岩手大学教育学部研究年報　第76巻（2017.3）1 ～ 14

校長の研修機会としての校長会の役割

－Ａ県における校長会の組織区分と研修内容との関連を踏まえて－

鈴　木　久米男*

（2016年9月30日 受付，2017年1月12日 受理）

Ⅰ はじめに

本研究の目的は、校長の研修への取り組みにおける様々な機会、その中でも特に校長会の役割に焦点をあて、活動の状況と課題を明らかにすることである。そのために、校長の研修に関して校長会の取り組みを踏まえながら、研修内容や実施回数などの実態を把握する。調査結果の考察により、校長の研修の機会及びその内容が限定的であり、校長の研修機会及び内容設定の在り方について再検討が必要であることを示す。

本研究テーマ設定の理由は、学校の教育活動の多様化とそれへの対応において、学校管理職の役割がいっそう重要になってきており、力量形成の場としての研修の状況と課題を把握する必要があると考えたからである。

学校教育に対する地域社会や保護者からの様々な願いに応えるために、各学校における教育活動の充実が、ますます求められてきている。学校の教育活動の質を高めるためには、教員の実践力の向上とともに、校長が学校経営に関する確かな力量を身につけていることが求められる。校長に求められる実践力としての資質・能力の一つは、学校における教育活動全体を俯瞰し、課題解決の見通しをもちながら学校経営に取り組むことができることである。さらにそれらの取り組みを適切に推進するためのマネジメントやリーダーシップなども求められる。校長が備えるべき実践力としての資質・能力は、それまでの教職経験により形成されることもあると思われる。しかしながら、今日的であり、しかも新たに注目されるようになった教育課題に関しては、研修による学びが重要となる。ところが、教員と校長や副校長、教頭などの学校管理職との研修機会を比べると、学校管理職の機会が少ないなど実態に差がある。さらに、調査によると、校長の教育センターなどでの研修機会が、新任時の研修のみという都道府県も存在する（鈴木、2012）。

このことから、校長の研修や研究への取り組みの実態を明らかにするとともに、研修内容と求められる資質・能力としての校長像との関係、さらに校長の主体的な学びの場としての研究への関わりを明らかにする必要がある。

＊　岩手大学教育学部

次に本研究の目的に迫るための前提として、校長の研修や研究への取り組みに関する先行研究をみていく。これまでも、校長の研修の機会や校長に求められる資質・能力及び研修内容を明らかにするための研究が行われてきた。本研究では、それらの先行研究のうち、校長の研修の機会や校長に求められる資質・能力及び校長の研修への取り組みについて、３つの視点からこれまでの研究の成果をみていく。

第１は校長の研修の機会に関する研究である。校長の研修の機会に関する研究として、鈴木（2012）は、都道府県教育センターなどで行われた新任校長や校長を対象としたOffJTとしての研修の実態について報告しており、研修の実施日数や時間及び研修内容が現状で十分かどうかは議論が必要であるとした。さらに、加藤（2011）は、都道府県などで行われている教員の研修体系に関する調査結果を報告した。その中で、学校管理職の研修については研修主体は教育センターが主であることや新任時や２年目以降の研修の実施割合が高いこと、さらに研修体系全体の課題として主幹教諭などの任用前の研修が不十分な状況にあることを指摘している。

また、研修機会としての校長会の役割についての研究もある。堀内・鄒（2004）は、全国の校長に校長会の役割に関する調査を実施した。その中で､校長会の機能がある種の「慣行的」活動に留まっている面があることや、校長会のネットワークを通じた自己研鑽機能の高まりへの期待についても指摘している。また、鈴木・高橋（2016）は、校長の研修の機会として学校外において研修を主な目的として行われるOffJTと地域ごとの校長会での学校経営など実務に関する指導や支援を目的としたOJTについて、研修の実態を報告している。その中で、校長の職務遂行と校長会との関係を明らかにし、さらに小・中学校においては、市町村教育委員会が主催する校長会の役割が大きいことを示した。

これらの先行研究により校長の研修の実態としてのOJTやOffJTの実態とともに研修の実施状況などが明らかにされてきた。しかし、研修の機会や研修時間を踏まえた実態が十分に明らかにされてきたとはいえない。

第２は、校長に求められる資質・能力に関する研究である。これまでに、求められる校長像としてのリーダーシップの在り方が示されるとともに、求められる資質・能力に関する研究が行われてきた。

教員に求められる資質・能力については、『教員生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申)』（中央教育審議会、2012）では教員が学び続ける存在であるとして､「学び続ける教員像」の確立を求めている。また､学校管理職などのスクールリーダーについては､『今後の地方教育行政の在り方について（答申)』（中央教育審議会、1998）の中で、学校の自主性・自律性の確立において教育理念や識見、リーダーシップなどを備える必要があるとした。

さらに、学校管理職が備えるべき資質・能力を定義するための研究も行われてきた。仁木、白川（2008）や白石（2009）は学校管理職に求められる資質・能力として、経営や企画力などのマネジメントに関する能力、情報管理力などをあげている。加えて日本教育経営学会は、『校長の専門職基準－求められる校長像と力量－』の作成・改訂を行い、基準１「学校の共有ビジョンの形成と具現化」など７つの基準を示している（日本教育経営学会実践推進委員会、2015)。

