基づいた適切な指導及び個別の教育支援計画による一貫した支援が重要になる。部主事はそうした課題を認識し、授業改善に取り組んでいく必要がある。

イ 主事会メンバーとの連携（学校経営力）

学校長の学校経営方針のもと、主事会メンバーが一つになり、チームとして学校経営にあたる必要がある。特に部主事においては、各部主事と連携し、学校全体からの視点をもつことが重要である。

ウ 職員とのコミュニケーション（組織管理力）

学部内の状況把握、危機管理の視点から、情報共有が重要とされ、自ら行動して積極的にコミュニケーションを図る必要がある。特に、孤立しやすい一人職への配慮も心掛け、客観的な視点から全体を把握掌握することが大事だと理解した。

③実習の成果と自己の課題

特別支援学校は「教員の専門性」が課題であり、管理職においても重要とされる。今後は、教員の専門性の向上の取組、特に授業改善力を発揮し、若手人材の育成を図る。そのために、自ら率先してコミュニケーションをとり、情報共有を図る。

また、今回の実習にて、障害種によって教育観が違ふこと、その背景には各教育の歴史、文化があること、そしてどの教育観も幼児児童生徒を大切に

したものであることを学んだ。教員間においても同様に、一人一人が異なる価値観をもつ中で、特別支援学校がどんな方向を目指していくとよいのか、教職員だけでなく、幼児児童生徒及び保護者とともに探っていきたい。

学校経営実習ⅠⅡを通しての考察

▶教育推進力(授業改善)の発揮

→専門性の担保

▶組織管理能力・組織運営力

→コミュニケーション、行動力、情報共有

※障害種による教育観の違い

→違いの背景にある歴史、文化

2) 他者評価

実習生の報告を受けて、学校経営実習Ⅰと学校経営実習Ⅱの実習校の校長、岐阜県教育委員会教職員課担当者、文部科学省教育政策局人材育成課長を交えたランドテーブルを行い、成果と課題を討議した。

「学校経営実習Ⅰ」

- ・校長の学校経営方針を理解し、モデル教頭の職務をシャドウイングすることにより、実習生は教頭としての職務を理解し、さらには優れた教頭がどのように考え、行動するかについて掴んだことがよく分かった。
- ・実習校にとっても、学校管理職の在り方を省察する機会となり、メリットがあった。

「学校経営実習Ⅱ」

- ・小中は教頭発令を得て、教頭の職務を実践しながら職務を学び、さらには校長から与えられた課題解決に臨んだ。その中で、教職大学院で学んだ理論と学校現場での実践が結びつき、有効だったのではないかと。
- ・県立校の場合、プロジェクトリーダーや部主事という立場の実習であるが、教諭としては見えない職務を理解する機会となった。
- ・校長や教頭もあらためて、学校経営を省察する機会となった。ただし、学校経営全般に関する情報がないと、実習が限定的なものになってしまう。

「全体討議」

- ・自身が学校管理職の力量を身に付けてきたかを振り返ると、学校管理職になる前に中央研修で理論を学んだことにより、学校管理職になってからの実践を考察できた。このことから考えて、教職大学院で理論を学び、教頭の職務を実践する中でコンピテンシーを形成する実習は有効である。
- ・学校管理職養成の先進地区である台湾においては国が学校管理職養成事業を行っている。学校管理職のコンピテンシーを形成するためには、指導校長の養成が重要になる。

本実習でなされたシャドーイングやメンタリングの質を確保していくために、今後、指導者養成を検討していく必要がある。

- ・特別支援教育の経験のある学校管理職は小中でも3割、特別支援学校は免許のない者もいる。国や県は特別支援教育の専門性向上のための事業を推進する必要がある。岐阜大学教職大学院においては特別支援学校経営に関する科目があるが、全国的には少ない。さらなる拡充が必要である。

