

平成26年度文部科学省 総合的な教師力向上のための調査研究事業

学校運営能力養成研修に関する調査研究報告書

宮城県教育委員会

目 次

I はじめに	1
II 現状と課題	2
1 学校運営における現状と課題	
2 本県の特徴的な課題	
3 本県の学校管理職を巡る状況	
III 課題解決の視点	6
1 学校運営に求められる資質能力の明確化とそれに応じた人材の育成	
2 教員の学校運営参画への意欲の醸成	
3 教職経験等に応じた人材の育成	
IV 本県の目指すべき管理職・リーダーの姿	7
1 本県の目指すべき管理職・リーダーの人物像	
2 本県の管理職が備えるべき学校運営能力	
3 本県の管理職における学校運営能力についての考察	
V 公立学校運営能力養成の展開	14
1 資質能力養成の観点	
2 学校の勤務等の経験（OJT）を通じた人材育成	
3 研修（Off-JT）を通じた人材育成	
VI まとめ	26

（ 資 料 ）

○ 学校運営能力養成に関するアンケート調査集計結果	28
○ 現行研修の調査（モニター調査）	57

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、宮城県が実施した平成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きが必要です。

Ⅰ はじめに

本報告書は、平成26年度の文部科学省の「総合的な教師力向上のための調査研究事業」を活用した調査研究の成果をまとめたものである。

近年、グローバル化、情報通信の大きな進展、少子高齢化並びに地方における人口減少及び人口流出等、社会構造の大きな変化に伴い、それにより生じる様々な課題が高度化・複雑化している状況である。

これらの影響は、学校現場においても英語教育をはじめとした社会の変化に対応した教育の充実、外国人児童生徒への対応、ICTの活用、保護者の子ども一人一人への期待の増大、学校規模の小規模化による一定規模の集団を前提とした教育活動、学校行事及び部活動の制約並びに地域社会のつながりの希薄化等様々な形で顕在化している。

また、いじめ及び不登校等生徒指導上の諸課題への対応並びに特別支援教育の充実等の課題への対応も急務となっており、本県においても同様である。

このように学校を取り巻く社会環境の変化や学校現場における様々な課題が高度化・複雑化している現在においては、教員がこうした課題に対応できる専門的知識及び技能を向上させるとともに、学校運営能力をしっかりと有した管理職のリーダーシップの下、地域住民及び保護者の力を活用し、教育委員会等の行政機関と連携しながら、チームとして組織的かつ効果的に対処する必要がある。

その一方で、本県においては教員の年齢構成が徐々に二極化しており、全国的な動向と同様に、近い将来に公立学校の教員の大量退職時代を迎え、管理職になる世代の若返りが急激に進むことになるが、これまで、学校運営に関する経験及び識見の獲得を、先輩教員から後輩教員へ勤務を通じての「継承」に任せているところが大部分であった。

しかしながら、近年、学校現場においては「継承」の機会が失われつつあるとともに、高度化・複雑化している課題に対応するためには、「継承」だけに頼らず、次世代の管理職を見据えた学校運営能力及び学校運営を支援できる教員を確実に養成していかなければならない。

そのためには、学校運営に必要な資質能力を再整理して明示するとともに、如何にそれを養成していくかということ、現在本県で行っている職能研修の見直し等も含めて総合的に検討していくことが必要である。

そこで、本報告書をまとめるに当たり、以下の2点の調査を実施した。

○ アンケート調査

公立の小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の校長、副校長及び教頭並びに本県の市町村教育委員会（仙台市教育委員会を除く。）の教育長に学校運営能力の養成に関するアンケート調査（以下「学校運営能力アンケート」という。）を実施

○ 現行研修の調査（モニター調査）

本県のスクールミドルリーダー養成研修会の受講者を調査研究員として委嘱し、現在行われている管理職のための研修及び管理職となる前に学校運営能力を養成するための研修を調査研究するモニター調査（以下「モニター調査」という。）を実施

本報告書を通じて、本県として学校運営能力の養成に関して採るべき方向性を示し、的確なシステム構築を図っていくこととしたい。

II 現状と課題

1 学校運営における現状と課題

学校運営における現状と課題については、「地域との関係」、「教員を巡る環境」及び「児童生徒への指導」というそれぞれの観点で大きく変化している。

まず、「地域との関係」については、地域全体から信頼され得る学校であるためには、学校運営がこれまでのように学校内で完結すべきではなく、地域住民及び保護者と連携して運営していくことが必要である。この点については、国において、平成12年に「学校評議員制度」を、平成16年に「学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）」を設けて地域住民及び保護者が地域の学校運営に参画するスキームを整備しているほか、「学校支援地域本部」の設置により地域全体で学校を支援する体制づくりを推進しているところである。今後、学校はこれまで以上に地域住民及び保護者と密接に協力・連携し、「開かれた学校づくり」を進めていくことが求められる。少子高齢化が進んでいる現在においては、さらに視点を広げ、これからは、学校そのものが地域のコミュニティの拠点として機能していくことも考えられる。

次に、「教員を巡る環境」については、学校を取り巻く社会環境の変化並びに地域住民及び保護者の学校に対する期待や要請が多様化している中で、教員の役割も多岐にわたり複雑化してきているところであり、これまでに経験したことのない業務も多く生まれ、教員一人一人に対応するのではなく、学校がチームとなって対応を求められるケースも生じている。また、携帯電話等の情報通信機器の発達及びICT化が進んでおり、仕事の進め方や児童生徒への指導の仕方も大きく変わってきている状況である。そのような様々な社会環境及びその要請の変化に対応できる教員の質の確保を図っていくとともに、教員一人一人がモチベーションを高く保ち、やりがいを実感して仕事に当たれるような環境や体制づくり、コンプライアンス、情報管理等多方面にわたる危機管理が求められてきている。その一方で、教員全体が高齢化している状況の中で、大量退職に伴う新規採用者の増加により、学校内でリーダーとなり得るミドル層の教員の減少等、活力ある体制の構築をいかに行っていくかが課題となっている。

最後に、「児童生徒への指導」については、いじめ及び不登校等の問題行動が現れる児童生徒への対応を図ることは急務であるが、学習指導の面においても児童生徒の基礎学力の定着を図ることと併せて、これからは学び続ける力及び主体的に考える力を育成するために、アクティブ・ラーニングへの転換等教員の授業の変革が求められている。その一方で、盲・ろう・養護学校に分かれていた「特殊教育」が、平成19年に発達障害も含めた「特別支援教育」に転換したことに伴い、特別支援教育の理解が進み、特別な支援を必要とする児童生徒への対応が増加してきている。また、平成25年の学校教育法施行令の改正により、今後、特別支援学級に通う児童生徒、さらに通常学級における特別な支援を必要とする児童生徒も増加することが予想される。このように、学校現場では児童生徒の多様化に伴って、きめ細かな指導ができる環境の整備を行うことが必要となってきている。

2 本県の特徴的な課題

前述の学校運営における諸課題については、「学校運営能力アンケート」において、多くの管理職が

- 子どもを取り巻く環境の大きな変化（学力向上・いじめ及び不登校・ネット社会等）
- 学校を取り巻く環境の大きな変化（保護者対応・地域連携・危機管理等）

を現在の課題として挙げていることがその証左であると考ええる。

併せて、本県では、東日本大震災で甚大な被害を受けたことにより、学校運営に当たっても東日本大震災に起因した集中力の低下や落ち着きのなさ等の課題も存在している。

東日本大震災により学校現場においては、多大な被害を受けるとともに、地域全体が壊滅的な被害を受けるなど、学校を支える地域及び家庭を巡る環境が大きく変化してしまった所も多い。このような環境の変化が児童生徒に心的な影響を与え、潜在的なものも含めて、心のケアを必要とする児童生徒への対応は喫緊の課題である。例えば、文部科学省の学校基本調査において宮城県内の全中学生に占める不登校者の割合を示す「不登校出現率」が、平成25年度3.17%に上り、2年連続で全国で最も高くなっている。不登校児童生徒の追跡調査においては、中学校では9.1%（105名）、小学校では11.1%（32名）の児童生徒が「震災の影響もあると思われる」という結果となっている。この震災の影響については、平成24年度の調査よりも増加しており、多くの管理職が児童生徒の心のケア及び学習環境のサポートに関することを課題として挙げている。

児童生徒だけではなく、教員についても震災の影響が出ている。平成25年度に実施した東日本大震災に伴う教職員の健康調査において、40%以上の教員が「業務量が増えた」と回答しているとともに、多くの教員がストレスを抱えている状況である。その要因としては、震災に伴う業務量の拡大及び勤務内容の変化に加え、教員自身が被災したことが挙げられる。学校運営に当たっては、教員一人一人が個人の能力を高めながら最大限の力を発揮することが必要不可欠であることから、教員の人材育成、資質能力の向上、教員の意識改革及び多忙化解消等を意識した対応が重要である。

また、学校を巡る状況についても、東日本大震災の際の避難所の多くは学校であったことから、学校が地域の拠点であるという意識も高く、震災後には本県の全ての公立学校に防災主任を配置したことにより防災拠点としての役割も期待されており、防災を切り口にした地域連携の強化及び震災を経験したことを踏まえての危機管理の在り方も学校運営の課題として挙げられている。

そのため、管理職のリーダーシップの下、地域住民及び保護者の力のみならず、スクールカウンセラー及びスクールソーシャルワーカーを活用し、教育委員会だけではなく保健福祉担当部署及び警察等の行政機関と連携しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要性はこれまで以上に増し、力量のある管理職を養成することは、教育の復興及び充実を目指す本県においては重要な課題の一つであると考ええる。

3 本県の学校管理職を巡る状況

本県の管理職選考は、管理職として求められる素養、能力及び人間性を確かめるために筆記試験及び面接を実施している。また、選考に当たっての資格要件として、教頭については一定の教員の勤務経験を、校長及び副校長については一定の教頭の勤務経験を設けているほか、市町村立の小学校及び中学校（仙台市立の学校を除く。以下同じ。）の場合は当該市町村教育委員会教育長の、県立学校の場合は当該学校の校長の推薦を必要としている。

選考に通れば名簿登載され、その中から管理職として昇任することになるが、平成26年度の本県の管理職選考は、市町村立の小学校及び中学校については、校長職は293名が受験して147名を名簿登載し、教頭職は822名が受験して243名を名簿登載している。県立学校については、校長職は71名が受験して30名を名簿登載し、教頭職は144名が受験して38名を名簿登載している。これらの数字は市町村立の小学校及び中学校の教頭職の受験者以外は概ね例年と同程度であるが、市町村立の小学校及び中学校の教頭職の受験者は近年減少傾向にある。これは、教員の年齢構成が徐々に高齢化していることに伴い、受験適齢期の教員層が減少してきていることも一因であると考えられる。

次に、本県の県立学校及び市町村立の小学校及び中学校の校長、副校長及び教頭の状況について、「学校運営能力アンケート」の結果に基づき詳細に記述する。

(1) 管理職の人数（平成26年4月現在）

校長が493名（男性：424名、女性：69名）、副校長が9名（男性：8名、女性：1名）、教頭が526名（男性：468名、女性：58名）となっている。

(2) 管理職の平均年齢（平成26年4月現在）

校長の平均年齢については、小学校が56.6歳、中学校が56.5歳、高等学校が57.1歳、特別支援学校が56.6歳であり、副校長及び教頭については、小学校が53.1歳、中学校が52.7歳、高等学校が53.0歳、特別支援学校が51.7歳となっている。また、各職位の最年少者については、校長は、小学校が50歳、中学校が51歳、高等学校が52歳、特別支援学校が54歳であり、副校長及び教頭は、小学校が45歳、中学校が47歳、高等学校が47歳、特別支援学校が47歳となっており、小学校においては管理職になる年齢が他の学校種より比較的若い。

(3) 現職在職平均年数（平成26年4月現在）

校長の在職平均年数については、小学校が3.6年、中学校が4.0年、高等学校が3.1年、特別支援学校が2.4年であり、副校長及び教頭については、小学校が4.5年、中学校が4.0年、高等学校が3.2年、特別支援学校が2.6年となっており、個別に見ると、校長、副校長及び教頭いずれも概ね1～5年の者が多いが、小・中学校の教頭においては10年以上教頭職に在職している者も少なくない。

(4) 管理職昇任平均年齢（平成26年4月現在）

本県の場合、前述したように、校長及び副校長は教頭として一定の勤務経験を有していないと昇任することはできないため、管理職昇任年齢は、基本的に初めて教頭に昇任した年齢となる。小学校は、現在校長職にある者が47.3歳、現在教頭職にある者が49.2歳、中学校は、現在校長職にある者が46.9歳、現在副校長又は教頭職にある者が49.4歳、高等学校は、現在校長職にある者が50.0歳、現在副校長又は教頭職にある者が50.4歳、特別支援学校は、現在校長職にある者が49.2歳、現在副校長又は教頭職にある者が49.2歳となっている。高等学校及び特別支援学校においては、現在校長職にある者と教頭職にある者の管理職昇任平均年齢に大きな差異はないが、小学校及び中学校においては、管理職昇任平均年齢が高くなっていることが見てとれる。これは、教員の年齢構成が徐々に高齢化していることに伴い、管理職への昇任年齢が高くなっているものと考えられる。したがって、本県も近い将来に大量退職時代を迎えると、今よりも若い世代から管理職を登用することも出てくることが予想される。

〈アンケート調査より〉 学校運営に関する課題の要因と考えられるもの

- 社会全体の規範意識の低下、家庭の教育力の低下。社会変化に伴う地域、家族、子ども、教職員それぞれの意識の変化とその格差。〔小学校・校長〕
- 学力向上をはじめ、震災以前からの課題であったものも少なくないが、震災により家庭環境、学校施設、児童の登下校等多くのものに変化が見られる。まだ心のケアが必要な児童・保護者も少なくない。家庭によっては復興の格差も見られてきた。一見、震災の影響はなくなっているように見えるが、まだまだ影響はある。〔小学校・校長〕
- 学校課題の明確化を行い、その課題解決のための校内研究及び協働性をもった推進を図っていく必要がある。〔中学校・教頭〕
- 社会の急激な変化により、保護者の意識、経済格差が広がり、今まで常識とされてきたことが通じなくなっている。それらの変化に教職員の対応が追いついていかない面がある。〔小学校・校長〕
- 勤務校における地域の特性への対応。〔中学校・教頭〕
- 教員は社会変化について具体的な考察力が不足していること等により、社会人として成長しにくい。また、学校内でしか通用しない狭い価値観に固執する傾向がある。〔小学校・校長〕
- 社会全体が流行に流され、教育の本質である「不易」の部分がおろそかになってきていること。
〔小学校・校長〕
- ベテランの職員と若手の職員の間をつなぐ中堅層の職員がいないなど、年齢構成のバランスが悪く、先輩の経験を後輩がうまく受け継ぐことができない現状があると思う。そのため、個々の力量で諸問題に対応せざるを得なくなり、トラブルや多忙感を生み出していると感じる。〔小学校・校長〕
- 情報端末の発達により、何気なく意が伝わらない言葉のやりとりが原因で、心的な被害を受け、いじめに繋がり悩んでいる子どもたちが増加している。〔中学校・校長〕
- 東日本大震災を経験して、地域の防災拠点として生命を守るための学校の位置づけが明らかになった。異常気象が多発している現在、地域ぐるみの防災教育の推進が必要である。〔中学校・教頭〕
- 本来志望しなかった生徒の入学の増加や発達障害が疑われ特別な支援を必要とする生徒が以前よりも増えてきたことにより丁寧な学習指導が必要と思われること。〔高等学校・校長〕
- 経験不足を補うためにはミドルリーダーの助言等が必要である。ミドルリーダーの少ない学校では苦慮しているところであるが、ミドルリーダーがいなければそれを育てる体制が必要だと思われる。
〔高等学校・教頭〕
- 先輩が後輩に仕事を伝授し、「若い人材を教育し育てよう」とする風潮・文化が希薄になっている傾向を感じる。〔特別支援学校・教頭〕

III 課題解決の視点

1 学校運営に求められる資質能力の明確化とそれに応じた人材の育成

今日の学校の管理職は、たとえ新任であっても的確な学校運営を行い、様々な課題に対応していくことが必要となる。一つ一つの課題に対して迅速な対応が求められる現在において、管理職に登用されてから学校運営に求められる資質能力を身に付け、職務に当たることは、これまで以上に困難であり、これから管理職になるべき教員は、管理職になる前に基本的な学校運営能力を備えていることが望まれる。しかしながら、現在、管理職として学校運営を行うに当たって必要とされる資質能力は、主として学校での教育活動及び経営活動の経験によって培われたものを基盤として成り立っており、必ずしも明確に整理されていないのが現状である。そのため、管理職として備えるべき資質能力を明確に示すことで、現在の管理職にはその示された資質能力の更なる伸長を意識していくとともに、管理職になる前の教員に対してはその資質能力をあらかじめ養成していくことが必要である。

2 教員の学校運営参画への意欲の醸成

学校運営に当たっては、管理職のリーダーシップの下に行うことは必要不可欠であるが、学校が組織として力を発揮していくためには、管理職の示す方針及び考えを教職員が共有し、協働しながら学校運営に参画することが必要となる。しかしながら、管理職以外は全て教育現場の第一線で働くという教員の置かれた学校組織の現状を踏まえると、各自の意識がそこまでに至らない状況もあると思料される。教員それぞれがワークライフプランを描きながら、将来管理職になるか否かに関わらず、学校運営に必要な要素を意識しながら参画する自覚と意欲を持つことが望まれる。このため、学校運営への積極的な参画を促し、早期から学校運営の視点を養うことが必要である。

3 教職経験等に応じた人材の育成

今後、教員の大量退職時代を迎え、特に小学校及び中学校は、現在よりも若い世代から管理職に登用することが予想されることから、これまで以上に早期から系統立てた学校運営能力を養っていく体制を整えていくことが必要である。そのため、個人の意欲及び向上心だけに依存せず、学校及び教育委員会等が組織的に人材育成を行っていかねばならず、教職経験及び年代等に応じて適宜必要となる資質能力を獲得するための研修機会及び校務分掌における主任など責任のある役割を提供していくことが必要である。