これらの研究により、校長に求められる資質・能力の概要が定義されてきた。しかし、これ

らの資質・能力の視点の設定や研修との関わりの実態など、不明な点も多い。

第３は校長の研修や研究への取り組みの実態に関する研究である。これまで校長の研修への取り組みとして、教育センターや校長会における研修の実態に関する研究が行われてきた。

校長会の研修の意義や有用性に関する研究として鈴木・高橋（2016）は、教育センターや校長会における研修の実態の概要について報告し、研修の機会として校長会が果たしている役割が大きいことを指摘した。また、OffJT としての校外での研修の有用性に関して福島県教育センター（2006）は、教職に対する意識調査を行い、その中で教職に関する「行き詰まりをどのように乗り越えたか」について調査結果を報告した。その報告によると、「乗り越えた」理由として、先輩教員や同僚との関わりによるものとの回答が多く、学校内外の研修とした者はごくわずかとなった。この結果から研修の有用感については課題があることが分かった。

また、校長会と校長の研究の在り方に関する研究もある。校長会の成立過程としての歴史的な経過及び研究との関わりについて、平井（2002）が報告している。小学校長会に関する報告の中で、第二次世界大戦後の全国組織の再スタート時における CIE とのやり取りで、校長会が研究団体としての機能をもたせ、研究発表も実施すべきであるとの指摘を受けたことを明らかにしている。

さらに、学校管理職の職務遂行と研修に関して川上（2005）は、校長への調査によりフォーマルな場としての校長会とともに、インフォーマルな場としての個人のネットワークが職務遂行に関する情報収集や相談の場や手段として重要であることを明らかにした。

これらの研究により、校長の研修の機会や意義が明らかにされてきたが、研修の取り組みの状況について具体的な内容に踏み込んだ報告はほとんどみられない。

以上のように、校長の研修の機会や求められる資質・能力、加えて研修への取り組みの３つの観点から先行研究をみてきた。その成果として、校長会の組織の実態とともに、会で行われる研修内容や学校経営に関する実務指導の実態が明らかにされてきた。さらに、学校管理職に求められる資質・能力に関する先行研究において具体的内容が示されてきた。また、校長の研修や研究への取り組みに関して、研修の実態や有用感などの認識が明らかにされてきた。

しかし主催組織による校長会の役割の違いや校長が身に付けるべき資質・能力と研修との関係、さらに研修機会とその内容との関連について十分に説明されてきたとはいえない。

そこで本研究では、校長会の組織や求められる資質・能力さらに、研修内容の実態を調査などに基づいて整理することにより、校長の研修における校長会との関係を明らかにする。そのために、次の３つの視点を設定して研究を進める。

一つ目の視点は、校長会の組織の区分に基づいた研修の実態を明らかにすることである。二つ目の視点は、校長会に求められる資質・能力と校長の研修内容との関わりを明らかにすることである。三つ目の視点は、校長の研究への取り組みを、校長会の活動を踏まえて明らかにすることである。

そのための論証の方法として、先行研究の成果を踏まえながら、校長会の実施状況を把握するために、校長や教育長への聞き取り調査などを行い、その結果に基づいて考察を行うこととした。

なお、本研究では都市部と農村地区の混在の割合や人口規模及び学校数が全国的に中位程度であるＡ県を調査対象として、校長会の取り組みの実態把握を行う。

本研究の取り組みとして、Ⅱ章では校長の研修に関する調査に基づき、研修機会の実態につ

いて考察を行う。Ⅲ章では校長に求められる資質・能力を踏まえて、校長会の研修内容を検討する。さらに、Ⅳ章では校長会における研究への取り組みについて、実態把握を行う。最終章のⅤ章では研究のまとめとともに、研究課題を示す。

Ⅱ 校長の研修機会の実態

本章では、校長の研修への取り組みとして、教育行政や自主組織としての校長会など様々な機会があることを把握することにより、区分により研修の機会に偏りがあることを明らかにする。

1 校長会の主催組織による区分

校長会は主催する組織によって区分される。鈴木・高橋（2016）は、表１にあるように、Ａ県で実施されている校長会を、会を主催する組織により区分した。この区分を踏まえると、小学校や中学校の校長会を主催する組織としては自主組織と行政組織の二つになる。本研究では中学校の事例を中心に取りあげる。

主催組織の一つは、校長自身が組織し都道府県や地区ごとに組織されている自主組織としての校長会である。自主組織による校長会として、近隣の市町村で組織されるＡ県中学校長会Ｂ支会校長会やＡ県中学校長会、全日本中学校長会がある。

表１　Ａ県の中校長会組織区分（※Ａ県で独自に用いられている名称も含む）

主催する組織の区分		校長会の名称
自主組織		全日本中学校長会、Ａ県中学校長会、Ａ県中学校長会Ｂ支会校長会
行政	Ａ県教育委員会	Ｃ域内校長会議
	Ｄ町教育委員会	Ｄ町校長会

行政組織が主催する校長会としては中学校では市町村単位で幼稚園や小学校、中学校長が参加して行われる市町村校長会や県教育委員会が主催し県内各地区で行われる域内校長会議がある。

以上のように、校長会と呼ばれる様々な会が存在し、それらは主催する組織によって区分される。本研究では、これらの組織区分を踏まえて校長会を分類し、研修や研究との関わりを考察する。