Ⅲ. 考察

岐阜大学教職大学院では、学校経営専門職を育成するためのカリキュラムとして、大学院での理論知（リテラシー）の上に、それを効果的に実践するための知識や技能（コンピテンシー）を修得する場として、学校管理職実習を開発した。具体的には、本教職大学院に平成29年度に設置された学校管理職養成コースにおいて、岐阜県教育委員会から派遣された教頭名簿登載者等14名に対して、学校管理職臨床実習の3科目を新たに開発し、とくに今年度は、教頭のコンピテンシーとして、①校長との連携、②教職員との連携、③諸問題対応を養成目標として、「学校経営実習」の開発にのぞんだ。

実習生の自己評価結果からは、学校経営実習Ⅰから学校経営実習Ⅱにかけて、「学校経営計画」「学校管理職（教頭）の職務行動」「学校経営上の課題」「学校経営上の課題の改善策」において、十分に理解し、成果と課題を把握したと評価された。とくに養成目標とした教頭のコンピテンシーに関しては、十分にできた、概ねできたと評価された。このことから、実習生は、校長の経営方針を理解し、その中で教頭がどのように行動すればよいのかを学修したものと推察される。また、学校経営実習ⅠからⅡにかけて、実習生は「行動力・説得力」、「コミュニケーション力」、「カリキュラムマネジメント力」が重要であるとの認識を深めた。このことは、教頭としての職務を理解した上で、それを効果的に遂行するための行為を認識するようになったことを反映するものと考えられる。さらに、シンポジウムでは、実習先から、大学院での理論知を踏まえた実習の有効性、とくにシャドーイングやメンタリングを方法とした学校管理職のコンピテンシーの教授の妥当性が確認された。同時に、このような実習は管理職にとって自身の職務内容や行動意図を吟味、再確認する省察の機会となったことが指摘された。

以上のことから、本学校経営実習は、教頭の職務行動を理解し、それを効果的に遂行するためのコンピテンシーを考察し、さらに自己が何をすべきかを明らかにすることにつながったといえる。最後に、3科目を総合すると、「教育行政実習」を通じて、実習生は教育政策の視点で学校経営の実習にのぞんだ。その学校経営実習におけるシャドーイングやメンタリングを通じて、校長の経営方針の理解とその具現化のための教頭の職務遂行に必要な資質能力の認識を得た。これらのことから、本実習科目は、教頭のコンピテンシーの形成に効果があったと考えられる。ただし、シャドーイングやメンタリングに関する質の確保が課題であり、指導者養成に関する検討を進める必要がある。

文献

- 1) 岐阜大学教職大学院「教職大学院と教育委員会の協働による学校管理職養成のシステムとコンテンツの開発」2017年。
- 2) 篠原清昭編著「世界の学校管理職養成」ジダイ社 2017年。
- 3) 渡辺直登「コンピテンシーと職務遂行能力」日本労働研究雑誌 657号 2015年 44頁～45頁。

謝辞

本実習開発において、次の機関に多大なご協力とご支援をいただきました。
記して、感謝申し上げます。

「教育行政実習」

岐阜県教育委員会、岐阜市教育委員会、山県市教育委員会、大垣市教育委員会、本巣市教育委員会、瑞穂市教育委員会、羽島市教育委員会、高山市教育委員会

「学校経営実習Ⅰ」

岐阜市立加納小学校、岐阜市立長良西小学校、岐阜市立長良東小学校、岐阜大学教育学部附属小学校、岐阜市立加納中学校、岐阜市立陽南中学校、岐阜市立長良中学校、岐阜市立青山中学校、岐阜市立東長良中学校、岐阜大学教育学部附属中学校、岐阜県立大垣東高等学校、岐阜県立大垣工業高等学校、岐阜県立岐阜盲学校、岐阜県立岐阜聾学校

「学校経営実習Ⅱ」

岐阜市立加納小学校、岐阜市立陽南中学校、羽島市立中央中学校、山県市立富岡小学校、大垣市立西中学校、関ヶ原町立関ヶ原中学校、関市立武芸川中学校、可児市立広見小学校、多治見市立小泉中学校、高山市立南小学校、岐阜県立岐山高等学校、岐阜県立関高等学校、岐阜県立岐阜本巣特別支援学校