IV 本県の目指すべき管理職・リーダーの姿

1 本県の目指すべき管理職・リーダーの人物像

目指すべき管理職及びスクールリーダーの人物像は、学校及び地域の実情等から多種多様であると考えられるが、概ね以下のように集約できると考える。

- ◎ 県民が納得できる確固たる教育理念及び教育観が確立されているとともに、豊かな人間性を有し、学校経営者としての自覚の下、リーダーシップを持って児童生徒にとってより良い学校となるよう積極的に取り組むことができること
- ◎ 社会情勢の変化及び地域等の実情を踏まえて、先見的かつ大局的な展望を持ちながら学校の目指すべき方向性を明確に示し、保護者及び地域等の外部と連携しながら、適切な決断及び実践を行うことができること
- ◎ 教職員一人一人の特性を踏まえて、能力を伸長させ、モチベーションを高めながら、学校の活性化を図ることができること

2 本県の管理職が備えるべき学校運営能力

前述した「本県の目指すべき管理職・リーダーの人物像」は全ての教員にあてはまるものであるが、この人物像を踏まえ、本県の管理職が備えるべき学校運営能力を、「教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養」、「学校経営能力」、「組織管理運営能力」、「外部連携能力」及び「人材育成能力」に分類・整理した。その内容は以下のとおりである。なお、これらの能力については本県の管理職だけでなく、管理職を支えるスクールリーダーにおいても必要最低限備えておくことが望ましいと考える。

○ 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養

■ 教育への理念・熱意

- ・ 県民が納得できる確固たる教育理念及び教育観並びに豊かな人間性、品格を有し、学校教育をより良くするため積極的に取り組むこと

■ 学校管理職としての使命感

- ・ 学校に対する県民及び住民の期待並びに果たすべき役割を理解して、その責任を果たすこと

○ 学校経営能力

■ 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化

- ・ 学校の実情を踏まえて、適切な学校ビジョン及びそれを実現するための経営計画を策定すること
- ・ 学校ビジョン及び経営計画を、教職員一人一人が共有し、リーダーシップを持って学校全体でその実現に向け行動すること
- **社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集**
 - ・ 社会情勢の変化並びに地域及び保護者の意向について、積極的に把握することに努め、学校でどのように実践するか考察し、行動すること
 - ・ 国及び地方公共団体における教育政策の動向を把握し、学校でどのように実践するか考察し、行動すること
- **教職員の能力・適性の把握**
 - ・ 面談、勤務評価及び授業参観等を通じて、所属する教職員の長所及び短所並びに業務を行う上での得手・不得手を的確に把握すること
- **教職員の組織化とその組織の効果的な運用**
 - ・ 学校の教育活動を、より効果的に運用し目標を達成するため、教職員に適切な校務分掌を割り振ること
 - ・ 児童生徒の実態等に即した指導組織及び教職員配置を柔軟に行うこと
 - ・ 教職員の役割及び相互の関係を明確にし、責任体制を整えること
 - ・ 学校にとって必要となる新たな取組の企画立案に取り組み、不要な業務を整理しながら校務を先導すること

○ 組織管理運営能力

- **危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）**
 - ・ 事件・事故・災害や犯罪被害等の現状を把握し、日常生活の中に潜む様々な危険を予測し、学校事故の未然防止等の学校安全に的確に取り組むこと
 - ・ 平素から学校事故等が発生した場合の様々な場면을想定して組織的な対応ができるように準備しているとともに、発生した際には適切な対応をとれること
- **教職員の服務監督**
 - ・ 教職員が事故を起こさないよう、教職員一人一人に服務規律の徹底を図るための指導監督を行うこと
- **教職員のメンタルヘルスへの適切な対処**
 - ・ 教職員一人一人の心の健康状態を注視し、悩みを抱える教職員に対して、カウンセリング等の適切な対処を行うこと
- **教育課程管理**
 - ・ 学習指導要領を踏まえた教育課程に関する知識を有するとともに、特色ある教育課程編成に当たり適切に指導を行うこと
- **適切な学校事務管理**
 - ・ 学校運営に必要な文書の効率的な作成及び適正な管理を行うこと
 - ・ 効果的な学校予算方針を示すとともに、収入及び支出の適切な執行管理を行うこと

こと

- ・ 学校の施設，設備及び備品等を適切に管理し，効果的な利用を促すこと

■ 法規の基本的な理解と適用

- ・ 教育法規に関する十分な知識を有し，法規に基づいた適切な学校運営を行うこと

○ 外部連携能力

■ 家庭や地域への対応・連携

- ・ 家庭，地域の意見及び要望を的確に捉えて学校運営に活かすとともに，学校の取組に理解を得ながら必要な連携を図ること

■ 外部の関係機関等との連携

- ・ 学校及び児童生徒の状況を踏まえ，学校をより活性化させるために外部の関係機関等と必要な連携を図ること

■ 学校広報・発信

- ・ 学校の取組を学校のホームページ等を活用して，地域等に積極的に発信し，その取組に理解を得ること

○ 人材育成能力

■ 教職員の動機付け・モチベーション向上支援

- ・ 教職員と円滑なコミュニケーションを図り，意思疎通と信頼関係を築きながら適切な指導や情報提供ができること
- ・ 面談及び勤務評価等を活用して教職員一人一人に課題を与え，動機付けるとともに，課題を克服した教職員には適切な評価を行うこと

■ 特別支援教育への指導

- ・ 特別な支援を必要とする児童生徒に関する必要な専門的知識を有し，適宜教職員へ指導助言すること

■ 生徒指導・教育課程に関する指導

- ・ 生徒指導及び学習指導要領を踏まえた教科指導等について必要な専門的知識を有し，適宜教職員へ指導助言すること

■ 研修の組織化

- ・ 学校の現状を踏まえて校内研修体制を組織化し効果的に企画及び実施することにより，教職員の資質能力の向上を図ること

3 本県の管理職における学校運営能力についての考察

(1) 本県の管理職に特に必要な学校運営能力

前述の「本県の管理職が備えるべき学校運営能力」については、基本的には本県の管理職はこれらの能力のすべてを一定水準備えておくことが望ましい。その中でも、現在の管理職が学校運営を行うに当たって「特に必要となる学校運営能力」と感じているものとして「学校運営能力アンケート」においては、以下のとおり挙げている。これらの能力については、本県として特に重点を置いて養成していくために必要な手法を講じていくべきであると考え。

- 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養
 - 学校管理職としての使命感
- 学校経営能力
 - 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化
 - 社会情勢の変化や地域・保護者の意向的確な把握と情報収集
 - 教職員の能力・適性の把握
 - 教職員の組織化とその組織の効果的な運用
- 組織管理運営能力
 - 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）
- 外部連携能力
 - 家庭や地域への対応・連携
- 人材育成能力
 - 教職員の動機付け・モチベーション向上支援

ただし、学校種別では若干の差異がある。例えば、「外部連携能力」のうち「家庭や地域への対応・連携」については、小学校及び中学校の管理職では必要な資質能力であるとの回答が多いものの、高等学校及び特別支援学校の管理職では少ない傾向にある。

一方、高等学校の管理職では「外部連携能力」のうち「外部の関係機関等との連携」が他の資質能力よりも必要であるとの回答が多く、特別支援学校の管理職では「人材育成能力」のうち「特別支援教育への指導」が他の資質能力よりも必要であるとの回答が多い。これは、高等学校の場合は、キャリア教育という観点から大学及び民間企業等との連携を求められることが多いことが考えられ、特別支援学校の場合は、学校で行う教育の性質上当然であると考えられる。

職種別では、校長職にある者と副校長及び教頭職にある者に大きな差異はない。この点、教育長職にある者では「教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養」のうち「教育への理念・熱意」が他の資質能力よりも必要であるとの回答が多い。

このように学校種又は職種により差異があることには、一定の留意をする必要がある。

(2) 本県の管理職の学校運営能力に関する自己分析

「学校運営能力アンケート」において、本県の管理職の「自分自身の強み」及び「今後努力を要するところ」に関する意識調査を行った。

この点、前述の「本県の管理職が備えるべき学校運営能力」のうち、本県の管理職が

自分自身の強みであるとした回答が多かった資質能力（現在の本県の管理職の30%程度が「強みである」と回答した資質能力）は以下のとおりである。

- 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養
 - 学校管理職としての使命感
- 学校経営能力
 - 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集
 - 教職員の能力・適性の把握
- 組織管理運営能力
 - 教育課程管理
- 外部連携能力
 - 家庭や地域への対応・連携
 - 外部の関係機関等との連携
- 人材育成能力
 - 教職員の動機付け・モチベーション向上支援
 - 生徒指導・教育課程に関する指導

学校種別では、例えば、特別支援学校の管理職が「人材育成能力」のうち「特別支援教育への指導」が自分自身の強みであると回答している割合が高い等、若干のばらつきがある。

職種別では、校長職と副校長及び教頭職には差異があることについては一定の留意をする必要がある。校長職は、上記の項目に加えて、「学校経営能力」のうち「学校ビジョン・経営計画の設定と具現化」及び「組織管理運営能力」のうち「危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）」が自分自身の強みと回答している割合が副校長及び教頭職と比較して相対的に高い。これは、学校ビジョン及び運営方針の策定並びに危機管理における最終決定を担う役割が校長にあり、校長を補佐し、学校運営を支えていく立場にある副校長及び教頭には、そのような経験がないことに起因するものと考えられる。なお、回答が相対的に多い項目であっても、校長、副校長及び教頭職全体の30～40%となっており必ずしも割合が高いわけではない。

一方、本県の管理職が今後努力を要するとした回答が多かった資質能力（現在の本県の管理職の20%が「今後努力を要する」と回答した資質能力）は以下のとおりである。

- 学校経営能力
 - 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化
 - 教職員の組織化とその組織の効果的な運用
- 組織管理運営能力
 - 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）

- 適切な学校事務管理
- 法規の基本的な理解と適用
- 人材育成能力
 - 特別支援教育への指導

ただし、前述と同様の理由から、「学校経営能力」のうち「学校ビジョン・経営計画の設定と具現化」及び「組織管理運営能力」のうち「危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）」については、校長職よりも副校長及び教頭職が「今後努力を要する」と回答した割合が高い。

学校種別では、特別支援学校の管理職が「学校経営能力」のうち「学校ビジョン・経営計画の設定と具現化」及び「教職員の組織化とその組織の効果的運用」並びに「人材育成能力」のうち「教職員の動機付け・モチベーション向上支援」について今後努力を要するものとした回答が他の学校種より相対的に多い傾向にある。これは、特別支援学校の場合は、他の学校種と異なり、小学部、中学部及び高等部があることから幅広い年代への教育が必要となることや、学校に所属する教職員数が非常に多く大規模な組織であること等に起因するものと考えられる。

(3) 管理職になる前に身に付けておくべき学校運営能力について

「学校運営能力アンケート」において、現在の本県の管理職に自分自身の経験を振り返って、前述の「本県の管理職が備えるべき学校運営能力」のうち、管理職になる前に身に付けておくべき学校運営能力として回答が多かった資質能力（現在の本県の管理職の30%以上が「管理職になる前に身に付けておくべき」と回答した資質能力）は以下のとおりである。

- 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養
 - 教育への理念・熱意
 - 学校管理職としての使命感
- 学校経営能力
 - 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集
 - 教職員の組織化とその組織の効果的な運用
- 組織管理運営能力
 - 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）
 - 教育課程管理
 - 法規の基本的な理解と適用
- 外部連携能力
 - 家庭や地域への対応・連携
- 人材育成能力
 - 生徒指導・教育課程に関する指導

職種別では、校長職にある者と副校長及び教頭職にある者に大きな差異はないが、教育長職にある者では「学校経営能力」のうち「社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集」及び「人材育成能力」のうち「特別支援教育への指導」を求める回答が相対的に多い傾向がある。一方、「教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養」を求める回答が相対的に少ない傾向にある。

以上、本県の管理職の学校運営能力に関する状況及び意識についてまとめると以下のとおりになる。

	特に必要な 資質能力	強みである 資質能力	努力を要する 資質能力	管理職になる 前に養成する べき資質能力
教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養				
教育理念・熱意				○
使命感	○	○		○
学校経営能力				
学校ビジョン	○		○	
情報の把握・収集	○	○		○
教員能力適性把握	○	○		
教職員組織化と運用	○		○	○
組織管理能力				
危機管理	○		○	○
サービス監督				
メンタルヘルス				
教育課程管理		○		○
学校事務管理			○	
法規理解と運用			○	○
外部連携能力				
家庭・地域連携	○	○		○
外部機関連携		○		
広報・情報発信				
人材育成能力				
教職員動機付け	○	○		
特別支援教育指導			○	
生徒指導・課程指導		○		○
研修組織化				

この点、本県の管理職に「特に必要な学校運営能力」と「努力を要する学校運営能力」については、その能力の養成のために効果的手段を講じていくことが必要であり、「管理職になる前に身に付けておくべき学校運営能力」については、本県として養成段階及び時期を踏まえながら、何をすべきなのかを検討することが必要である。

V 公立学校運営能力養成の展開

1 資質能力養成の観点

教員が管理職として備えるべき資質能力を養成していくための手段としては、大きく「勤務経験で得られるもの」と「各種の研修機会で得られるもの」が考えられる。

この点、「学校運営能力アンケート」の本県の管理職に対して行った、前述した「本県の管理職が備えるべき学校運営能力」における自分自身の強みと今後努力を要することが、どのような勤務経験や研修で培われたか又は行う必要があるかという質問について、「校長・教頭・主任等の職能に応じた職能研修」とする回答が最も多く、「学校組織の主任（教務主任、学年主任等）の経験」が次いで多かった。その他は相対的に見て「指導主事の経験」、「指導主事以外の教育委員会事務局等の教育行政組織の経験」、「教職大学院、長期研修、中央研修等の派遣研修」及び「教員自らが主体的に実施する自主研修」とする回答が多かった。

したがって、教員が管理職として備えるべき資質能力を養成していくためのより効果的な手段としては、

- 学校の勤務等の経験【On the Job Training】（以下「OJT」という。）を通じた養成
- 外部機関における研修及び自主研修【Off the Job Training】（以下「Off-JT」という。）を通じた養成

に区分することができる。この点、「OJT」については、

- ・ 校務分掌を通じて校内で責任のある役割を担うこと
- ・ 指導主事をはじめとする教育委員会等の教育行政機関の勤務を経験すること

が有用であり、また、「Off-JT」については、

- ・ 県の教育委員会が主催する研修を充実させること
- ・ 国の中央研修及び教職大学院等外部機関に派遣されて行う研修を活用すること
- ・ 自主研修の機会を提供し充実すること

が有用であると考えられる。

さらに、これを前述の「本県の管理職が備えるべき学校運営能力」の項目別に見た場合に、特に能力養成において、勤務経験及び研修の中で現在の本県の管理職の20%以上が有意性を認識しているものを「より有意性が強い」ものとして、15%以上20%未満が有意性を認識しているものを「より有意性がある」ものとしてまとめると以下のように分析できる。

学校運営能力	能力養成のためにより有意とされる手段 (◎：より有意性が強い，○：より有意性がある)
教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養	
教育理念・熱意	○：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】 ○：自主研修【Off-JT】
使命感	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
学校経営能力	
学校ビジョン	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
情報の把握・収集	○：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
教員能力適性把握	◎：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
教職員組織化と運用	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】 ◎：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
組織管理能力	
危機管理	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
サービス監督	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
メンタルヘルス	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
教育課程管理	◎：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
学校事務管理	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】
法規理解と運用	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】 ◎：自主研修【Off-JT】
外部連携能力	
家庭・地域連携	◎：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
外部機関連携	◎：指導主事以外の教育行政機関の経験【0JT】 ○：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
広報・情報発信	◎：自主研修【Off-JT】 ○：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
人材育成能力	
教職員動機付け	◎：校長等の職能に応じた職能研修【Off-JT】 ○：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】
特別支援教育指導	◎：特別支援学校における勤務経験【0JT】
生徒指導・課程指導	※ 個別の項目に特段の有意性が見いだせなかったものの ・ 学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】 ・ 指導主事の経験【0JT】 ・ 教科・領域の指導力強化を図る専門研修【Off-JT】 ・ 教職大学院・中央研修等の派遣研修【Off-JT】 の割合が比較的高かった。
研修組織化	○：学校組織の主任（教務主任，学年主任等）の経験【0JT】

上記を見ると「校長等の職能に応じた職能研修」が多いことがわかることから，学校運営能力を養成していくためには，外部機関における研修及び校内研修【Off-JT】の中にお

いて、まず職能研修の充実を図ることが必要である。

その一方で、いくつかの項目の中には、学校の勤務等の経験【OJT】のうち「学校組織の主任（教務主任、学年主任等）の経験」等も見られることから、これらの経験を積ませることも必要になる。また、仮にOJTが有意とされてもOff-JTを受けることが、学校運営能力の養成により効果的であり得ることも留意すべきである。

次に、資質能力養成の方策と今後の方向性について考察していく。

2 学校の勤務等の経験（OJT）を通じた人材育成

学校勤務において校務分掌を通じて教務主任、学年主任又は各部の部長等の責任のあるポストを担わせることは、学校運営能力を養うための人材育成という観点からも非常に重要である。特に、前述の学校運営能力においてOJTが「より有意性が強い」又は「より有意性がある」とされた以下の資質能力を中心に大いに向上させることに資するものであると考えらる。

なお、これらの資質能力の養成に当たって、前述の「特に必要な資質能力」、「今後努力を要するとされた資質能力」及び「管理職になる前に養成すべき資質能力」を十分踏まえる必要があることから、「特に必要な資質能力」については「☆」を、「今後努力を要するとされた資質能力」については「●」を、「管理職になる前に養成すべき資質能力」については「㊦」を資質能力の後ろに付記している。

OJT を中心に養成する学校運営能力

- 学校経営能力
 - 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集【☆, ㊦】
 - 教職員の能力・適性の把握【☆】
 - 教職員の組織化とその組織の効果的な運用【☆, ●, ㊦】
- 組織管理運営能力
 - 教育課程管理【㊦】
- 外部連携能力
 - 家庭や地域への対応・連携【☆, ㊦】
 - 外部の関係機関等との連携
 - 学校広報・発信
- 人材育成能力
 - 教職員の動機付け・モチベーション向上支援【☆】
 - 特別支援教育への指導【●】
 - 生徒指導・教育課程に関する指導【㊦】
 - 研修の組織化

学校内で責任のあるポストで勤務させることについては、学校内の人事を行う上で、教員としての勤務年数及び経験並びに業務の継続性等も考慮すべきものであるとは考えるが、

今後は、これまで以上に若手であっても意欲のある教員及びミドルリーダーを積極的に登用することが必要であると考え。ただし、その際には、管理職が当該教員に対して学校全体で指導及び支援を行うことができる体制の整備を行うことが重要な役割であると考え。