2 校長の研修機会の実態

教育センターや校長会など、校長の研修の機会は様々であり、研修の種類によって参加できる人数も異なる。校長の研修の機会は、研修の実施形態を踏まえると、OffJT と OJT に区分される。Ａ県において校長が参加できる研修機会のうち、OffJT としては県教育センターなどで実施される研修である。さらに、OJT の機会は、自主組織で行われる校長会や行政組織が主催する校長会がある。本節では、中学校を中心に平成27年度に行われた校長の研修の実態をみていく。

(1) OffJT としての教育センターなどでの研修の機会

校長の OffJT の機会は、Ａ県教育センター及び独立行政法人教員研修センターでの研修である。平成27年度にＡ県教育センターで行われた新任校長研修会への参加者の数は、小学校・

中学校・高等学校及び特別支援学校をあわせると105名であった[1)]。A県内の各校種の公立学校数は849校であるので、全体の参加率は12.4％となる。また、校長を対象としたマネジメント研修会も実施された。研修に参加した校長は80名であり、全体の9.4％にあたる。

さらに、独立行政法人教員研修センターでは校長を対象とした研修として、「校長マネジメント研修」を開催している[2)]。参加者は全体で150名であり、全国の公立小、中、高校、特別支援学校の総数を34,839校とすると参加率は、0.4％となる[3)]。

(2) OJTとしての校長会での研修の機会

校長会は主催組織により区分され、実施の回数や内容も異なる。本研究では、教育委員会や校長会などによる指導や支援を受ける研修の機会をOJTとして位置づける。

自主組織により開催されるA県中学校長会B支会校長会は、該当地区の全中学校長の参加を求め年に5回開催される。会の中で、各部長より行財政や進路などに関するこれまでの協議内容の報告や研究への取り組みの進捗状況が報告される。

また、いくつかの都道府県により構成される地区中学校長会（例えば、北海道地区や東北地区など）は校長会による研究成果を共有する場として位置づけられ、年に一度地区内の都道府県をローテーションして実施される。この会への参加者は年度によって異なるが、平成27年度はB支会からは会員の半数の9名が参加した。

都道府県校長会をまとめる組織は全日本中学校長会である。この会は地区中校長会と同様に研究協議会として研究成果を共有する場となる。平成27年度は福岡市で開催され、B支会からは3名が参加した。これらのOJTやOffJTの機会を、実施回数や参加者を踏まえて参加率も示したものが表2である。この結果からOffJTやOJTの参加率に関してはかなりの違いがあることが明らかになった。

表2　A県B支会校長会における研修の機会と参加実態（中学校を中心に関係）

研修の名称と種類		回数	参加者	参加率	付　記
A県教育センターでの研修[4)]（OffJT）					
新任校長研修会（小中高、特別支援）		1	105	12.4％	A県内849校
マネジメント研修（校長）		1	80	9.4％	上記　同様
独立行政法人　教員研修センター[5)]（OffJT）					
校長マネジメント研修（小中高、特別支援）		1	150	0.4％	全国34,839校
様々な校長会での研修[6)]（OJT）					
自主	A県中学校長会　B支会校長会	5	全員	100％	支会内全校対象
自主	地区中学校長会（北海道や東北など）	1	9	50.0％	支会内18校
自主	全日本中学校長会	1	3	16.7％	支会内18校
行政	A県C域内校長会議	2	全員	100％	域内全校対象
行政	D町校長会（教育委員会）[7)]	12	全員	100％	町内全校対象

(3) 校長一人あたりの研修時間の実態

校長の研修機会について、前項では参加の実態からその概要をみてきた。さらに、本項では表2の結果を踏まえて、校長の研修の実態を把握するために、一人あたりの研修時間をみていく。そのために、OJTやOffJTの場としてそれぞれの研修の機会における実施回数や日数、時間から研修の総実施時間を求めた。その結果を、校長一人あたりのおおよその研修時間を求め

るために、参加率を考慮して平均としての研修時間を求めたものが図１である。

校長にとって、OffJT と区分される研修の機会の平均時間は、新任校長研修会としては 1.5 時間、Ａ県教育センターで実施されるマネジメント研修会は 1.1時間、独立行政法人教員研修センターで行われる校長マネジメント研修は 0.1時間となり、合計でも 2.7時間である。

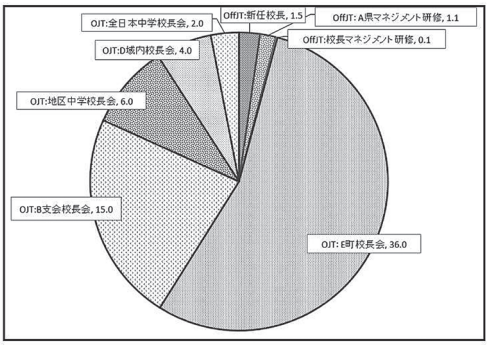


図１　校長一人あたりの平均研修時間
(OffJT、OJT)

これと比較して、実務及び自主的な研修の機会としての OJT をみていく。Ｄ町教育委員会主催による校長会は 36.0時間であり同様にＢ支会校長会は 15.0時間、さらに地区中学校長会は 6.0 時間となりその他も入れると合計の研修時間は、63.0時間なった。この結果から、校長一人あたりの OffJT と OJT の研修実施時間の比は、おおよそ１：23となった。