また、教員に対して多様なキャリアパスを積ませることも必要である。この点、学校運営能力を養う上で特に効果的とされた指導主事をはじめとする教育委員会等の教育行政機関での勤務については、ポスト等が限られており、必要な教員すべてに経験させることは不可能であるが、「指導主事をはじめとする教育委員会等の教育行政機関の勤務」が校務運営能力を養う上で有用であるとされている点を分析すると、最新で幅広い教育課題及びそれに対応する学校種並びに規模等様々な種類の学校運営に関する情報に触れることができるためであると考えられる。また、「特別支援教育への指導」に関する資質能力を養成するためには特別支援学校での経験が最も効果的である。したがって、教員のキャリアパスを考える上では、同一の市町村内又は同一の学校種だけで養成するのではなく、様々な地域若しくは学校種又は特徴を持つ学校で勤務したり、交流を行ったりすることで幅広い視野を養わせる機会を管理職及び任命権者が積極的に与えることが必要であると考え。

3 研修（Off-JT）を通じた人材育成

教員は、教育基本法及び教育公務員特例法により、他の公務員とは異なり、特別に絶えず研究と修養に努めることが求められているが、これは教員が自らの職責を果たすためには絶えず資質能力を高める機会を設けることが必要であることを示したものであり、その根幹となるものは研修である。これは学校運営能力を養成する上でも同様である。研修にも様々な形態があるが、前述したように学校運営能力を養成する上では職能研修が最も効果的であることから、その充実を図ることが第一義的に必要である。また、併せて、外部機関における研修及び自主研修についても、学校運営能力を養成する機会の充実を図っていく必要がある。

(1) 本県の総合教育センターが実施する職能研修

本県においては、学校運営能力の養成に資する職能研修として「管理職（校長、副校長及び教頭。以下同じ。）に対する研修」と「管理職になる前の教員に対する研修」に大きく分類することができる。

① 管理職に対する職能研修の現状

本県においては、現在、新任の校長、副校長及び教頭を対象に管理職研修を行っている。新任校長に対しては、学校の管理運営の在り方や学校経営能力を高めるとともに指導的役割を果たすべき校長の職務について理解を深めることを目的に、新任副校長及び教頭に対しては、学校の管理運営の基本や職務の重要性について理解を深め、副校長又は教頭としての資質と職務遂行能力の向上を図ることを目的にして研修を行っている。具体的な実施方法及び研修項目は以下のとおりとなっている。

【現在の新任校長研修】

実施方法	講義・協議・演習
研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校経営の課題と校長の役割 ○ 本県教育の現状と課題 ○ 教職員の服務規律の確保 ○ 学校経営と特別支援教育 ○ CIO (Chief Information Officer) 研修 ○ 食物アレルギー研修 ○ マネジメント研修 ○ 評価者研修 ○ 教職員へのメンタルヘルス研修 ○ 過重労働対策セミナー ○ 危機管理 ○ 学校経営上の課題

【現在の新任副校長及び教頭研修】

実施方法	講義・協議・演習
研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校経営の課題と教頭の役割 ○ 本県教育の現状と課題 ○ 教職員の服務規律の確保 ○ CIO (Chief Information Officer) 研修 ○ 食物アレルギー研修 ○ マネジメント研修 ○ 評価者研修 ○ 学校経営と保護者に関する研修 ○ 学校事故とその対応に関する研修 ○ 教育法規と教頭の役割 ○ 学校の情報化における課題 ○ 教職員へのメンタルヘルス研修 ○ 過重労働対策セミナー ○ 危機管理 ○ 学校経営上の課題

新任副校長及び教頭研修の内容には「学校事故とその対応」, 「教育法規と教頭の役割」及び「学校の情報化における課題」という, 新任校長の研修とは異なる項目が入っているものの, 養うべき能力に関する観点については新任校長の研修と大きな差異はないと考えられる。

② 管理職になる前の教員に対する職能研修の現状

本県において, 管理職になる前に学校運営能力を養成するための研修として考えら

れるものとして「新任主幹教諭研修」，「新任教務主任研修」及び「スクールミドルリーダー養成研修会」がある。

「新任主幹教諭研修」は，新任の主幹教諭を対象として悉皆で行われる研修で，主幹教諭の職務及び校務処理，教育課程に関する諸問題並びに学校運営に関する知識を習得し，主幹教諭としての資質及び指導力の向上を図ることを目的としている。

「新任教務主任研修」は，新任の教務主任を対象として悉皆で行われる研修で，教務主任としての役割を果たすために，教育課程編成に関する諸問題及び学校運営等に関する知識を習得し，教務主任としての資質及び指導力の向上を図ることを目的としている。

「スクールミドルリーダー養成研修会」は，本県教育の基本方針及び課題についての理解を深めるとともに，学校運営上の諸課題に関する知識を習得して教育活動の推進的役割を担うこと及びスクールミドルリーダーとしての資質能力を高めることを目的としている。

それぞれの具体的な実施方法及び研修項目は以下のとおりとなっている。

【現在の新任主幹教諭研修】

実施方法	講義・協議
研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ○ 主幹教諭に期待すること ○ 本県教育の現状と課題 ○ 学校組織における主幹教諭の役割と課題 ○ 学校組織運営の課題とその対応 ○ 学校組織運営の実践的取組と今後の課題 ○ 主幹教諭の職務の実際（小学校及び中学校のみ） ○ 学校組織と主幹教諭（小学校及び中学校のみ） ○ 学校組織の活性化と主幹教諭の役割（県立学校のみ） ○ 主幹教諭としての実践を通して（県立学校のみ）

【現在の新任教務主任研修】

実施方法	講義・協議・演習	
研修項目	小学校・中学校	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新任教務主任に望むもの ○ 教育課程編成と教務主任の実務 ○ 学校運営上の諸課題 ○ 保護者や教職員の心を開く教務主任の役割 ○ 教育法規演習
	県立学校	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新任教務主任に望むもの ○ 教務主任の実務 ○ 教育法規演習 ○ 教育課程編成に関する諸課題 ○ 学校運営上の諸問題

【現在のスクールミドルリーダー養成研修会】

実施方法	講義・協議
研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ○ 本県の教育の現状と課題 ○ 教育法規の見方・考え方 ○ カリキュラムマネジメントと学校経営【★】 ○ キャリアカウンセリング【★】 ○ 地域とともにある学校の理論と効果【★】 ○ ケースメソッドによる協働型学校経営の研究【★】 ○ ミドルマネジメントと教育活動（小学校及び中学校のみ） ○ カウンセリングマインドを生かした教育活動（県立学校のみ） ○ 教育法規事例研究（県立学校のみ）

（「★」は宮城教育大学教職大学院と共催）

③ 職能研修の内容の検討

前述の学校運営能力において職能研修が「より有意性が強い」又は「より有意性がある」とされた以下の資質能力については、職能研修に確実に取り込むとともに、その内容を実りあるものにならなければならない。また、「管理職となる前に養成すべき資質能力」については、管理職になる前の職能研修に盛り込んでおくことが必要である。

なお、これらの資質能力の養成に当たって、前述の「特に必要な資質能力」、「今後努力を要するとされた資質能力」及び「管理職になる前に養成すべき資質能力」を十分踏まえる必要があることから、「特に必要な資質能力」については「☆」を、「今後努力を要するとされた資質能力」については「●」を、「管理職になる前に養成すべき資質能力」については「㊦」を資質能力の後ろに付記している。特に「管理職前に養成すべき能力」は管理職になる前の職能研修に組み込むことが必要である。

Off-JT を中心に養成する学校運営能力

- 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養
 - 教育への理念・熱意【㊦】
 - 学校管理職としての使命感【☆, ㊦】
- 学校経営能力
 - 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化【☆, ●】
 - 教職員の組織化とその組織の効果的な運用【☆, ●, ㊦】
- 組織管理運営能力
 - 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）【☆, ●, ㊦】
 - 教職員の服務監督
 - 教職員のメンタルヘルスへの適切な対処
 - 適切な学校事務管理【●】
 - 法規の基本的な理解と運用【●, ㊦】

○ 人材育成能力

- 教職員の動機付け・モチベーション向上支援【☆】
- 研修の組織化

また、「学校運営能力アンケート」において、これからの学校運営能力の養成に必要な研修項目として設けるべきとの回答が多かった資質能力（現在の本県の管理職の30%以上が「これからの学校運営能力に必要な研修項目として設けるべき」と回答した資質能力）は以下のとおりであり、上記の資質能力に概ね結び付くものであるとともに、資質能力には必ずしも結び付くものがないとしても学校の勤務経験等を補完するものとなることから、本県の職能研修の内容に盛り込んでいくことが望ましいと考える。

これからの学校運営能力の養成に必要なとなる研修項目

- 教育の現状と課題の把握と理解
- 学校組織マネジメントや学校評価に関する知識・実践
- 防災対応、事故対応、情報セキュリティなどの学校安全、危機管理の理論・事例
- 服務規律・コンプライアンスに関する知識・実践
- 教職員のメンタルヘルスや過重労働対策に関する知識・実践
- 校内研修や教職員の評価を通じた教職員の育成の在り方
- いじめ防止、心のケア等の生徒指導や教育相談の理論と技術
- 特別支援教育の理解・体制づくり
- 学力向上の自校化プランの策定、学校の特色づくりなどの教育課程の編成・実施
- 開かれた学校づくり、地域教育資源の活用

以上を踏まえて、本県の現状の職能研修について、「管理職に対する職能研修」と「管理職になる前の教員に対する職能研修」とに分けて検討する。

④ 管理職に対する職能研修の今後の方向性

現在の管理職（校長、副校長及び教頭）に行っている職能研修については、「学校運営能力アンケート」の、これからの学校運営能力に必要なとされる研修項目及び職能研修において「より有意性が強い」又は「より有意性がある」とされた資質能力の養成に必要な項目は概ね盛り込まれていると考えられる。

ただし、「適切な学校事務管理」の養成に資する項目が存在しなかったり、「法規の基本的な理解と運用」の養成に資する項目が副校長及び教頭に対してしか行われていなかったものもある。管理職の職能研修については、すでに管理職として着任していることから時間的制約を考慮しつつも、更なる項目の精査を行い、学校種ごとの校

長会等が主催する研修会における項目との調整も含めて検討していくことが必要であると考える。

研修の内容については、モニター調査における考察では、校長、副校長及び教頭の職種ごとの研修であっても内容が重複しているとの指摘があり、同一のものとならないよう見直しをする必要がある。また、本県の管理職において、特に養成が必要又は努力を要するとされる「学校ビジョン・経営計画の設定と具現化」、「教職員の組織化とその組織の効果的な運用」、「危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）」及び「教職員の動機付け・モチベーション向上支援」に関する能力の養成の充実を図るべく、現在の研修の内容の見直しも含めて今後検討していくべきである。そのための視点として、モニター調査の中でも意見があるが、理論だけではなく、管理職として意思決定する上で参考となるように様々な学校の事例を含めた“ノウハウ”を蓄積していくことが重要である。それを前提にして、直面した課題に対応できるように自ら考え、どのように行動し、意思決定すべきかという点を自ら考える機会の提供まで盛り込んでいくような工夫が必要であるとする。

⑤ 管理職になる前の教員に対する職能研修の今後の方向性

現在の管理職になる前の教員に対して行っている職能研修については、近い将来管理職になっていくであろう主幹教諭及び教務主任に対する研修における研修項目及び内容では未だ不十分であり、研修項目及び内容の充実は必須であるとする。

特に、「学校運営能力アンケート」結果から、職能研修において「より有意性が高い」又は「より有意性がある」とされたもののうち、特に養成が必要又は管理職となる前に養成すべき「教育への理念・熱意」、「学校管理職としての使命感」、「学校ビジョン・経営計画の設定と具現化」、「教職員の組織化とその組織の効果的な運用」、「危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）」、「教職員の動機付け・モチベーション向上支援」の養成に資する研修項目及び内容を盛り込んでいくことが重要である。

モニター調査においても、現在管理職を対象として行っている上記の資質能力に関連する研修項目及び内容のうち、本県の教育の現状及び課題に関する理解並びにマネジメント研修及び危機管理等は管理職になる前に養成することが必要という意見が多い。

さらに、これからの学校運営能力に必要とされる研修項目のうち「教職員のメンタルヘルスや過重労働対策に関する知識・実践」及び「いじめ防止、心のケア等の生徒指導や教育相談の理論と技術」については、東日本大震災により教員及び児童生徒の環境が大きく変化したという本県の特徴的な課題への対応のためにも、研修項目及び内容を盛り込んでいくべきであり、モニター調査においても同様の考察である。

この点、研修項目及び内容の充実の方策に当たっては、本県の総合教育センターだけで全て担うことは物理的にも難しい側面もある。そこで、教職大学院等との連携と活用が必要になると考える。宮城教育大学教職大学院と連携して行っている公開講座の内容については、モニター調査においても理論と実践をつなぐという観点から肯定的な意見が多い。また、宮城教育大学の協力により、試行的に開設したスクールミド

ルリーダーを対象とした「学校経営に関する研究講座」の受講後の意見からは、学校運営の視点で教育活動を考える転機となるというものが多くあった。したがって、例えば、「スクールミドルリーダー研修会」において宮城教育大学教職大学院と共催で行っている講座の活用、教職大学院の授業の活用及び県内各地区で行われている研修会の活用等外部との連携がさらに必要になると考える。今後、管理職になる前の学校運営能力の養成については、職能研修及びこれらの外部の研修との棲み分けも視野に入れて検討していくことも必要であると考えます。

(2) 教職大学院との連携と活用

平成20年度に設置された教職大学院は、学部段階での資質能力を修得した者の中から、さらに実践的な指導力及び展開力を備え、新しい学校づくりの有力な一員となり得る新人教員の養成と併せて、現職の教員を対象に、地域及び学校における指導的役割を果たし得る教員等として必要不可欠な確かな指導理論並びに優れた実践力及び応用力を備えたスクールリーダー（中核的中堅教員）の養成を目的・機能としていることから、学校運営能力を養うための機関として非常に有益であると考えられる。

本県においては、平成20年度に設置されて以降、毎年度教職大学院へ教員を派遣しており、実績は以下のとおりである。

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
宮城教育大学	20	20	20	13	11	9	9
派遣者の平均年齢	40.7	39.6	40.7	40.1	40.5	38.0	37.7
東北大学				2		1	1
派遣者の平均年齢				38.0		44.0	43.0
上越教育大学				1	1		
派遣者の平均年齢				38.0	42.0		
山形大学						1	
派遣者の平均年齢						40.0	

このうち、派遣時の平均年齢が若いことを踏まえる必要があるが、管理職（教頭職）になっているものは5名である。また、「学校運営能力アンケート」でも、今後努力を要するところについて、どのような勤務経験及び研修が必要かという点に関する質問に対して、「教職大学院をはじめとした派遣研修」とする回答は「校長・教頭をはじめとした職能研修」及び「校内研修」と比較すると必ずしも多くないという結果も出ている。当然、派遣研修を経験した管理職が少ないため、その実感が持てないのではないかという推察もできるが、派遣した教職大学院において学校運営能力というよりも教科領域に関する指導力を中心に研究し修得することに主眼を置いていたとも考えられる。しかしながら、教職大学院はスクールリーダー（中核的中堅教員）の養成を目的・機能としていることから、教育委員会としても学校運営能力養成を主眼に置いた派遣を検討すべきであり、教職大学院にも理解を得ていくことが必要である。

したがって、教育委員会も育成していきたい人材像及び資質能力を明確に示した上で、

教職大学院も派遣研修のための必要な体制の整備を図り、将来的には、派遣した教員がその効果を県内の他の教員に波及するために研修の講師等を行う機会の提供を促していくことが必要であると考えます。

併せて、派遣研修だけではなく、一例として、前述したような教育委員会で行う職能研修と教職大学院とが学校運営能力の養成を行っていくための連携をさらに強化していくべきであると考えます。

(3) 中央研修の活用

独立行政法人教員研修センターが行う中央研修は、学校の適切な運営及び特色ある教育活動の推進のための高度かつ専門的な知識等を習得させ、各地域の中核として教育に取り組む校長、副校長及び教頭等を育成することを目的にしており、各学校が直面する課題に対して組織的に対応し、特色ある教育活動を推進できる総合的な学校経営力を育成するために、

- 教育法規や適切な学校運営の在り方
- 学校における平常時の危機管理の重要性（リスクマネジメント）
- 学校組織マネジメントの進め方
- 学校経営の視点から見た喫緊の課題に関する知識等

を主な内容にした研修である。この中央研修については、全国の様々な学校の教員との交流ができることも含めて、学校運営に必要な資質能力を養う上では非常に効果的であるが、派遣人数が限られている。したがって、派遣した教員がこの中央研修で身に付けた内容を県内の他の教員に波及するために研修の講師等を行う機会の提供を今まで以上に促していくことが必要であると考えます。

(4) 自主研修の機会の充実

教員は、自ら資質向上のために学び続け、教員として成長し続けようとする意識を常に持つ必要がある。本県の教員に求められる資質能力においても「自己研鑽力」が示されているところである。学校運営能力の向上のためには自主研修の機会の充実は重要な要素であると考えている。

この点、平成25年にOECDにより実施された国際教員指導環境調査（TALIS）において、日本の教員は研修への参加意欲は高いが、業務多忙及び支援不足が課題としてあげられている。特に、本県においては、前述したように東日本大震災の影響による業務量の増加も挙げられていることから、教育委員会としても、教員が自主研修を行い易くなるような支援を行うことが必要である。

そのために、今後、教育委員会は、学校運営能力の向上を観点とした総合教育センターの土曜講座の開設及び教職大学院をはじめとする大学の公開講座の開設の要請を行っていくとともに、校内研修のメニューの充実を図ることで教員一人一人の学校運営能力を向上させること、距離的又は時間的な制約を排除することができるWebを活用した研修の開設についても大学等の外部機関の協力を得ながら行うことを検討していく必要があると考えます。