このことから、研修実施機関における OffJT の機会は、実務を踏まえた研修としての OJT に比べて極端に少ないことが分かった。

Ⅲ 研修機会としての校長会の研修内容

本章では、校長に求められる資質・能力を検討し、その内容に応じた研修機会の実態を明らかにする。結果の考察により、校長に求められる資質・能力と実際に行われているそれぞれの研修の内容は必ずしも一致していないことを明らかにする。

１ 校長に求められる資質・能力とは

これまで校長に求められる資質･能力として、様々な立場から具体的な提案がなされてきた。

学校教育において学力の向上とともに、説明責任やマネジメントの重要性が増してきており、学校管理職にも多様な資質・能力が求められているなど、求められる資質・能力も時代とともに変化してきている。これまで学校管理職に求められる資質・能力として様々な観点が示されてきた（鈴木、2012）。校長に求められる資質･能力の具体的な観点として、仁木･白川（2008）は公立小・中学校の校長を対象に調査を実施し、学校管理職に必要な資質・力量として「教育ビジョン構想力」「企画力」「統率力」など６つの視点に整理した。また、白石（2009）は現職校長が考える学校管理職に必要な資質・力量として「学校目標形成・達成力」「洞察判断力」など６つの視点をあげた。他方、カナダ･オンタリオ州の教育関係団体であるオンタリオ州リーダーシップ協議会（2012）は、学校管理職や教育行政職を対象とした資質･能力としてのリーダーシップフレームワークを作成しており、我が国と共通する視点とともに、学校管理職としての基本的な素養としての「専門知識」や「自己管理能力」をあげている。さらに、日本教育経営学会実践推進委員会（2015）は、アメリカの ISLLC（山崎、2011）に示された視点を踏まえて、校長の専門職基準として「学校の共有ビジョンの形成と具現化」「諸資源の効果的な活用」など７つの視点をあげている。これらの先行研究による学校管理職に求められる資質・能力をまとめたのが表３であり、おおよそ８つの視点に分類できる。

表３　学校管理職に求められる資質・能力

先行研究 / 視点名	仁木幸男、白川優治（2008）	白石裕（2009）	オンタリリーダーシップ協議会（2012）	日本教育経営学会実践推進委員会（2015）
目標設定と実践	教育ビジョン構想力	学校目標形成・達成力	学校の基本方針の決定	学校の共有ビジョンの形成と具現化
マネジメント	企画力	洞察判断力	説明責任の確実な履行	諸資源の効果的な活用
リーダーシップ	統率力	協働協調力		倫理規範とリーダーシップ
組織文化の形成			望ましい実践を支援する組織の育成	教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり
教科指導と研修	教育指導力		授業計画の改善	教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり
外的要因の理解	情報管理力	法的管理力		学校をとりまく社会的・文化的要因の理解
関係づくりと連携	交渉・調整力	家庭地域連携力	人々との関係づくりと相互の高まり	家庭・地域社会との協働・連携
基本的な素養		学校管理職倫理	教育に関する知識感情などの自己管理、楽天主義、自己肯定感	

2 校長の研修の機会と研修内容との関連

校長会の研修の機会や内容は、会をどのような組織が主催するのかによって異なる。さらに、研修の機会としての校長会は、OffJT の場であったり OJT としての職務遂行に関する実務の場であったりする。このことを踏まえ、本節では研修の機会と研修内容との関連をみていく。

(1) OffJT としてのセンターなどでの研修

校長としての OffJT として位置づけられる公的な研修の機会は、都道府県教育センターや独立行政法人教員研修センターで行われる研修である。Ａ県における校長を対象とした研修として、Ａ県教育センターで行われる悉皆研修としての新任校長研修会や一部の校長が参加するマネジメント研修などがある。Ａ県教育センターで行われた平成27年度の新任校長研修会の内容は、校長の役割や学校評価、人事管理、教育の情報化などであった。また、マネジメント講座として学校組織マネジメントや事故防止、メンタルヘルスなどが講義や演習の組み合わせとして行われた[8)]。

次に独立行政法人教員研修センターは平成27年度に、校長を対象として「校長マネジメント研修」を実施した。研修内容として学校組織マネジメントやスクールコンプライアンス、リスクマネジメント、教育上の課題として校内指導体制の充実に関する内容であった[9)]。

(2) OJT の機会としての校長会

ここでは、校長会の OJT としての役割に焦点をあて、研修内容と学校管理職に求められる資質・能力との関係を、自主組織である中学校長会及び教育行政機関による校長会についてみていく。

① 自主組織としての中学校長会の取り組み

自主組織による校長会として、Ａ県中学校長会Ｂ支会校長会の研修内容をみていく。Ｂ支会校長会では、進路や生徒指導部など各部からの報告を踏まえた研修が行われる。さらに、校長

会による研究の進捗状況についても報告され、協議が行われるが、このことについては次章で扱う。これら以外の研修内容と校長に求められる資質・能力との関連としては、他校の学校経営に関する情報交換によるマネジメントやリーダーシップの在り方、実践事例をとおした外部との連携に関する研修などが行われる。しかし、実際には年度や会ごとに研修内容は異なってくる場合が多い。