〈アンケート調査より〉 管理職の資質能力の向上に関する意見

- 誰もが学校を背負って立つ一人一人としての自覚を持つことができるかどうか、今後の学校運営に大きく影響してくる。ぜひ全体観に立って物事を見る訓練を段階的に行い組織の一員として職業人としての意識を高める研修を取り入れてもらいたい。〔特別支援学校・教頭〕
- 校長が描いた経営ビジョンを実行し、学校運営能力を発揮するうえで、校長を補佐する教頭の存在は大きい。児童生徒の夢や希望を育む教職員の士気を高めるうえでも教頭の役割は重要である。教頭の職能研修、資質能力向上に力を入れる必要があるのではないか。〔小学校・校長〕
- 教務主任や研究主任等、校内人事において学校全体を把握し動かす職務を必ず経験させることが重要と考えます。〔小学校・校長〕
- ミドルリーダー研修など、なるべく若いうちに全校的な視野を持ち、リスクマネジメントや組織マネジメント等に関して徐々に関心を高め、理解を深めさせていくための取組が必要ではないかと思う。
〔小学校・校長〕
- 管理職としての適性のある教員を任用することも大切であるが、可能性のある若手に役職を経験させながら育てる、または適性を評価する方法もあるのではないかと。〔特別支援学校・校長〕
- 学校で、若手を育てる文化を早急に構築する必要がある。そのためには、十分にベテラン・中堅教員が能力を発揮しないとならない。そういった、同僚性をつくる必要がある。〔中学校・校長〕
- 教頭会及び校長会としての学校経営に関する研究や研修の充実を図りたい。〔中学校・教頭〕
- 管理職に必要な研修(教頭研修の内容)を、管理職昇任前に受けることができると良いと考える。
〔中学校・教頭〕
- 生徒や教職員の事故(交通事故、傷害事件、虞犯行為、校内設備に関する事故等)への対応について実践的な研修を深める必要がある。〔中学校・教頭〕
- 教職員のモラル意識を高めるための研修を深める必要がある。〔中学校・教頭〕
- 管理職になる前に、長期の中央研修や行政経験を積ませることによって、管理職の資質能力向上につながると思う。〔高等学校・校長〕
- 学校の勤務経験だけでは、今日の学校の管理職は職責を全うするのが困難であると考え。教育委員会での行政経験や場合によっては部局での経験、外郭団体での経験を適宜積ませることが肝要と考える。〔高等学校・校長〕
- 指導困難校から受検校、定時制や特別支援校などまんべんなく転勤することによる体験幅の拡大・向上が、資質能力の基礎になる。〔高等学校・校長〕
- ICTスキル研修を管理職研修の必須とし、事務処理の迅速化、学校内情報の共有化の徹底、校外への情報発信の充実を図るべきです。〔特別支援学校・校長〕
- 行政の基本的な仕組について、文書の起案の仕方という事務的な内容から、教育施策の策定と予算、人事評価の基本等まで、研修する機会があれば、学校運営がより円滑にできると思います。
〔特別支援学校・校長〕
- インクルーシブ教育システムの構築(共生社会)を目指す上で、特別支援教育の理念を確実に理解し、学校経営を行う基礎にするべきである。管理職としてどのような児童生徒にも対応できる資質能力が必要である。〔特別支援学校・校長〕
- 主幹教諭が果たす役割は学校により様々であるが、将来、管理職としての即戦力・資質能力の向上を見据えて、どの学校もある程度学校運営に関わらせるべきであると考え。〔高等学校・副校長〕
- 学校や地域の特性を生かした独創的な取組を行っている学校の活動事例や、学校の抱える現状や課題を押さえたこれから求められる学校の在り方等を専門の大学の先生から聞くなどの機会があればよいと思います。〔特別支援学校・教頭〕
- 管理職を目指すというより、だれもが管理職として努めることが出来るよう、20代のうちから経験を身に付けていく必要があるだろう。〔中学校・校長〕

4 まとめ

学校現場における様々な課題は今後さらに高度化・複雑化することが想定され、個々の教員が一つ一つ対応して解決に導くことは困難であり、学校全体の教員や教員以外の職員、外部のスタッフ等がチームとなって対応することが必要不可欠になる。このような課題に対応するチームを指揮・指導するために、これまで以上に管理職の学校運営能力の向上が求められるとともに、管理職を支える教員においても学校運営に関して積極的に参画する意欲と必要となる最低限の能力を身に付けていかなければならない。

本県においては、これまでも、管理職や管理職以外で同僚教員のリーダーたる教員の学校運営能力を養成し、その能力をしっかりと備えていることが必要であることは、教育委員会と学校現場の双方における共通認識であった。しかしながら、備えるべき学校運営能力とはどのようなものであるのかが具体的に整理されておらず、必要となる学校運営能力の養成とそのための効果的な手法についての検討及び分析についても不十分であり、職場における先輩教員と後輩教員の「継承」と既存の研修に委ねられている現状にある。

今回の調査研究では、本県として公立学校における同僚教員のリーダーたる教員の、主に管理職として必要な学校運営能力を明確に示し、その養成のために有用な手法について一定の結論を示したところである。また、本県の管理職における“強みである資質能力”と“努力を要する資質能力”についても把握したところである。これらの調査結果がゴールではなく、得られたものを踏まえて、学校運営能力の養成を体系的に行っていくため、本県の職能研修内容の見直し等の検討を深めていくべきである。その際には、これまで本県が実施する教員研修の殆どを担ってきた宮城県総合教育センターだけではなく、大学等の外部機関の活用をも視野に入れながら、教育関係機関全体で養成する視点が肝要となる。

併せて、学校運営能力の養成には、研修をはじめとした「Off-JT」だけではなく様々な学校で与えられる職責や教育委員会等の勤務経験、いわゆる「OJT」も有効であることが改めて明らかになった。この調査結果については人事異動や管理職の登用に当たっても必要に応じて参考になるものと考えられる。

東日本大震災から4年を経過しているが、本県の教育環境は厳しい状況に未だ変わりはない。今回の調査研究により学校が組織としてより有機的に機能し、本県の教育の復興をさらに加速するための一助になるように活用していきたい。

学校運営能力養成の概要

目指す管理職・スクールリーダーの姿

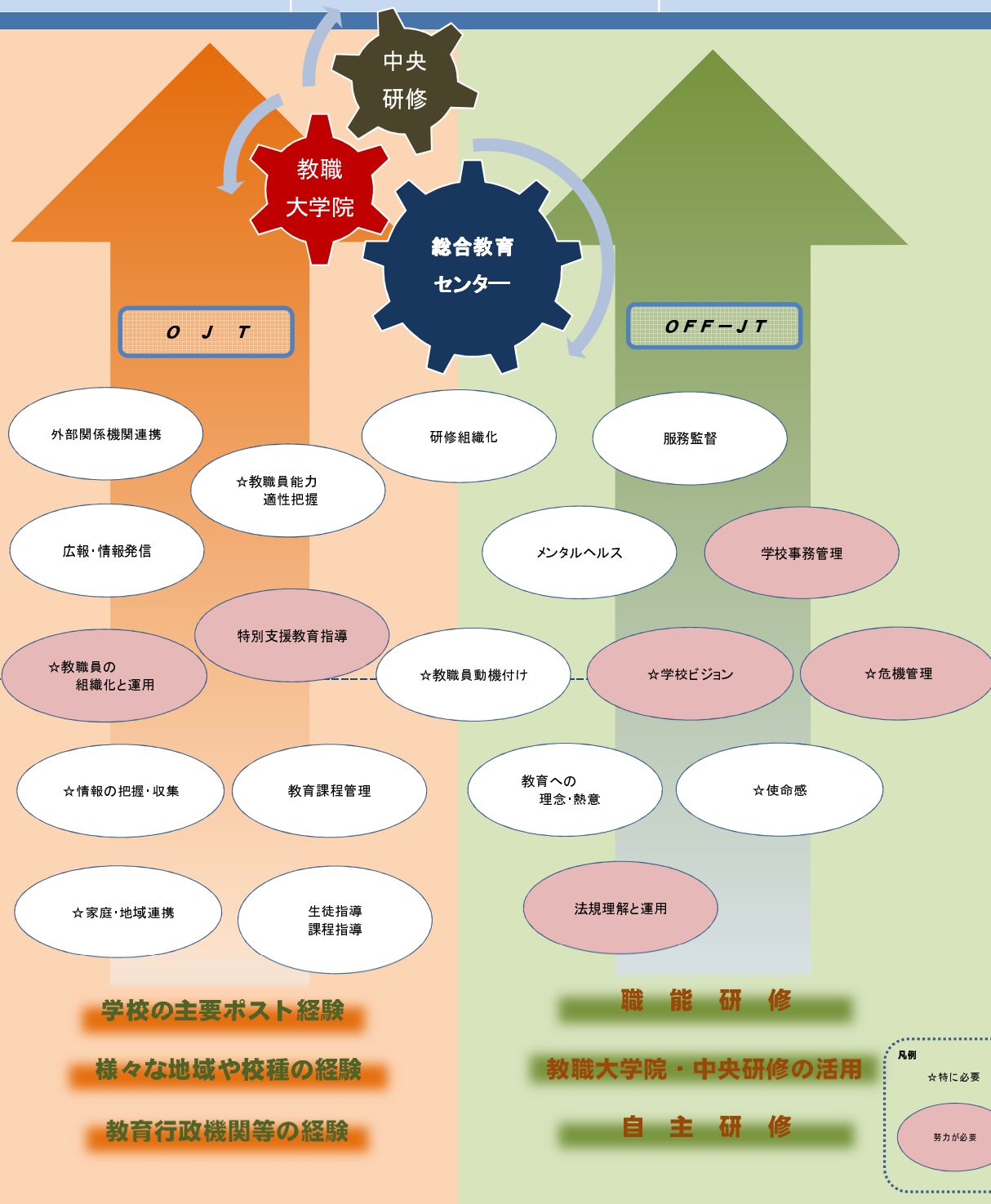
県民が納得できる確固たる教育理念・教育観が確立されていることで豊かな人間性を有し、学校経営者としての自覚のもと、リーダーシップをもって児童生徒にとってより良い学校となるよう積極的に取り組むことができる

社会情勢の変化や地域等の実情を踏まえて、先見的・大局的な展望をもちながら学校の目指すべき方向性を明確に示し、地域・保護者などの外部と連携しながら、適切な決断・実践を行うことができる

教職員の一人一人の特性を踏まえて、能力を伸長させ、モチベーションを高めながら、学校の活性化を図ることができる

管理職・スクールリーダーが備えるべき学校運営能力

管理職になる前に身につけておくべき資質能力



学校運営能力の養成に関するアンケート調査 集計結果

○実施年月 平成26年7月

○調査対象 (1) 県内公立小・中・高等・特別支援学校の校長，副校長及び教頭
(2) 県内市町村教育委員会教育長

設 問

問1 ご自身のことについてお伺いします。(年齢・性別・職種・校種・在職年数・管理職昇任時年齢・行政機関等経験・民間企業等経験)

問2 学校運営に関して特に大きな課題と感じていることは何ですか。(複数回答可)

選択項目	略 記
(1)子供を取り巻く環境の大きな変化(学力向上, いじめや不登校, ネット社会等)	子供の環境変化
(2)学校を取り巻く環境の大きな変化(保護者対応, 地域連携, 危機管理等)	学校の環境変化
(3)教育改革の急速な進展(道徳教育, 英語教育の充実, ICTの活用等)	教育改革の進展
(4)教職員の人材育成, 資質能力の向上, 意識改革	人材育成
(5)学校現場の多忙化, 校務の偏り	学校の多忙化
(6)学校の組織力, 教職員の意思疎通, 協力体制, 同僚性	組織力意思疎通
(7)危機管理(平常時, 非常時)体制の構築	危機管理体制
(8)その他	

問2でお答えいただいた課題について, その要因と考えられるものがありましたら記入してください。(記述)

問3 問2でお答えいただいた課題を解決するためには, 次のような資質能力が必要と思われませんが, その養成等に関してお伺いします。

① 管理職として, 特に必要となる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)

② ご自身を振り返って, (資質能力として)”大きな強み”と思うところはどこだと考えますか。(複数回答可)

また, その”強み”はどのような勤務経験・研修で培われたと思いますか。(校長, 副校長及び教頭のみ)

問3-②でお答えいただいた経験等について, 具体的にどのような経験をされたのか特徴的なものがありましたらお教えてください。(記述)

③ ご自身を振り返って, (資質能力として)”努力が必要”と感じているところはどこだと考えますか。(複数回答可)

また, ”努力が必要”と感じることを補うためには, どのような勤務体験・研修が必要であると考えますか。(校長, 副校長及び教頭のみ)

④ 管理職になる前に, 特に身に付けておくことが望まれる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)

選択項目	略 記
(1)学校ビジョン・経営計画の設定と具現化	学校ビジョン
(2)社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集	情報の把握・収集
(3)教職員の能力・適性の把握	教員能力適性把握
(4)教職員の組織化とその組織の効果的な運用	教職員組織化と運用
(5)教職員の服務監督に必要となる知識	服務監督
(6)教職員のメンタルヘルスの知識	メンタルヘルス
(7)教育課程の編成・実施・評価・改善	教育課程管理
(8)学校事務管理(財務管理, 施設管理, 文書管理等)	学校事務管理
(9)法規の基本的な理解と運用	法規理解と運用
(10)家庭や地域への対応・連携	家庭・地域連携
(11)特別支援教育の知識・理解	特別支援教育指導
(12)外部の関係機関等との連携	外部機関連携
(13)学校広報・情報発信	広報・情報発信
(14)教職員の動機付け・モチベーション向上支援	教職員動機付け
(15)学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能	指導知識技能
(16)校内研修体制の整備・組織化	研修組織化
(17)危機管理(リスクマネジメント・クライシスマネジメント)の知識・能力	危機管理
(18)学校教育への理念	教育理念・熱意
(19)学校管理職としての使命感	使命感
(20)その他	

問3	②, ③選択項目(勤務経験・研修等)	略記
	A 主幹教諭の経験	主幹教諭
	B 学校組織の主任(教務主任, 学年主任等)の経験	学校組織主任
	C 教育研究会等の活動の経験	教育研究会
	D 複数校種の勤務の経験	複数校種
	E 指導主事の経験	指導主事
	F 教育委員会事務局等の教育行政組織の経験(指導主事以外)	行政組織事務局
	G 民間企業等の職業経験	民間企業
	H へき地学校・特設学校の勤務(へき地手当等の支給対象となる学校)の勤務経験	へき地校
	I 定時制学校の勤務経験	定時制学校
	J 小中一貫校又は中高一貫校の勤務経験	一貫校
	K 大規模校の勤務経験 ※2	大規模校
	L 特別支援学校勤務の勤務経験	特別支援学校
	M 経験年数に応じた教職経験者研修	教職経験研修
	N 校長・教頭・主任等の職能に応じた職能研修	職能研修
	O 教科・科目, 領域等の指導力向上を図る専門研修	専門研修
	P 教職大学院, 長期研修, 中央研修等の派遣研修	派遣研修
	Q 先行的研究, 今日的課題に関する課題研修	先進研究研修
	R 教育に関する講演会, シンポジウム等の教職教養研修	教職教養研修
	S 学校が主体的に実施する校内研修	校内研修
	T 自己研鑽のために行う自主研修	自主研修
	U その他	
問4	これからの学校運営能力の養成に特に求められる研修項目は何であると考えますか。	
	選択項目	略記
	(1)教育の現状と課題	現状と課題
	(2)服務規律, コンプライアンス	服務規律
	(3)特別支援教育の理解, 体制づくり	特別支援教育
	(4)教育施策の立案, 学校教育目標の設定	教育施策
	(5)教育法規等の理論, 実務, 法的思考力	教育法規
	(6)学校組織マネジメント, 学校評価	マネジメント
	(7)教職員の育成, 校内研修, 教職員評価	育成研修評価
	(8)教育行財政の制度, 運用, 管理	教育行財政
	(9)教科の実践的指導の理論と技術	実践的指導
	(10)生徒指導, 教育相談の理論と技術(いじめ防止, 心のケア等)	生徒指導相談
	(11)教育課程の編成, 実施(学力向上の自校化プラン策定, 学校の特色づくり等)	教育課程
	(12)開かれた学校づくり, 地域教育資源の活用	開かれた学校
	(13)社会が求める学校像, 教職に対する社会的要請	社会的要請
	(14)学校安全, 学校危機管理の理論, 事例(防災対応, 事故対応, 情報セキュリティ)	危機管理
	(15)教職員のメンタルヘルス, 過重労働対策	メンタルヘルス
	(16)その他	
問5	その他管理職の資質能力の向上に関してご意見等がありましたら記入願います。(記述)	

集計上の整理事項等

- 1 基礎：データは回答数を基に作成。(※人事管理データとの照合による修正無し)
- 2 数値修正：データ上の不整合(年齢－現職在職年数－管理職昇任時年齢)は個別に確認して修正
- 3 未回収：小学校：校長1件(病休), 中学校：教頭1件(病休)
- 4 未回答：問1基本事項 全項目未回答1件(教育長), 一部未回答2件(教育長)
- 5 兼務発令：小・中兼務は中学校に計上, 中・高兼務は高校に計上
- 6 一貫校：発令の学校種に計上
- 7 副校長：職種毎の集計等では, 母数が少ないため, 教頭に合算して集計

問1 基本事項

学校種	職	回答数 (件)	性別		平均年齢 (歳)	現職在職平均年齢 (年)	管理職昇任平均年齢 (歳)	行政経験者数 (人)	民間企業等経験者数 (人)	教員経験
			男 (人)	女 (人)						
市町村教育長		34	32	1	64.4	3.6	45.0	28	5	33
小学校	校長	261	208	53	56.6	3.6	47.3	141	26	
	教頭	270	228	42	53.1	4.5	49.2	76	23	
中学校	校長	139	129	10	56.5	4.0	46.9	90	11	
	副校長	2	2	0	52.7	4.0	49.4	55	12	
	教頭	138	127	11						
高等学校	校長	74	70	4	57.1	3.1	50.0	56	6	
	副校長	5	5	0	53.0	3.2	50.4	53	16	
	教頭	93	89	4						
特別支援学校	校長	18	16	2	56.6	2.4	49.2	11	5	
	副校長	2	1	1	51.7	2.6	49.2	12	4	
	教頭	24	23	1						
合計		1026	898	128	54.9	3.9	48.7	494	103	

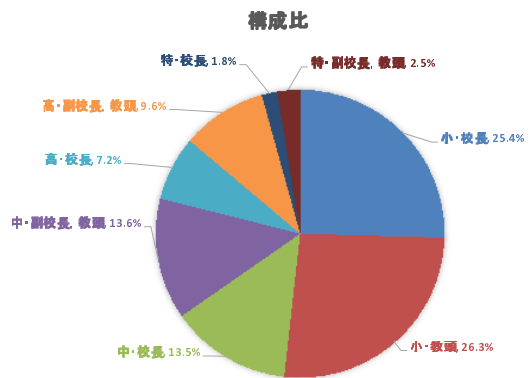
※ 無回答 教育長:年齢2件, 現職在職年数2件, 昇任年齢4件, 行政経験2件, 民間企業等経験2件, 教員経験1件

管理職の構成は小学校の校長と教頭の合計が半数以上を占め、中学校を合わせると3/4を超える。
県立学校(高等学校・特別支援学校)は1/4以下となっている。

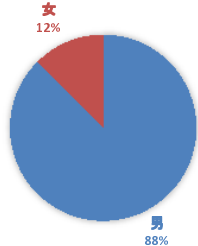
女性管理職の割合は少く、最も割合の高い小学校校長でも2割程度となっている。
高等学校の校長・教頭はいずれも5%前後にとどまる。
中学校の教頭以外は、校長より教頭の女性管理職の割合少ない。

行政機関の経験は全体の半数程度となっている。
経験者の人数では小・中学校が多いが、割合からは高等学校の校長が最も多く7割を超える。小学校教頭が少なく3割に届かない。
教頭に比べ校長に経験者が多く、小・中学校でその傾向が顕著である。

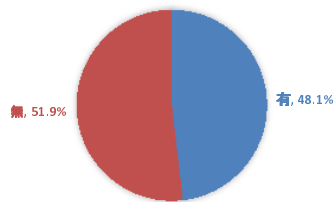
民間企業の経験者は1割で、校種別には小中学校が少ない傾向であり、比較的特別支援学校に経験者が多い。



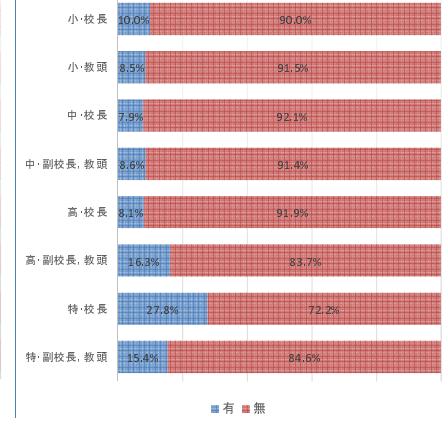
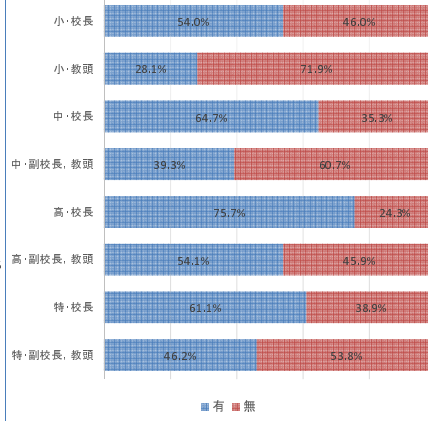
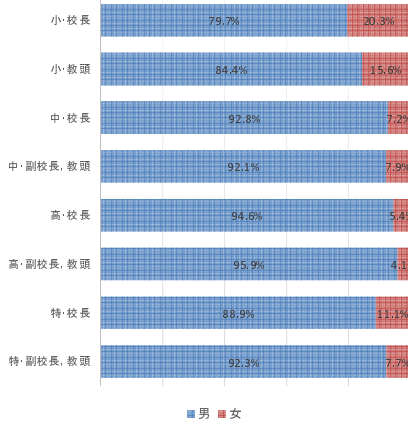
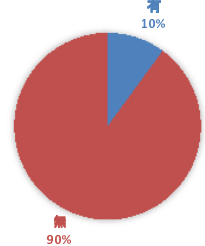
男女比



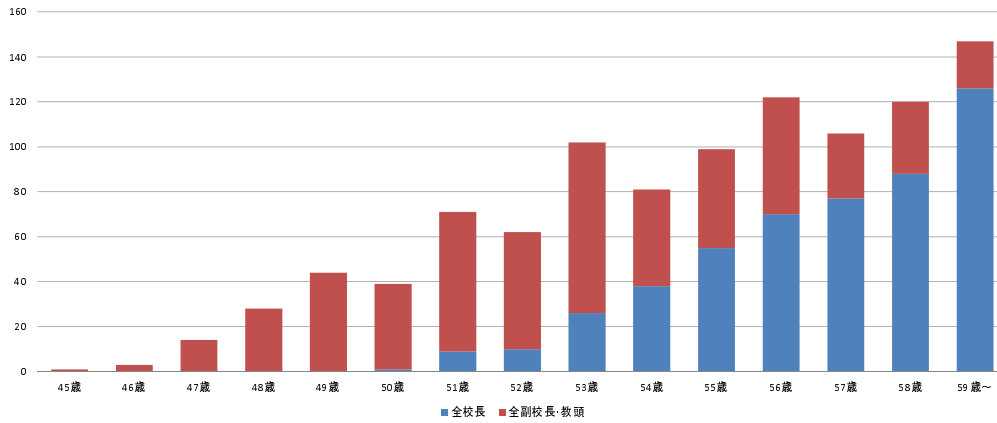
行政機関の勤務経験



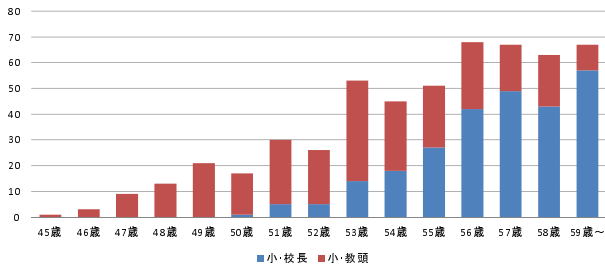
民間企業等の経験



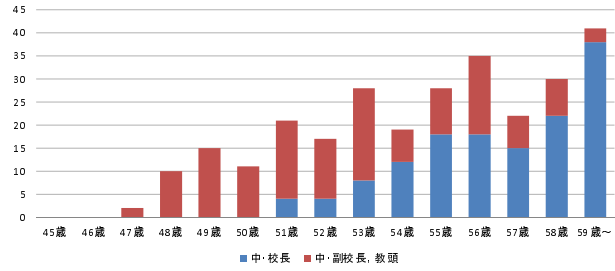
学校管理職年齢構成



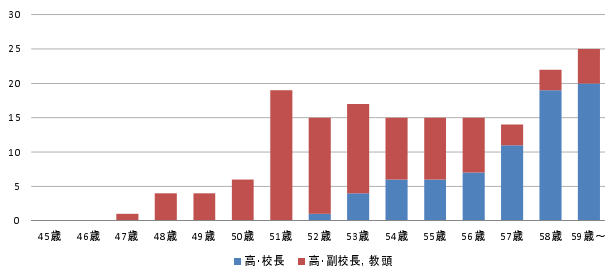
小学校



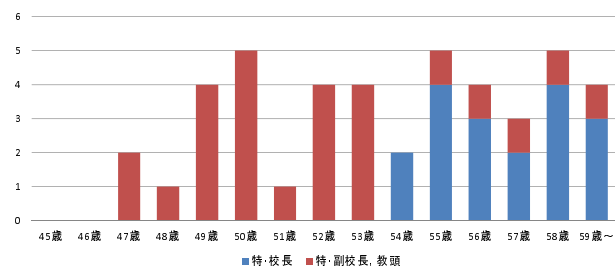
中学校



高等学校

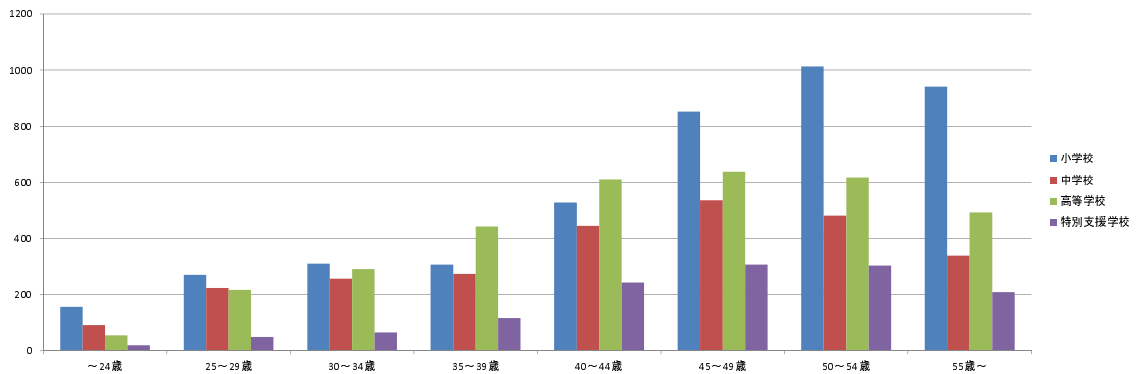


特別支援学校



【参考】県内教員の年齢構成

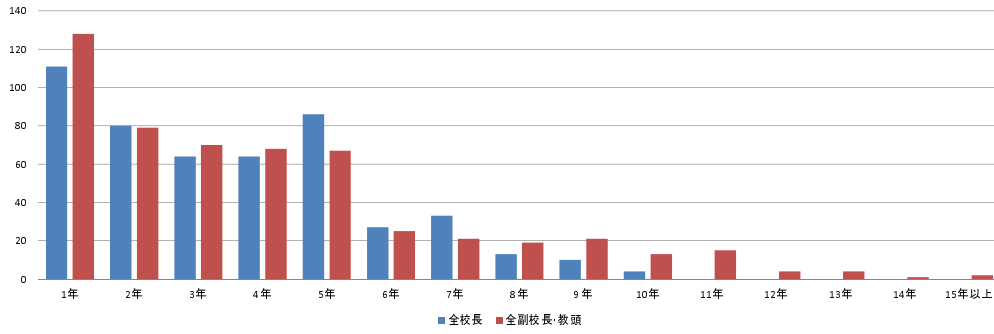
H26.4.1現在



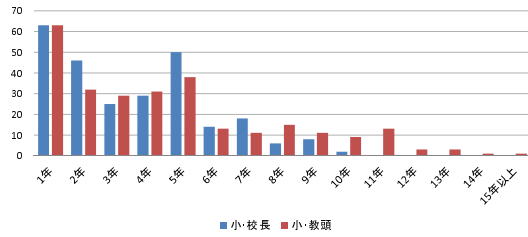
(人)

教員年齢構成	～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳～
小学校	156	270	310	306	528	852	1,013	941
中学校	91	223	256	273	444	536	481	338
高等学校	54	216	290	442	610	637	617	492
特別支援学校	19	48	64	116	242	307	303	208
計	320	757	920	1,137	1,824	2,332	2,414	1,979

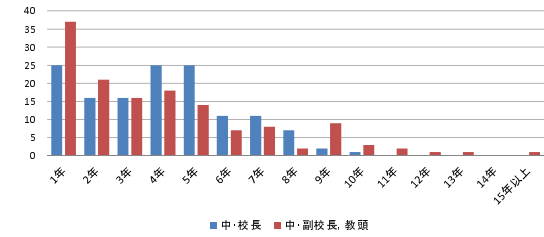
学校管理職 在職年数



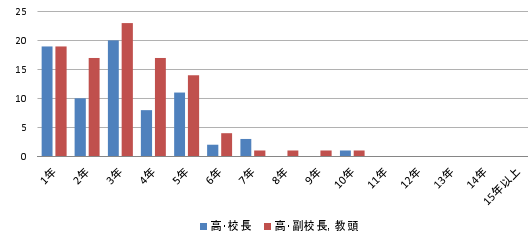
小学校



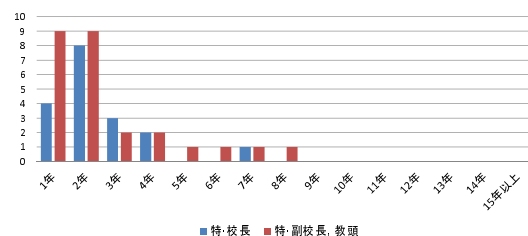
中学校



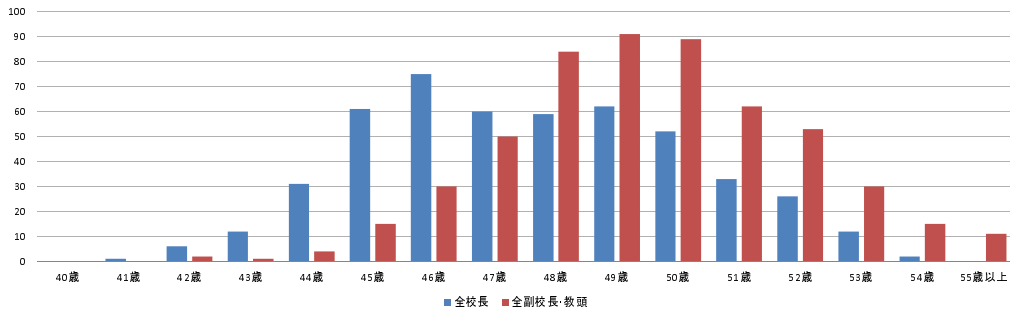
高等学校



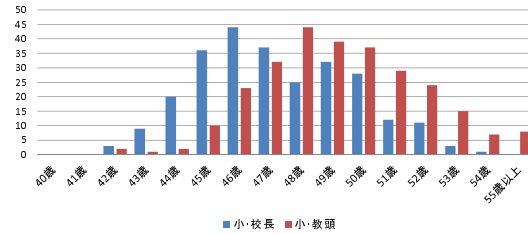
特別支援学校



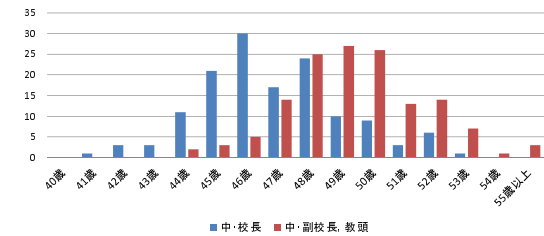
学校管理職昇任年齢



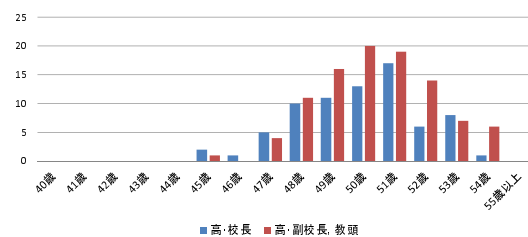
小学校



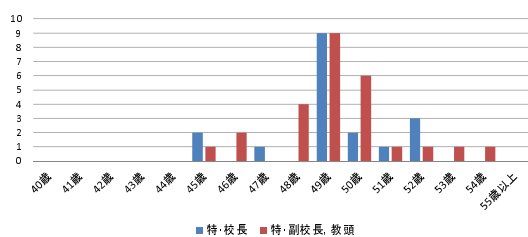
中学校



高等学校



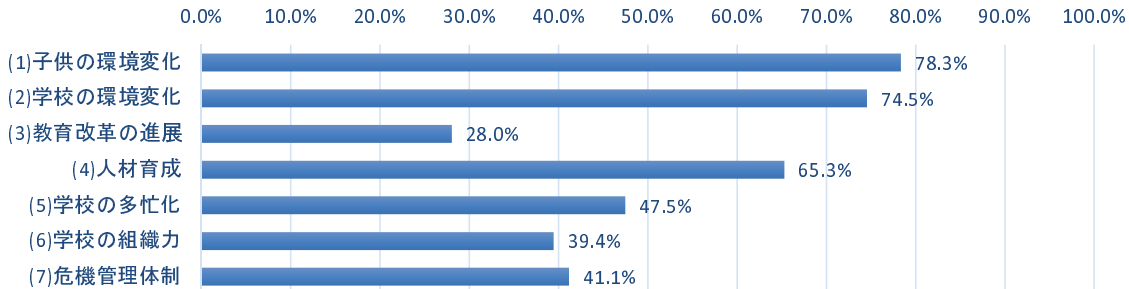
特別支援学校



問2～問3 全体

グラフは、各設問に“そう感じる”又は“そう考える”と回答した教育長・校長・副校長・教頭の合計の標本総数に対する割合。

問2 学校運営に関して特に大きな課題と感じていることは何ですか。(複数回答可)

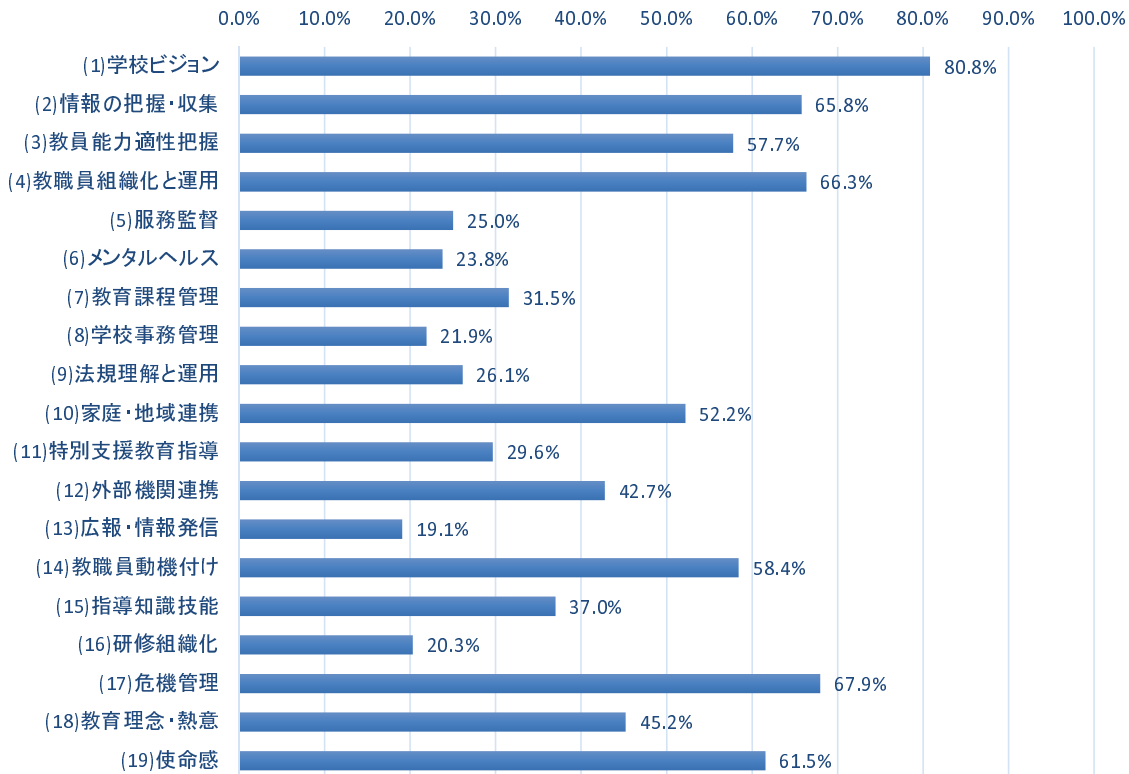


【概要】

○子供・学校の環境変化、人材育成が大きな課題と感じている管理職が多い。

○教育改革の急速な進展（道徳教育、英語教育、ICTの活用）について課題と感じている管理職は比較的に少ない。

問3① 管理職として、特に必要となる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)