② 教育行政機関による校長会の取り組み

Ａ県Ｃ域内校長会議は、Ｃ域内の全ての小・中学校長が集まって開催される。研修内容はそれぞれの年度で多少異なるが、例えば人的管理や学校評価の在り方などとともに、場合によっては教職員の目標管理制度などについての研修も行われることもある。このことから、校長の資質・能力との関連としては、マネジメントや外的要因の理解に該当する研修内容となる。Ｃ域内校長会の区分に関して、研修の実施形態や研修内容によっては、部分的に OffJT に区分される場合も想定される。しかし、本研究では、Ｃ域内校長会の研修が、実務の指導・支援を踏まえた内容が大部分を占めるという実態を踏まえ、OJT に区分することにした。

Ｄ町校長会はＤ町教育委員会が主催する。表４にあるように、校長会においては町教育委員会としての教育施策の周知と徹底などが主な内容となる。市町村教育委員会による校長会における研修と校長の資質・能力との関係として、教育委員会の方針を踏まえたビジョンづくりとしての目標設定の在り方やマネジメント、リーダーシップなどが研修内容として分類される。

表４　Ｄ町教育委員会主催による定例校長会

引用（鈴木・高橋、2016）

主な内容の例
- 教育長あいさつ
  - 示達を含む
- 各課担当より
- 協議　　進行：担当課長
  - ○町の振興計画を受けた教育委員会の目標設定について
  - ○予算の配当について
  - ○キャリア教育の推進状況について
  - ○学力向上の推進について
  - ○各校から
  - ○情報交換
  - ○今後の行事予定の確認
  - ○その他

3 校長の研修の機会とその内容

校長に求められる資質・能力と研修の実施状況さらに、校長の実務との関係をみていく。

これまで、校長の研修の機会と研修内容との関わりについて、OffJT と OJT の実態をみてきた。校長や教員などの研修実施機関であるＡ県教育センターや独立行政法人教員研修センターにおける OffJT としての研修の機会とともに、自主、行政組織による様々な校長会での OJT としての研修の機会がある。第２章 第２節で検討したそれぞれの研修における各会の実施内容を、校長に求められる資質･能力として示した表３の８つの観点に従っておおまかに区分していく。８つの観点のうち、「目標の設定」については、Ａ県教育センターで行われる新任校長研修会やマネジメント研修において、各校の現状分析を踏まえた方向付けの検討に関する研修が設定される。併せて、Ｄ町教育委員会主催の校長会においても、会の中で校長は各校の現状認識と対応、さらに対応の具体的な方策の提示を求められる。同様に「マネジメント」や「リーダーシップ」についても、直接的、間接的な扱いにより研修が行われる。

表５　校長の研修の機会と研修内容　A 県の実践状況

研修の名称と種類		校長として求められる資質・能力							
		目標の設定	マネジメント	リーダーシップ	組織文化形成	教科指導	外的要因	外部との連携	基本的素養
A県教育センターでの研修									
新任校長研修会		○	○	○				○	○
マネジメント研修		○	○	○	○				
独立行政法人　教員研修センターでの研修									
校長マネジメント研修		○	○	○	○		○		
校長会による研修									
自主	県中学校長会　B支会校長会		○	○			○	○	○
行政	県C域内校長会議		○				○		
行政	D町校長会（教育委員会）	○	○	○	○	○	○	○	○
実施回数の合計		4	6	5	3	1	4	3	3

一方、教科指導に関しては研修実施機関での OffJT や校長会としての OJT において、研修機会はほとんどない。ただし、D町教育委員会主催の校長会において、表４にもあるように「学力向上の推進」に関する話し合いが行われる場合もある。その中で、各校の学力向上に対する課題や対応などが話し合われ、校長にとって研修の機会となる。しかし、校長会の協議内容は固定された内容もあるが、年度により入れ替えられるものもある。

これらの状況を踏まえて、あくまでA県に限定したものではあるが、校長の研修の機会と研修内容をまとめると表５のようになった。年度により研修内容は異なる場合があるが、おおよその傾向して、マネジメントが６回、リーダーシップは５回と学校経営に関する研修の機会が多く、続いて目標の設定や外的要因が４回とそれらに続いている。教科指導については、D町教育委員会の学力向上の取り組みで扱われる程度であり、研修の機会は少ない。これらの結果から、校長に求められる資質・能力の各観点によって研修の機会に、かなり偏りがあることが分かった。

4 校長の実務と研修内容との関わり

校長の実務にかける労力としての職務従事の時間と研修内容との関係をみていく。

文部科学省（2015）が「学校管理職の現状について」の中で、2013年の TALIS の結果を踏まえて中学校長の職務の状況としての仕事の時間配分の実態を報告している。その結果によると、もっとも多く時間をかけている職務内容が「管理・統括に関する業務や打ち合わせ」であり、全体の 35.6％であった。同様に、「教育課程や学習指導に関する業務や会議」が 25.2％などであった。次に「生徒との関わり」や「保護者との関わり」などが続いている。それらの結果を図２に示した。