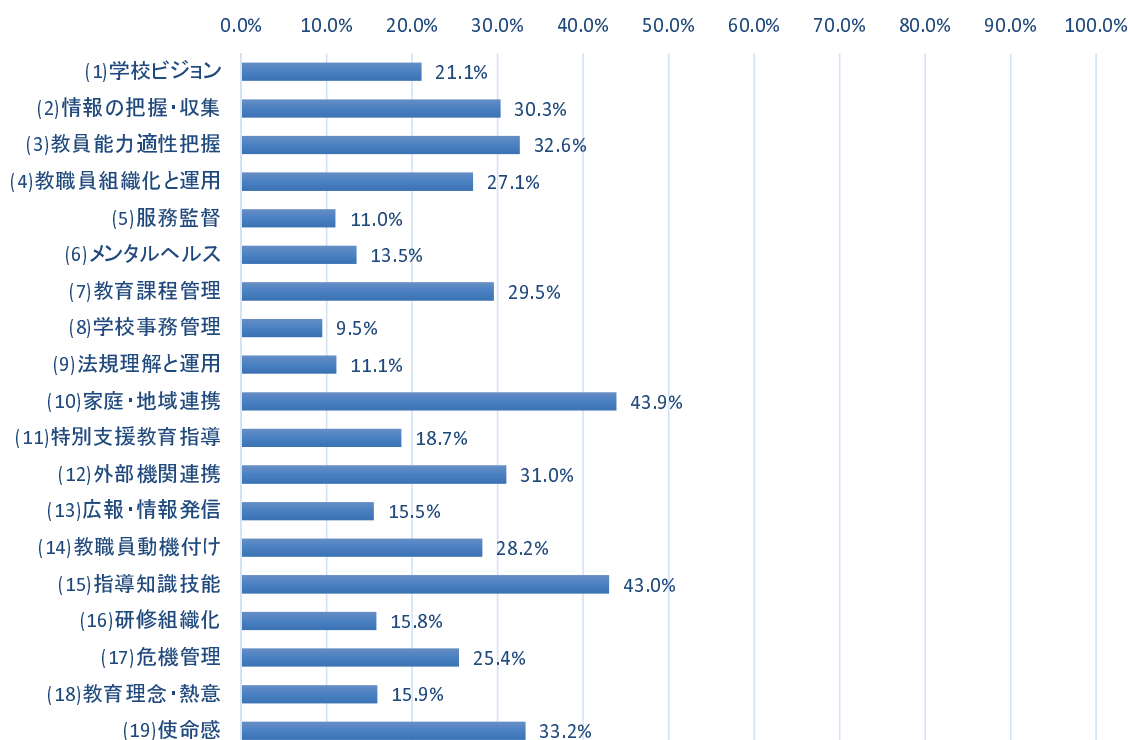


【概要】

○必要と考える割合が最も高いのは学校ビジョンで8割以上に上る。情報把握収集、能力適性把握、教職員の組織化と運用、家庭・地域連携、教職員動機付け、危機管理、使命感についても5割を超える。

○必要と考える割合が低いのが、学校事務管理、広報・情報発信、校内研修体制の整備、組織化で2割前後となっている。

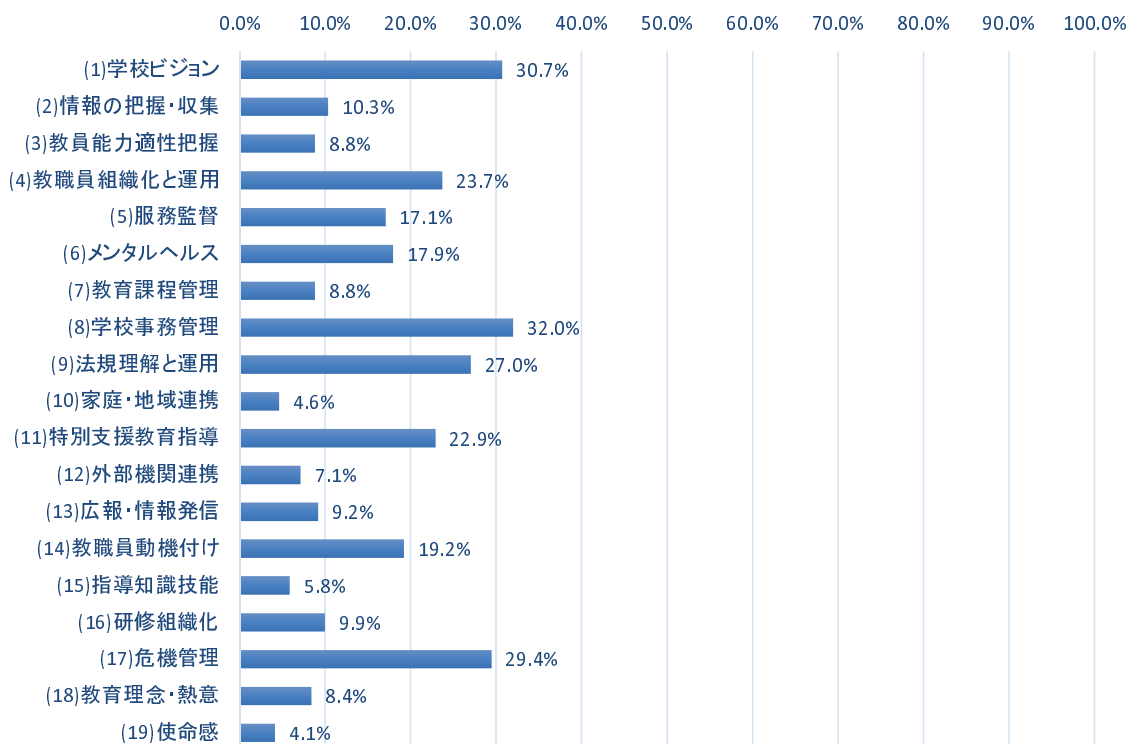
問3② ご自身を振り返って、(資質能力として) ”大きな強み”と思うところはどこだと考えますか。(複数回答可)



【概要】

○家庭・地域連携、指導の知識・理解を強みとしている管理職が多く4割強となる。社会情勢の変化、能力適性把握、教育課程、外部機関連携、教職員動機付け、使命感も3割程度が強みとしている。
○学校事務管理、サービス監督の知識、法規理解と運用が少なく1割程度にとどまる。

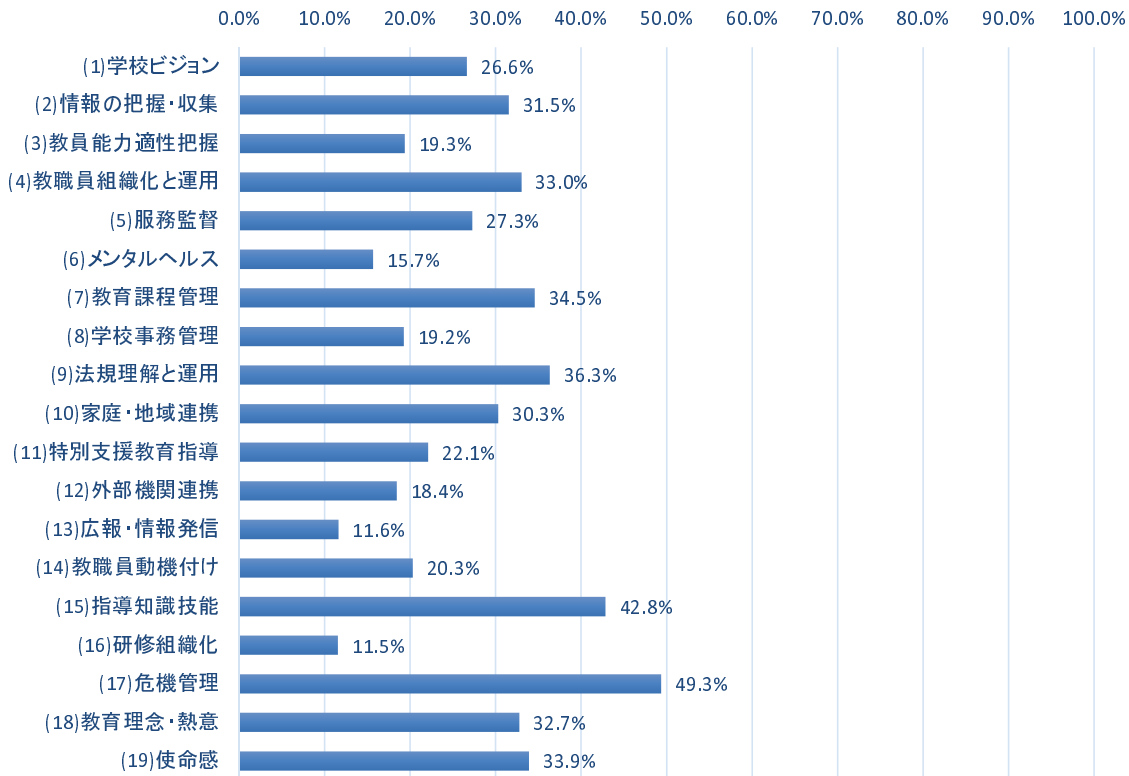
問3③ ご自身を振り返って、(資質能力として) ”努力が必要”と感じているところはどこだと考えますか。(複数回答可)



【概要】

○2割以上が努力が必要と感じている項目は、学校ビジョン、組織化と運用、学校事務管理、法規理解と運用、特別支援教育、危機管理である。
○家庭・地域連携、指導知識・技能、使命感について努力が必要と感じている管理職は少ない。

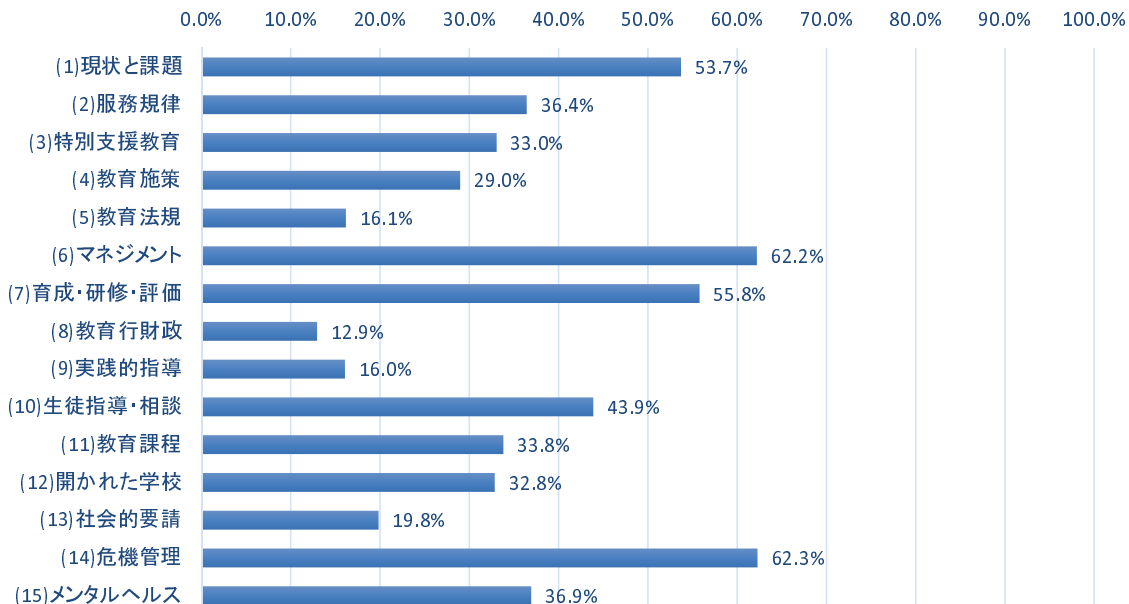
問3④ 管理職になる前に、特に身に付けておくことが望まれる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)



【概要】

○半数近くが危機管理、指導知識・技能が管理職になる前に身に付けておくことが望まれると考えている。社会情勢の変化、組織化と運用、教育課程管理、法規理解と運用、家庭・地域連携、教育理念、使命感も3割を超える。
○広報・情報発信や校内研修体制の整備については少なく1割程度である。

問4 これからの学校運営能力の養成に特に求められる研修項目は何であると考えますか。



【概要】

○危機管理、マネジメントは6割を超え、半数以上が教職員の育成・校内研修・評価、教育の現状と課題について、これからの学校運営能力に求められる研修項目であると考えている。
○教育法規、教育行財政、実践的指導、社会的要請について求められる研修項目と考える管理職は2割未満となっている。

問3 ②“大きな強み”を培う経験・研修, ③“努力が必要”と感じることを補う経験・研修 (全体)

(1)学校ビジョン・経営計画の設定と具現化

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	2.8%	0.2%	1.4%
B 学校組織主任	17.5%	2.8%	9.5%
C 教育研究会	1.7%	0.9%	1.3%
D 複数校種	4.7%	1.6%	3.1%
E 指導主事	12.8%	1.4%	6.6%
F 行政組織	9.2%	0.9%	4.7%
G 民間企業	1.7%	1.2%	1.4%
H へき地校	1.1%	0.2%	0.6%
I 定時制学校	0.0%	0.0%	0.0%
J 一貫校	2.2%	0.2%	1.1%
K 大規模校	4.7%	0.7%	2.5%
L 特別支援学校	0.0%	0.2%	0.1%
M 教職経験研修	1.7%	3.7%	2.8%
N 職能研修	15.9%	48.9%	33.8%
O 専門研修	0.0%	0.2%	0.1%
P 派遣研修	10.9%	3.7%	7.0%
Q 先進研究研修	1.4%	8.0%	5.0%
R 教職教養研修	1.4%	9.6%	5.9%
S 校内研修	0.6%	0.7%	0.6%
T 自主研修	6.7%	12.9%	10.1%
U その他	3.1%	1.6%	2.3%

【概要】

○学校組織の主任など職務上の経験や職能研修が強みを培い、さらに職能研修は努力を補うために必要であると考えられると回答した管理職が多い。また、自己研鑽も比較的有効と考えられている。

(2)社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.9%	0.7%	1.6%
B 学校組織主任	20.9%	2.0%	16.5%
C 教育研究会	1.5%	1.4%	1.4%
D 複数校種	6.9%	2.0%	5.8%
E 指導主事	7.3%	0.7%	5.8%
F 行政組織	13.6%	0.7%	10.5%
G 民間企業	2.5%	1.4%	2.2%
H へき地校	3.3%	0.0%	2.6%
I 定時制学校	1.0%	0.0%	0.8%
J 一貫校	0.6%	0.0%	0.5%
K 大規模校	4.4%	0.0%	3.4%
L 特別支援学校	0.4%	0.0%	0.3%
M 教職経験研修	2.7%	4.1%	3.0%
N 職能研修	6.7%	18.2%	9.4%
O 専門研修	0.2%	2.0%	0.6%
P 派遣研修	6.7%	2.0%	5.6%
Q 先進研究研修	2.5%	25.7%	8.0%
R 教職教養研修	3.3%	18.2%	6.9%
S 校内研修	0.4%	0.0%	0.3%
T 自主研修	9.6%	18.2%	11.7%
U その他	3.3%	2.7%	3.2%

【概要】

○学校組織主任や行政経験により培われたとの回答が比較的多く、一方で先進的研究をはじめとする変化・相違に対応する各種の研修や自己研鑽により補われると考えが多い。

(3)教職員の能力・適性の把握

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.9%	0.9%	3.3%
B 学校組織主任	34.0%	6.8%	28.7%
C 教育研究会	1.9%	1.7%	1.8%
D 複数校種	8.9%	4.3%	8.0%
E 指導主事	8.9%	0.0%	7.2%
F 行政組織	3.3%	0.0%	2.7%
G 民間企業	2.1%	1.7%	2.0%
H へき地校	0.2%	0.0%	0.2%
I 定時制学校	0.8%	0.0%	0.7%
J 一貫校	0.6%	0.9%	0.7%
K 大規模校	9.3%	0.0%	7.5%
L 特別支援学校	0.4%	0.0%	0.3%
M 教職経験研修	4.4%	5.1%	4.5%
N 職能研修	8.5%	40.2%	14.7%
O 専門研修	0.4%	0.9%	0.5%
P 派遣研修	3.9%	1.7%	3.5%
Q 先進研究研修	0.2%	2.6%	0.7%
R 教職教養研修	0.8%	6.8%	2.0%
S 校内研修	1.5%	2.6%	1.7%
T 自主研修	3.1%	18.8%	6.2%
U その他	2.7%	5.1%	3.2%

【概要】

○学校組織主任等の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修や自己研鑽により補われるという考えが多い。

(4)教職員の組織化とその組織の効果的な運用

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.7%	0.6%	2.4%
B 学校組織主任	31.2%	6.2%	20.8%
C 教育研究会	1.1%	0.9%	1.0%
D 複数校種	6.8%	1.8%	4.7%
E 指導主事	5.2%	0.0%	3.1%
F 行政組織	3.5%	0.6%	2.3%
G 民間企業	2.0%	1.5%	1.8%
H へき地校	0.7%	0.0%	0.4%
I 定時制学校	0.4%	0.0%	0.3%
J 一貫校	0.4%	0.0%	0.3%
K 大規模校	14.8%	2.2%	9.6%
L 特別支援学校	0.2%	0.0%	0.1%
M 教職経験研修	3.7%	7.1%	5.1%
N 職能研修	12.0%	50.5%	27.9%
O 専門研修	0.2%	0.3%	0.3%
P 派遣研修	7.4%	2.5%	5.4%
Q 先進研究研修	0.4%	6.2%	2.8%
R 教職教養研修	1.3%	4.3%	2.6%
S 校内研修	0.7%	2.5%	1.4%
T 自主研修	3.1%	11.4%	6.5%
U その他	1.3%	1.5%	1.4%

【概要】

○学校組織主任等の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修により補われるという考えが多い。また、大規模校などの勤務経験や自己研鑽も有効と考えられている。

(5)教職員の服務監督に必要な知識

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.2%	0.9%	1.0%
B 学校組織主任	9.5%	1.3%	4.8%
C 教育研究会	0.6%	0.9%	0.8%
D 複数校種	3.0%	1.3%	2.0%
E 指導主事	8.9%	0.4%	4.0%
F 行政組織	12.4%	1.7%	6.3%
G 民間企業	1.2%	1.7%	1.5%
H へき地校	0.0%	0.0%	0.0%
I 定時制学校	0.6%	0.0%	0.3%
J 一貫校	0.6%	0.4%	0.5%
K 大規模校	2.4%	0.9%	1.5%
L 特別支援学校	0.0%	0.0%	0.0%
M 教職経験研修	3.6%	6.1%	5.0%
N 職能研修	32.0%	55.4%	45.5%
O 専門研修	0.0%	0.9%	0.5%
P 派遣研修	12.4%	1.3%	6.0%
Q 先進研究研修	0.6%	4.3%	2.8%
R 教職教養研修	0.6%	4.3%	2.8%
S 校内研修	0.6%	0.4%	0.5%
T 自主研修	7.7%	17.3%	13.3%
U その他	2.4%	0.4%	1.3%

【概要】

○職能研修により培われたと思う、補われるという考えが多い。また、行政組織の経験や派遣研修により培われたと思うが比較的多く、自己研鑽も有効と考えられている。

(6)教職員のメンタルヘルスの知識

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.1%	0.4%	0.7%
B 学校組織主任	9.1%	0.0%	4.2%
C 教育研究会	1.6%	0.4%	1.0%
D 複数校種	5.4%	0.4%	2.7%
E 指導主事	11.3%	0.0%	5.1%
F 行政組織	4.3%	0.4%	2.2%
G 民間企業	1.1%	0.0%	0.5%
H へき地校	0.0%	0.0%	0.0%
I 定時制学校	0.5%	0.0%	0.2%
J 一貫校	0.0%	0.0%	0.0%
K 大規模校	4.8%	0.0%	2.2%
L 特別支援学校	0.5%	0.0%	0.2%
M 教職経験研修	4.8%	3.6%	4.2%
N 職能研修	19.9%	40.4%	31.1%
O 専門研修	0.5%	2.7%	1.7%
P 派遣研修	9.1%	3.1%	5.9%
Q 先進研究研修	1.6%	11.2%	6.8%
R 教職教養研修	10.2%	17.5%	14.2%
S 校内研修	0.5%	1.8%	1.2%
T 自主研修	8.6%	17.5%	13.4%
U その他	4.8%	0.4%	2.4%

【概要】

○職能研修により培われたと思う、補われるという考えが多い。教職教養研修や自己研鑽、指導主事の経験も有効と考えられている。

(7)教育課程の編成・実施・評価・改善

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.2%	2.4%	3.1%
B 学校組織主任	40.7%	16.8%	35.6%
C 教育研究会	2.4%	3.2%	2.6%
D 複数校種	4.1%	1.6%	3.6%
E 指導主事	14.3%	4.8%	12.3%
F 行政組織	1.3%	1.6%	1.4%
G 民間企業	0.0%	0.0%	0.0%
H へき地校	0.4%	0.0%	0.3%
I 定時制学校	0.2%	0.0%	0.2%
J 一貫校	1.3%	0.0%	1.0%
K 大規模校	4.5%	1.6%	3.9%
L 特別支援学校	0.4%	0.0%	0.3%
M 教職経験研修	3.0%	4.8%	3.4%
N 職能研修	5.6%	20.0%	8.7%
O 専門研修	4.1%	16.8%	6.8%
P 派遣研修	6.9%	4.0%	6.3%
Q 先進研究研修	2.4%	7.2%	3.4%
R 教職教養研修	1.1%	4.0%	1.7%
S 校内研修	0.9%	1.6%	1.0%
T 自主研修	3.0%	9.6%	4.4%
U その他	0.0%	0.0%	0.0%

【概要】

○学校組織主任の経験により培われ、補われるという考えが多い。職能研修や専門研修で補われるとの考えも比較的多く、指導主事の経験も有効と思われる。

(8)学校事務管理(財務管理 施設管理 文書管理等)

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.7%	0.2%	0.6%
B 学校組織主任	17.6%	1.2%	5.0%
C 教育研究会	0.8%	0.7%	0.8%
D 複数校種	2.5%	1.0%	1.3%
E 指導主事	20.2%	0.7%	5.1%
F 行政組織	34.5%	3.7%	10.7%
G 民間企業	0.0%	0.2%	0.2%
H へき地校	0.8%	0.0%	0.2%
I 定時制学校	0.0%	0.0%	0.0%
J 一貫校	0.0%	0.2%	0.2%
K 大規模校	2.5%	0.5%	1.0%
L 特別支援学校	0.0%	0.0%	0.0%
M 教職経験研修	0.8%	5.9%	4.8%
N 職能研修	7.6%	53.4%	46.9%
O 専門研修	0.8%	0.5%	0.6%
P 派遣研修	3.4%	2.0%	2.3%
Q 先進研究研修	0.0%	2.5%	1.9%
R 教職教養研修	0.0%	1.2%	1.0%
S 校内研修	0.0%	1.5%	1.1%
T 自主研修	4.2%	17.0%	14.1%
U その他	2.5%	2.5%	2.5%

【概要】

○行政組織の勤務経験や学校組織主任、指導主事、行政組織の経験により培われたと思うが多く、一方で圧倒的に職能研修により補われると考えるが多い。自己研鑽も有効と考えられている。

(9)法規の基本的な理解と運用

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.9%	0.0%	0.6%
B 学校組織主任	9.5%	1.6%	4.0%
C 教育研究会	0.6%	0.5%	0.6%
D 複数校種	1.9%	0.3%	0.8%
E 指導主事	12.7%	1.6%	5.0%
F 行政組織	11.4%	2.7%	5.4%
G 民間企業	0.6%	0.3%	0.4%
H へき地校	0.0%	0.0%	0.0%
I 定時制学校	0.0%	0.0%	0.0%
J 一貫校	0.0%	0.3%	0.2%
K 大規模校	0.6%	0.5%	0.6%
L 特別支援学校	0.0%	0.3%	0.2%
M 教職経験研修	4.4%	8.5%	7.3%
N 職能研修	22.8%	41.5%	35.8%
O 専門研修	0.0%	0.8%	0.6%
P 派遣研修	16.5%	4.4%	8.0%
Q 先進研究研修	0.6%	3.8%	2.9%
R 教職教養研修	0.6%	2.2%	1.7%
S 校内研修	0.0%	0.5%	0.4%
T 自主研修	12.7%	28.8%	23.9%
U その他	3.2%	1.1%	1.7%

【概要】

○職能研修と自己研鑽により培われ、補うという考えが多い。また、派遣研修や指導主事、行政組織の経験で培われたと思うとの回答も比較的に多い。

(10)家庭や地域への対応・連携

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.4%	0.0%	3.1%
B 学校組織主任	30.6%	6.2%	28.4%
C 教育研究会	0.6%	1.5%	0.7%
D 複数校種	9.2%	3.1%	8.7%
E 指導主事	1.6%	0.0%	1.4%
F 行政組織	11.9%	4.6%	11.2%
G 民間企業	1.7%	3.1%	1.8%
H へき地校	7.2%	0.0%	6.5%
I 定時制学校	0.6%	0.0%	0.6%
J 一貫校	0.3%	0.0%	0.3%
K 大規模校	8.0%	3.1%	7.5%
L 特別支援学校	0.9%	0.0%	0.9%
M 教職経験研修	4.5%	9.2%	5.0%
N 職能研修	5.8%	18.5%	7.0%
O 専門研修	0.3%	0.0%	0.3%
P 派遣研修	1.6%	0.0%	1.4%
Q 先進研究研修	0.6%	16.9%	2.1%
R 教職教養研修	1.3%	10.8%	2.1%
S 校内研修	0.6%	6.2%	1.1%
T 自主研修	4.5%	15.4%	5.5%
U その他	4.7%	1.5%	4.4%

【概要】

○学校組織主任の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修や先進研究研修などや自己研鑽により補われるという考えも比較的に多い。行政組織の経験も有効とされている。

(11)特別支援教育の知識・理解

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.0%	0.0%	0.5%
B 学校組織主任	5.9%	1.0%	3.4%
C 教育研究会	3.0%	1.9%	2.4%
D 複数校種	3.0%	2.6%	2.8%
E 指導主事	8.2%	0.3%	4.2%
F 行政組織	1.6%	0.0%	0.8%
G 民間企業	0.0%	0.6%	0.3%
H へき地校	0.7%	0.3%	0.5%
I 定時制学校	2.3%	0.0%	1.1%
J 一貫校	0.0%	0.3%	0.2%
K 大規模校	3.3%	0.3%	1.8%
L 特別支援学校	23.0%	24.3%	23.7%
M 教職経験研修	2.3%	3.8%	3.1%
N 職能研修	7.6%	14.1%	10.9%
O 専門研修	4.6%	11.5%	8.1%
P 派遣研修	9.5%	0.6%	5.0%
Q 先進研究研修	1.3%	9.3%	5.3%
R 教職教養研修	3.6%	10.2%	7.0%
S 校内研修	3.6%	3.5%	3.6%
T 自主研修	12.8%	14.1%	13.5%
U その他	2.6%	1.3%	1.9%

【概要】

○特別支援学校の勤務経験や自己研鑽により培われ、補われると考えるが多い。職能研修などの研修により補われるという考えも比較的が多い。

(12)外部の関係機関等との連携

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.6%	2.0%	3.3%
B 学校組織主任	19.4%	2.0%	16.0%
C 教育研究会	2.4%	2.0%	2.3%
D 複数校種	5.5%	0.0%	4.4%
E 指導主事	12.0%	4.0%	10.4%
F 行政組織	23.4%	9.0%	20.7%
G 民間企業	3.3%	3.0%	3.3%
H へき地校	2.4%	0.0%	1.9%
I 定時制学校	0.2%	0.0%	0.2%
J 一貫校	0.0%	0.0%	0.0%
K 大規模校	5.0%	0.0%	4.1%
L 特別支援学校	1.4%	0.0%	1.2%
M 教職経験研修	1.9%	7.0%	2.9%
N 職能研修	4.5%	29.0%	9.3%
O 専門研修	1.0%	2.0%	1.2%
P 派遣研修	3.6%	1.0%	3.1%
Q 先進研究研修	1.2%	10.0%	2.9%
R 教職教養研修	0.7%	12.0%	2.9%
S 校内研修	0.5%	1.0%	0.6%
T 自主研修	2.9%	14.0%	5.0%
U その他	5.0%	2.0%	4.4%

【概要】

○行政組織や学校組織主任の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修により補われるという考えが多い。教職教養研修等や自己研鑽も補うと考えられている。

(13)学校広報・情報発信

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	5.2%	0.0%	3.5%
B 学校組織主任	26.5%	2.7%	18.7%
C 教育研究会	3.0%	0.9%	2.3%
D 複数校種	7.8%	0.0%	5.3%
E 指導主事	4.8%	0.9%	3.5%
F 行政組織	10.0%	0.9%	7.0%
G 民間企業	1.7%	5.4%	2.9%
H へき地校	2.6%	0.0%	1.8%
I 定時制学校	0.9%	0.0%	0.6%
J 一貫校	0.4%	0.0%	0.3%
K 大規模校	3.5%	1.8%	2.9%
L 特別支援学校	0.4%	0.0%	0.3%
M 教職経験研修	1.7%	8.9%	4.1%
N 職能研修	5.7%	15.2%	8.8%
O 専門研修	0.4%	3.6%	1.5%
P 派遣研修	5.2%	0.9%	3.8%
Q 先進研究研修	0.4%	9.8%	3.5%
R 教職教養研修	1.3%	5.4%	2.6%
S 校内研修	1.3%	4.5%	2.3%
T 自主研修	13.9%	34.8%	20.8%
U その他	3.0%	4.5%	3.5%

【概要】

○学校組織主任の経験により培われたが多く、さらに自己研鑽により培われ補うと考えるが多い。また、職能研修により補われるとの考えも比較的が多い。

(14)教職員の動機付け・モチベーション向上支援

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	2.4%	0.4%	1.7%
B 学校組織主任	25.4%	4.0%	17.8%
C 教育研究会	2.2%	1.4%	1.9%
D 複数校種	8.1%	0.7%	5.5%
E 指導主事	8.5%	1.1%	5.9%
F 行政組織	2.0%	0.4%	1.4%
G 民間企業	2.8%	2.2%	2.5%
H へき地校	1.4%	0.4%	1.0%
I 定時制学校	0.8%	0.0%	0.5%
J 一貫校	0.2%	0.0%	0.1%
K 大規模校	4.5%	0.4%	3.1%
L 特別支援学校	1.2%	0.0%	0.8%
M 教職経験研修	4.9%	6.1%	5.3%
N 職能研修	12.0%	36.3%	20.6%
O 専門研修	1.6%	1.4%	1.5%
P 派遣研修	6.3%	3.6%	5.3%
Q 先進研究研修	1.2%	6.1%	2.9%
R 教職教養研修	3.9%	13.3%	7.3%
S 校内研修	2.4%	2.9%	2.5%
T 自主研修	6.5%	16.9%	10.2%
U その他	2.0%	2.5%	2.2%

【概要】

○学校組織主任の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修により補われるという考えが多い。自己研鑽も有効と考えられている。

(15)学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	0.8%	1.2%	0.9%
B 学校組織主任	14.7%	2.3%	13.5%
C 教育研究会	7.5%	2.3%	7.0%
D 複数校種	5.0%	0.0%	4.6%
E 指導主事	13.7%	8.1%	13.2%
F 行政組織	1.1%	1.2%	1.1%
G 民間企業	0.2%	0.0%	0.2%
H へき地校	0.4%	0.0%	0.3%
I 定時制学校	0.8%	0.0%	0.8%
J 一貫校	1.0%	0.0%	0.9%
K 大規模校	6.7%	1.2%	6.2%
L 特別支援学校	0.1%	0.0%	0.1%
M 教職経験研修	3.6%	7.0%	3.9%
N 職能研修	2.2%	5.8%	2.5%
O 専門研修	11.5%	29.1%	13.1%
P 派遣研修	11.7%	8.1%	11.4%
Q 先進研究研修	2.4%	7.0%	2.8%
R 教職教養研修	1.9%	8.1%	2.5%
S 校内研修	3.6%	5.8%	3.8%
T 自主研修	9.2%	11.6%	9.4%
U その他	1.9%	1.2%	1.8%

【概要】

○学校組織の主任や指導主事の経験、専門研修、派遣研修により培われたと思う方が比較的多く、専門研修等の研修や自己研鑽により補われると考えが比較的が多い。

(16)校内研修体制の整備・組織化

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	1.9%	0.0%	1.2%
B 学校組織主任	27.5%	5.3%	19.5%
C 教育研究会	7.1%	6.0%	6.7%
D 複数校種	2.6%	0.7%	1.9%
E 指導主事	15.6%	6.6%	12.4%
F 行政組織	0.4%	0.7%	0.5%
G 民間企業	0.0%	0.0%	0.0%
H へき地校	0.4%	0.0%	0.2%
I 定時制学校	0.0%	0.0%	0.0%
J 一貫校	0.0%	0.0%	0.0%
K 大規模校	4.8%	0.7%	3.3%
L 特別支援学校	0.0%	0.0%	0.0%
M 教職経験研修	1.1%	4.6%	2.4%
N 職能研修	6.3%	16.6%	10.0%
O 専門研修	3.0%	12.6%	6.4%
P 派遣研修	12.3%	6.0%	10.0%
Q 先進研究研修	2.6%	13.9%	6.7%
R 教職教養研修	1.1%	7.9%	3.6%
S 校内研修	10.0%	8.6%	9.5%
T 自主研修	1.9%	9.3%	4.5%
U その他	1.5%	0.7%	1.2%

【概要】

○学校組織主任や指導主事の経験により培われたと思うが多く、一方で職能研修や先進研究研修により補われるという考えが比較的が多い。また、校内研修も有効と思われる。

(17)危機管理(リスクマネジメント・クライシスマネジメント)の知識・能力

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	3.2%	0.2%	1.7%
B 学校組織主任	8.7%	2.4%	5.5%
C 教育研究会	0.5%	1.0%	0.7%
D 複数校種	3.7%	0.7%	2.2%
E 指導主事	9.5%	0.0%	4.6%
F 行政組織	7.7%	0.0%	3.8%
G 民間企業	1.2%	0.5%	0.9%
H へき地校	2.0%	0.0%	1.0%
I 定時制学校	1.0%	0.0%	0.5%
J 一貫校	0.0%	0.2%	0.1%
K 大規模校	5.5%	1.0%	3.2%
L 特別支援学校	0.2%	0.2%	0.2%
M 教職経験研修	2.7%	5.0%	3.9%
N 職能研修	23.9%	45.2%	34.7%
O 専門研修	0.2%	1.0%	0.6%
P 派遣研修	10.9%	3.8%	7.3%
Q 先進研究研修	3.5%	15.4%	9.5%
R 教職教養研修	2.7%	7.7%	5.3%
S 校内研修	1.5%	1.9%	1.7%
T 自主研修	4.7%	12.7%	8.8%
U その他	6.5%	1.0%	3.7%

【概要】
 ○職能研修により培われ、補われると考えるが多い。また、先進研究研修や自己研鑽で補われるとの考えも比較的が多い。

(18)学校教育への理念

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	0.7%	1.5%	0.9%
B 学校組織主任	13.0%	3.8%	10.2%
C 教育研究会	1.3%	0.8%	1.2%
D 複数校種	6.0%	2.3%	4.9%
E 指導主事	9.3%	1.5%	6.9%
F 行政組織	3.7%	0.8%	2.8%
G 民間企業	1.0%	0.8%	0.9%
H へき地校	2.0%	0.8%	1.6%
I 定時制学校	1.3%	0.8%	1.2%
J 一貫校	1.3%	0.8%	1.2%
K 大規模校	3.7%	3.0%	3.5%
L 特別支援学校	0.7%	0.8%	0.7%
M 教職経験研修	4.7%	6.8%	5.3%
N 職能研修	16.3%	24.2%	18.8%
O 専門研修	0.7%	0.0%	0.5%
P 派遣研修	10.0%	4.5%	8.3%
Q 先進研究研修	2.3%	7.6%	3.9%
R 教職教養研修	5.0%	14.4%	7.9%
S 校内研修	0.7%	1.5%	0.9%
T 自主研修	13.3%	22.0%	16.0%
U その他	3.0%	1.5%	2.5%