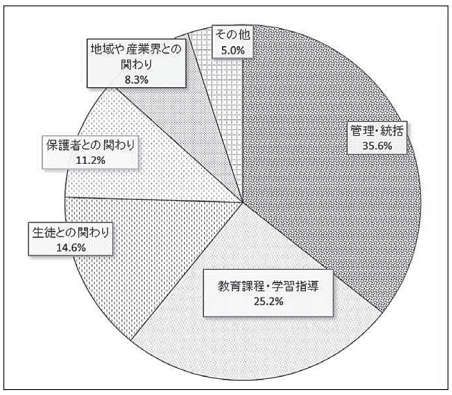


図２　中学校長の職務状況（時間配分）
出典：学校管理職の現状について（文部科学省、2015）

さらに、Ａ県における校長の研修の機会と研修内容をまとめた表５を用いて、校長の職務状況との関係を調べた。おおよその傾向の把握を主な目的とすることから、はじめにそれぞれの研修においてそれぞれの資質･能力に関して、ほぼ同じ時間実施されたと仮定した。その上で、図２に示されたそれぞれの観点に対して、表５に示した資質・能力の各観点を実施時間として配分した。具体的には、「管理・統括」には目標の設定やマネジメント、リーダーシップ、組織文化形成を配分した。同様に、教科指導は「教育課程・学習指導」に配分した。さらに表５の外的要因と外部との連携については、図２「保護者との関わり」「地域や産業界との関わり」に均等に按分し、さらに基本的素養は全ての項目に均等に按分した。配分した結果を図２の項目毎に合計を求め、図示したものが図３である。

この結果から校長の職務状況と研修の実態をみていく。校長の職務で時間配分がもっとも大きいものは「管理・統括」に関する職務で全体の 35.6％である。研修についても研修全体の約65.0％が「管理・統括」に関する内容となっており、数値としてはかなり異なるが、共に割合はもっとも大きい。しかし、「教育課程・学習指導」に関する内容は、校長の職務への時間配分では、25.2％、研修は 5.0％と差が大きくなる。同様に「生徒との関わり」についても職務への時間配分は 14.6％となっているが、研修については 1.7％と実態としてはほとんど行われていないともいえる。

これらの結果から、校長の職務への時間配分としての実務の実態と研修時間の優先度の割合はかなりの差があることが分かった。

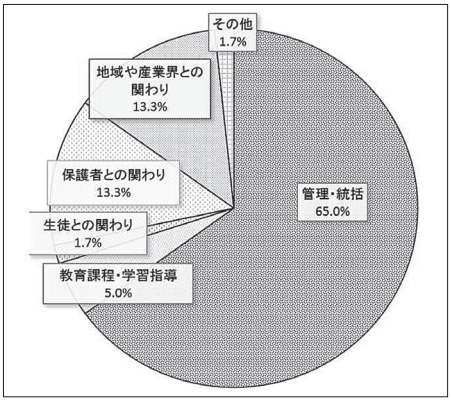


図３　校長の研修の実態（研修時間）
表５の実践状況の観点を各観点に割り振りさらに按分して作成

Ⅳ 校長会での研究への取り組み

本章では、校長会における研究への取り組みとして、中学校長会の全国、県、支部組織の活動の実態を把握する。その中で、全国、県、地区校長会における研究への取り組みは、校長一人一人には浸透しにくいという実態がみられることを明らかにする。

１ 全日本中学校長会の取り組み

Ａ県中学校長会は支部組織を中心に、研究課題を設定して研究に取り組んでいる。中学校長会の組織は、学校のある地域の支部組織、それらの支部組織から構成される都道府県組織、さらにそれらを束ねる全国組織がある。

中学校長会の全国組織は「全日本中学校長会」である。現在の新制中学校が発足したのは昭和22年４月であり、全国の中学校長会設立の動きは、同年７月９日の東京都中学校長会の発足が発端となり、全国的な広がりをみせた。この動きを受け同年７月18、19日に全国中学校長会結成準備会が開催された。その後紆余曲折があり、昭和25年５月18、19日に第１回総会を開催し、全日本中学校長会が正式に発足した（全日本中学校長会、1977）。中学校長会の全国組織の発足を受け、研究主題、中心議題を設定した研究協議会が都道府県持ち回りで開催さ

れてきた。最近の全日本中学校長会研究協議会は、表６にあるような都道府県をローテーションに従って開催されている[10)]。

表６　全日本中学校長会の研究課題

年	回	開催地	研 究 課 題
27	66	福岡	社会を生き抜く力を身に付け、未来を切り拓く日本人を育てる中学校教育
26	65	北海道苫小牧	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備え社会において自立的に生きる日本人を育てる中学校教育
25	64	福井	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備え社会において自立的に生きる日本人を育てる中学校教育
24	63	大阪	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備え社会において自立的に生きる日本人を育てる中学校教育
23	62	埼玉	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備えた日本人を育てる中学校教育
22	61	高知	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備えた日本人を育てる中学校教育
21	60	福島	未来を切り拓く豊かな人間性と創造性を備えた日本人を育てる中学校教育
20	59	宮崎	未来を切り拓く心豊かでたくましい日本人を育てる中学校教育

平成27年度の全国大会は、福岡県福岡市で10月28日から 30日にかけて、全国から約2200人が集まって福岡国際会議場や福岡サンパレスなどを会場に実施された[11)]。内容として、開会式や文部科学省からの説明の後、表７に示した研究小主題を踏まえた８つの分科会に分かれて、全国各地の支部校長会で取り組んだ研究の発表が行われた。なお、この会にはＡ県中学校長会からは約40名が参加した。

２ 県・地区の校長会での取り組み

Ａ県中学校長会は、全国組織である全日本中学校長会が数年ごとに設定する表６に示した研究課題及び表７の研究小主題を踏まえて研究に取り組んできた[12)]。

Ａ県中学校長会は支部組織である各支会に研究部を位置づけ、県校長会が設定した研究テーマを踏まえて研究に取り組んできた。Ｂ支会中学校長会では、18人の校長会の会員から５人が研究委員として研究部に所属し、そのうちの代表一名が部長になって研究を推進する。研究に関する協議の場は、定期的に開催されるＢ支会の校長会とは別日程で設定され、研究の進捗状況に応じて不定期に研究部会が開催される。

Ｂ支会校長会の研究部への取り組みとして、はじめに研究テーマをどのようにとらえるかを検討し、研究の手順を決定していく。具体的には、テーマを踏まえた実態把握であった

表７　全国中学校長会　研究の小主題

第１小主題　「生きる力」を育成する教育課程の編成・実施・評価（教育課程）
第２小主題　生涯にわたり学習する基盤を培う「確かな学力」の定着と向上（学習指導）
第３小主題　心に響き，心を耕す道徳教育の充実（道徳教育）
第４小主題　健やかな身体の育成と体力の向上を図る教育の充実（健康・安全教育）
第５小主題　未来を切り拓くためのキャリア教育の視点に立った進路指導の充実（進路指導）
第６小主題　自己肯定感や達成感のある豊かな学校生活を築く指導の充実（生徒指導）
第７小主題　質の高い教育を実現するための人材育成の推進（教職員研修）
第８小主題　時代の要請に応える学校経営の充実（経営課題）

り各校の実践の収集を行ったりする。研究の途中経過は定期的に開催される支会校長会で、研究部長から報告され協議を経て共有される。研究は研究部での協議と支会校長会での報告、そして意見交換のやりとりを経ながら進められていく。

最終的に支会としての研究成果は、Ａ県中学校長会の統一書式でまとめられ、県中学校長会の事務局に提出される。県中学校長会は年度末にそれらの研究成果をまとめて冊子として発行し、県内の全中学校長に送付して研究成果を共有する。

さらに、各支会の研究成果は機会があれば、毎年全国各地で開催される都道府県のブロックごとに開催される地区校長会研究協議会や全日本中学校長会研究協議会において、発表することにより共有化を図ることになる。

以上のように、校長会においても研究が行われている。しかし、これまでみたように研究への取り組みは支会校長会の研究部に所属するメンバーが中心となり、他のメンバーにとって研究の状況を知る機会は支会校長会での研究報告のみとなる場合が多い。このことから、校長会の研究に対して、メンバー一人一人が主体的に関わる状況にはなりにくい。さらに、校長は日々の学校経営の職務遂行に追われ、なかなか研究主題を踏まえた研究に自発的に取り組むことが困難な状況にあることも多い。

Ⅴ おわりに

本章では、本研究のまとめを行う。さらに調査対象がＡ県のみという本研究の限界を示すとともに、今後の研究の展望を述べる。

本研究の目的は、校長の研修への取り組みにおける様々な機会、その中でも特に校長会の役割に焦点をあて、活動の状況と課題を明らかにすることであった。

このことを踏まえて、第Ⅱ章では、校長の研修の機会としての OffJT と校長会などにおける OJT の研修の実態を把握し考察を加えた。その結果、校長の研修の機会として、OffJT の機会が OJT に較べて極端に少なく、偏りがあることが明らかになった。

第Ⅲ章では、校長に求められる資質・能力を検討し、その内容に応じた研修機会の実態を明らかにした。調査結果の考察により、校長に求められる資質・能力に関する研修の機会と校長が職務に充てている時間の配分にはかなりの違いがみられ、実務と研修内容は必ずしも一致していないことが明らかになった。

第Ⅳ章では、校長会における研究への取り組みとして、中学校長会の全国、県、支部組織の活動の実態を把握した。考察の結果、各支部組織における研究への取り組みは、校長一人一人には浸透しにくいという実態がみられることが明らかになった。

本研究をとおして、校長の研修の実態を OffJT と OJT を踏まえた実態把握により、OffJT の機会は限られており、研修の機会としての OJT の役割、中でも校長会の役割が大きいことが明らかになった。しかし、校長が実務として費やしている時間と求められる資質・能力としての研修内容の関連づけは、けっして十分とはいえない状況にある。また、校長会での研修における研究については、支部、県、全国と関連性を意識した取り組みがなされているが、研究に関する校長一人一人の当事者意識は形成されにくいという実態があることが明らかになった。

このことから、校長会の研修内容を設定する際は、校長の勤務実態を考慮することが必要であり、教科指導や生徒指導の在り方に関する事項などについて、今日的課題を把握できるよう

な研修も検討すべきであるといえる。さらに、研究についても校長会における活動を中核に据えながらも、研究内容を深める取り組みを組織として考えていくことが求められる。

一方、本研究はＡ県中学校長会を主な研究の対象とした。しかし、校長の研修の機会や内容は都道府県によっても異なっている。また、校長会における研修を大学や教職大学院などとの連携により、実施している都道府県もある。今後、調査対象を増やすことにより、校長の研修の実態及び課題把握の精緻化を図りたいと考えている。

【謝辞】

本研究はJSPS科研費、JP16K04525の助成を受けたものである。本研究に対する支援に心より感謝申し上げます。

＜注＞

1） 福島県教育センターにおける新任校長研修会の内容　http://www.cms-center.gr.fks.ed.jp/?action=common_download_main&upload_id=12858、2016年１月　閲覧
2） 独立行政法人 教員研修センター「教員研修センターで行われた平成27年度の「校長マネジメント研修」の内容、http://www.nctd.go.jp/centre/training/leader01.html、2016年１月　閲覧
3） 文部科学省「平成27年度学校基本調調査」の結果より、http://www.mext.go.jp/comp　onent/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2016/01/18/13656221_1.pdf、2016年５月　閲覧
4） Ａ県教育センターにおける研修、http://www.cms-center.gr.fks.ed.jp/、2016年1月　閲覧
5） 独立行政法人　教員研修センターの「NCTD　2015　つくば研修ガイド」より、http://www.nctd.　go.jp/PDF3/kensyuguide2015.pdf#search='%E6%95%99%E5%93%A1%E7%A0%94%E4%BF%AE%E3%82%BB%E3　%83%B3%E3%82%BF%E3%83%BC+%E6%A0%A1%E9%95%B7%E3%83%9E%E3%83%8D%E3%82%B8%E3%83%A1%E3%83%B　3%E3%83%88%E7%A0%94%E4%BF%AE+%E6%97%A5%E7%A8%8B++%E5%B9%B3%E6%88%902%EF%BC%97%E5%B9%B4%　E5%BA%A6'、2016年5月　閲覧
6） A 県中学校長会B 支部校長会実施要項、地区校長会資料等
7） Ｄ町教育委員会教育長への聞き取り調査により（2015年10月６日）
8） 1）と同様
9） 2）と同様
10） 全日本中学校長会の HP、http://www.zennichu.org/、2016年1月　閲覧
11） 第66回全日本中学校長会研究協議会福岡大会開催要項　http://fukuijhskochokai.　main.jp/pdf/dai66_nihon_kenkyu.pdf#search='%E5%85%A8%E5%9B%BD%E4%B8%AD%E5%AD%　A6%E6%A0%A1%E9%95%B7%E4%BC%9A'、2016年1月　閲覧
12） 福島県中学校長会の HP、http://fukushima-jh-kouchoukai.jp/、2016年1月　閲覧

＜引用・参考文献＞

〇福島県教育センター『平成17年度「福島の教職意識調査」調査結果報告書』（2006）。
〇平井貴美代「スクールリーダー像の形成と校長会の役割」（『学校経営』５、2002）、122-127。
〇堀内孜、鄒萍萍「校長会の組織実態と学校の自律性確立課題 －全国公立小中学校校長会に対する質問紙調査を通じて－」（『京都教育大学紀要』104、2004）、13-29。
〇加藤久佳「都道府県並びに政令指定都市における教育研修体系に関する考察」（『国立教育政策研究所紀要』

140、2011)、223-235。
○川上泰彦「学校管理職による情報交換と相談　－校長・教頭のネットワークに着目して－」(『日本教育経営学会紀要』47、2005)、80-95。
○文部科学省「学校管理職の現状について」(『中央教育審議会　初等中等教育分科会』 資料、2015)、http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryo/__icsFiles/afieldfile/2015/07/23/1359693_04.pdf#search='%E5%AD%A6%E6%A0%A1%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%81%B7+%E6%B1%82%E3%82%81%E3%82%89%E3%82%8C%E3%82%8B%E8%B3%87%E8%B3%AA%E8%83%BD%E5%8A%9B+%E4%BB%BB%E7%94%A8%E8%A9%A6%E9%A8%93'、2016年5月　閲覧
○日本教育経営学会実践推進委員会(『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準』、花書院、2015)。
○仁木幸男、白川優治「公立小中学校の現職校長からみた学校管理職に必要な資質・力量」(『日本教育経営学会 第48回大会　発表資料』、2008)。
○オンタリオ州リーダーシップ協議会「オンタリオ州リーダーシップ フレームワーク」、(2012)、http://live.iel.immix.ca/ content/framework、2012年11月　閲覧
○白石裕『学校管理職に求められる力量とは何か　－大学院における養成・研修の実態と課題－』(学文社、2009)。
○鈴木久米男「全国アンケート調査結果」(科研報告書：『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究（その１）代表 牛渡 淳』、2012)、３-14。
○鈴木久米男、高橋和夫「校長の研修の機会としての校長会の役割－A 県における校長会の組織区分と研修内容との関連を踏まえて－」(『岩手大学教育学部附属教育実践総合センター 研究紀要』15、2016)、193-204。
○中央教育審議会『今後の地方教育行政の在り方について（答申)』(1998)。
○中央教育審議会、『教員生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申)』(2012)。
○山崎雄介「米国におけるスクールリーダーの資質向上 －ISLLIC 基準に示されるリーダー像－」(『群馬大学教育実践研究　別刷』28、2011)、279-287。
○全日本中学校長会(『中学校教育三十年』、1977)、216-250。