【概要】
 ○職能研修や自己研鑽により培われ、補われると考えるが比較的が多い。学校組織の主任の経験や教職教養研修も有効であると思われる。

(19)学校管理職としての使命感

項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	2.7%	1.6%	2.5%
B 学校組織主任	12.9%	6.3%	12.3%
C 教育研究会	1.2%	3.1%	1.4%
D 複数校種	4.4%	3.1%	4.3%
E 指導主事	8.2%	0.0%	7.3%
F 行政組織	4.6%	0.0%	4.1%
G 民間企業	1.2%	1.6%	1.3%
H へき地校	1.4%	0.0%	1.3%
I 定時制学校	0.4%	0.0%	0.3%
J 一貫校	1.1%	0.0%	1.0%
K 大規模校	3.7%	1.6%	3.5%
L 特別支援学校	0.2%	0.0%	0.2%
M 教職経験研修	3.2%	1.6%	3.0%
N 職能研修	29.1%	35.9%	29.8%
O 専門研修	0.0%	1.6%	0.2%
P 派遣研修	7.8%	3.1%	7.3%
Q 先進研究研修	0.9%	3.1%	1.1%
R 教職教養研修	2.8%	6.3%	3.2%
S 校内研修	0.7%	4.7%	1.1%
T 自主研修	10.8%	25.0%	12.3%
U その他	2.7%	1.6%	2.5%

【概要】

○職能研修や自己研鑽により培われ、補われると考えるが多い。学校組織の主任の経験も有効であると思われる。

全項目の合計

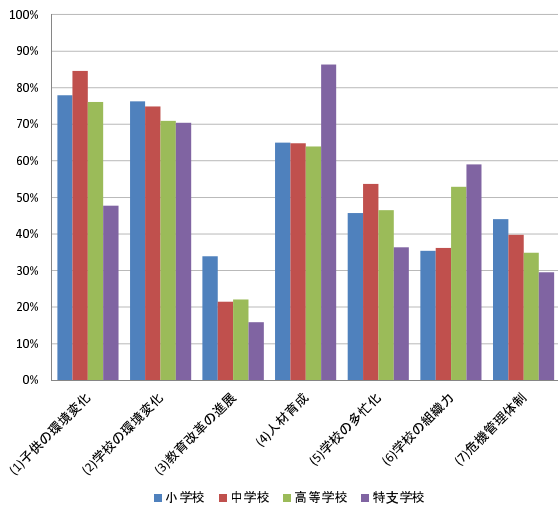
項目	□強みを培う経験・研修	■努力を補う経験・研修	□+■ 強みを培い、努力を補う経験・研修
A 主幹教諭	2.5%	0.5%	1.8%
B 学校組織主任	21.2%	3.2%	14.8%
C 教育研究会	2.5%	1.3%	2.1%
D 複数校種	5.7%	1.3%	4.1%
E 指導主事	9.6%	1.2%	6.6%
F 行政組織	7.0%	1.4%	5.0%
G 民間企業	1.4%	1.1%	1.3%
H へき地校	1.7%	0.1%	1.1%
I 定時制学校	0.7%	0.0%	0.4%
J 一貫校	0.6%	0.2%	0.5%
K 大規模校	5.8%	0.9%	4.0%
L 特別支援学校	1.4%	2.0%	1.6%
M 教職経験研修	3.3%	5.6%	4.1%
N 職能研修	11.5%	38.1%	21.0%
O 専門研修	2.2%	3.3%	2.6%
P 派遣研修	7.8%	3.0%	6.1%
Q 先進研究研修	1.5%	8.4%	4.0%
R 教職教養研修	2.2%	8.0%	4.3%
S 校内研修	1.6%	2.2%	1.8%
T 自主研修	7.0%	16.7%	10.5%
U その他	2.9%	1.6%	2.4%

【概要】

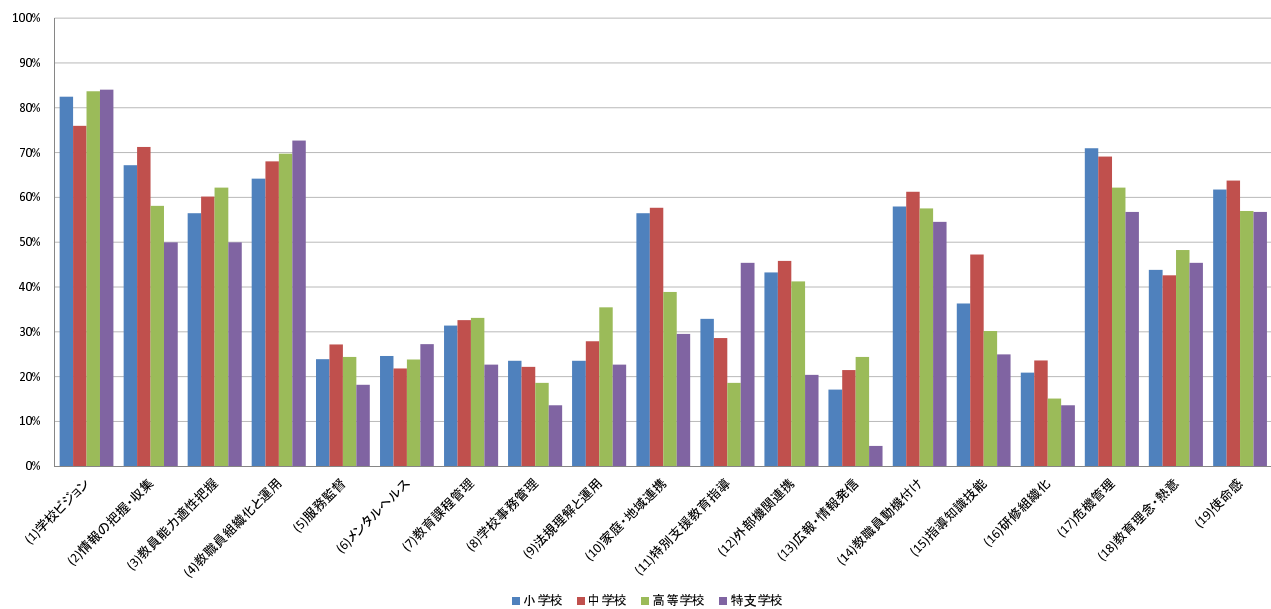
○強みは学校組織主任の経験により培われたと思うが多く、努力が必要である事項は職能研修や自己研鑽により補われると考えるが多い。

問2～問4 学校種別

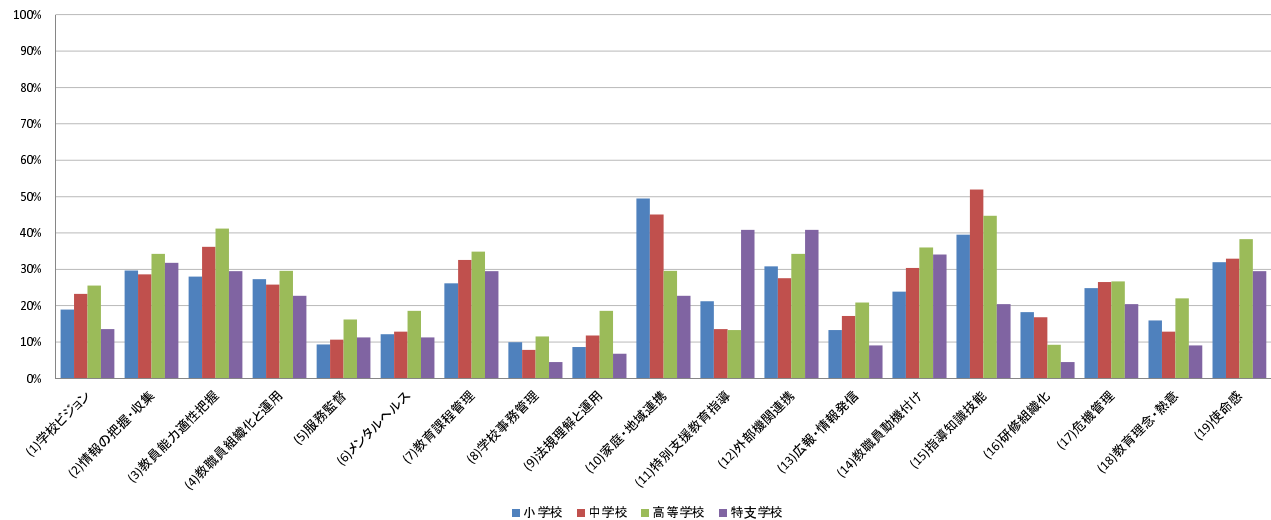
問2 学校運営に関して特に大きな課題と感じていることは何ですか。



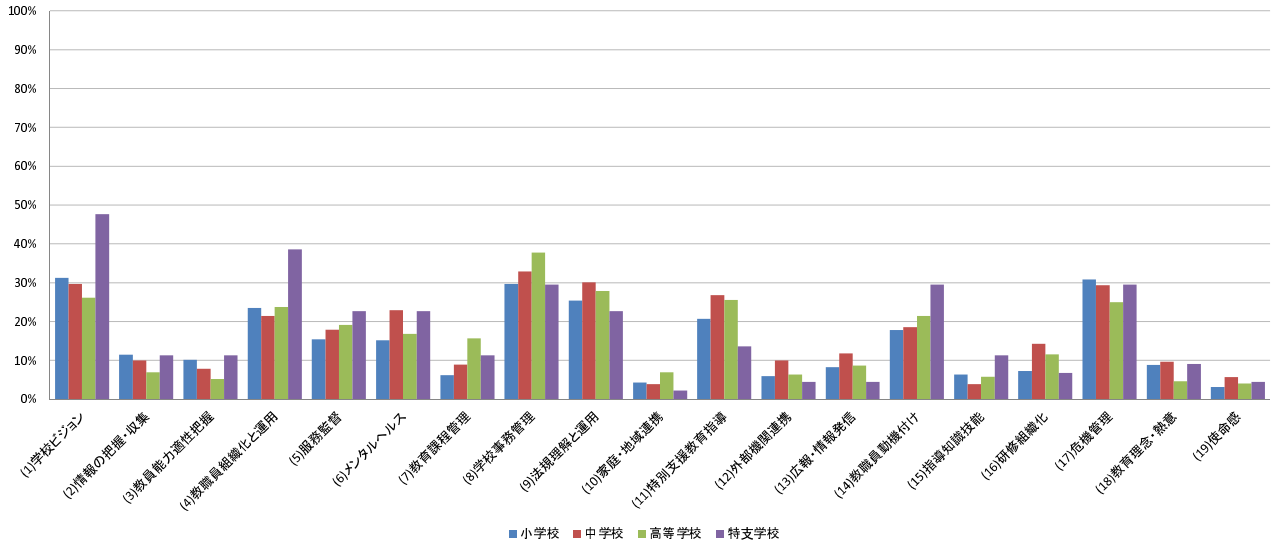
問3① 管理職として、特に必要となる資質能力は何であると考えますか。（複数回答可）



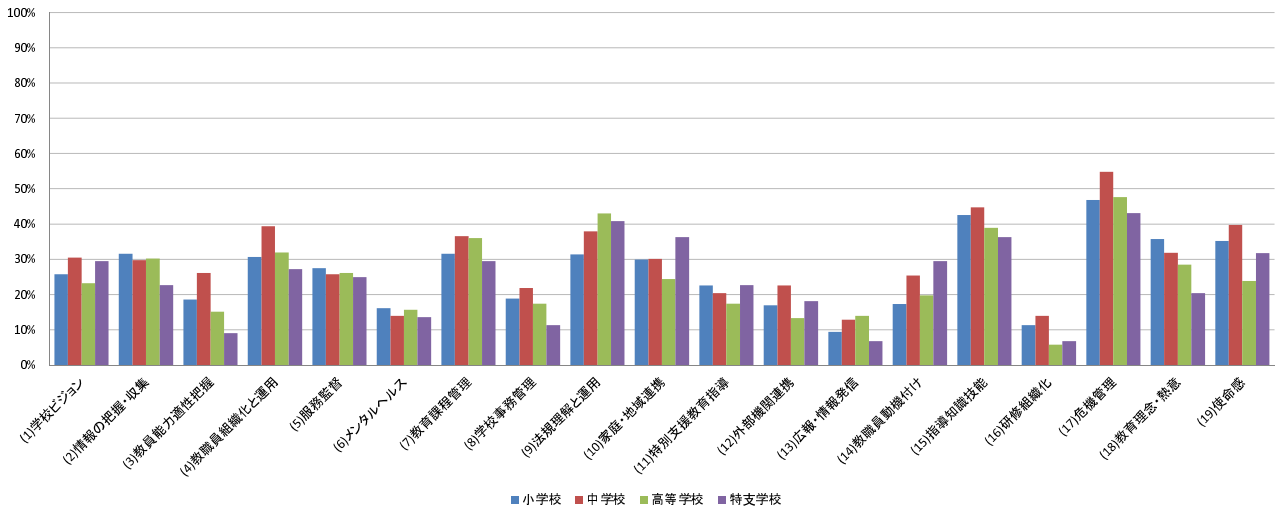
問3② ご自身を振り返って、（資質能力として）”大きな強み”と思うところはどこだと考えますか。（複数回答可）



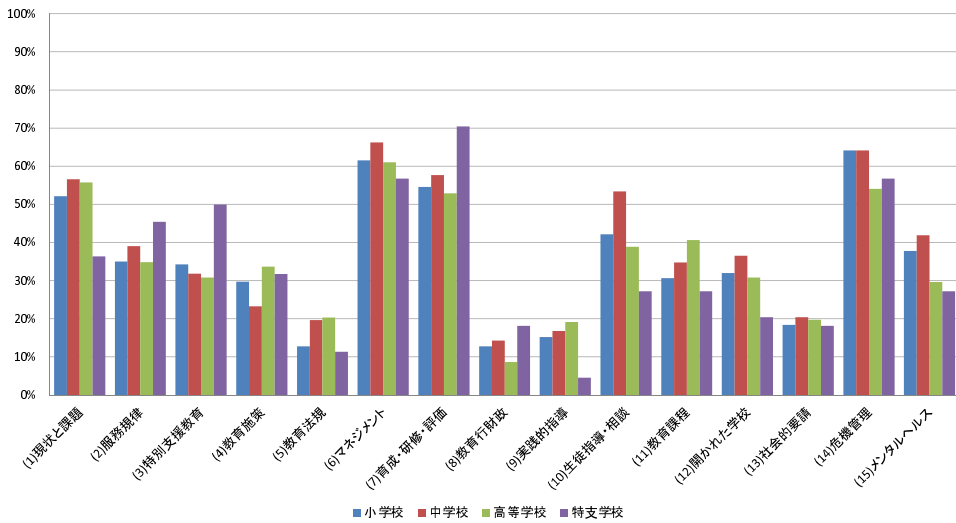
問3③ ご自身を振り返って、(資質能力として) ”努力が必要”と感じているところはどこだと思いますか。(複数回答可)



問3④ 管理職になる前に、特に身に付けておくことが望まれる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)

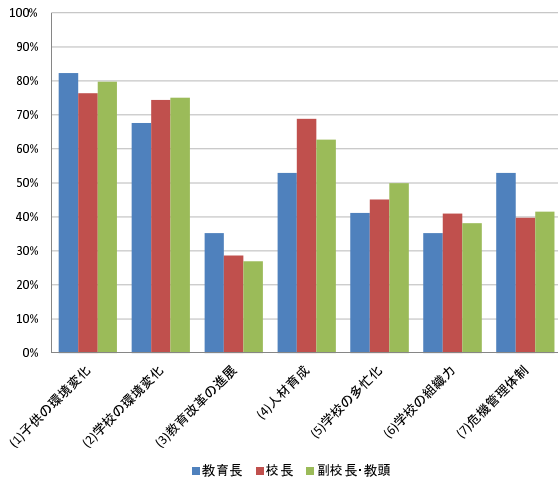


問4 これからの学校運営能力の養成に特に求められる研修項目は何であると考えますか。

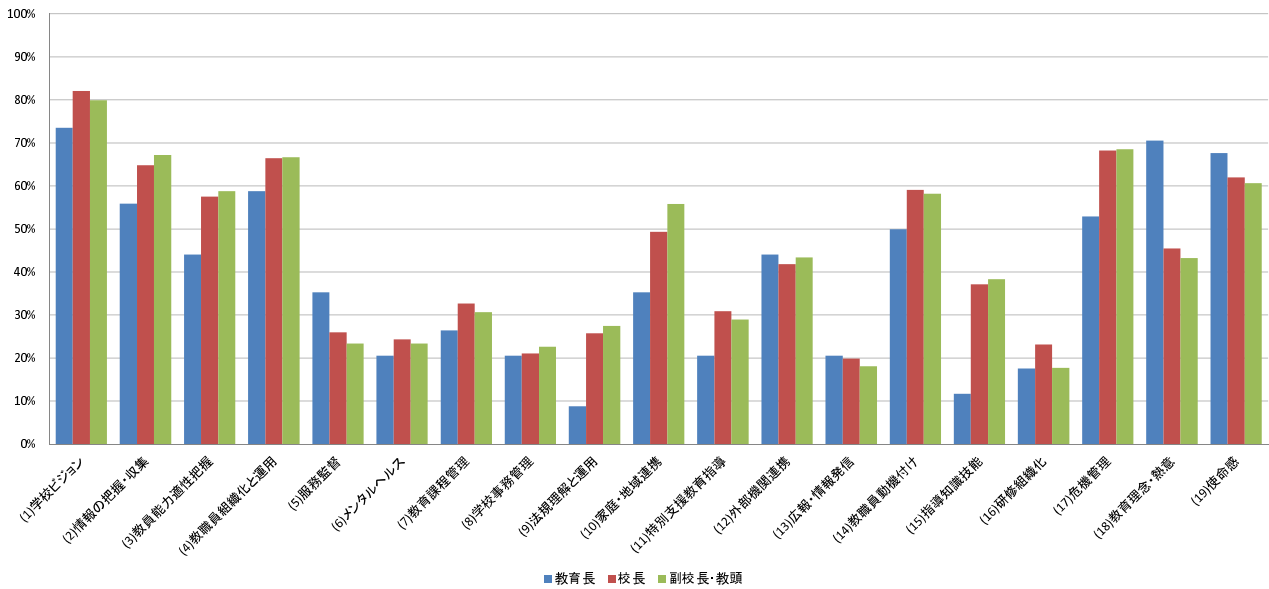


問2～問4 職種別

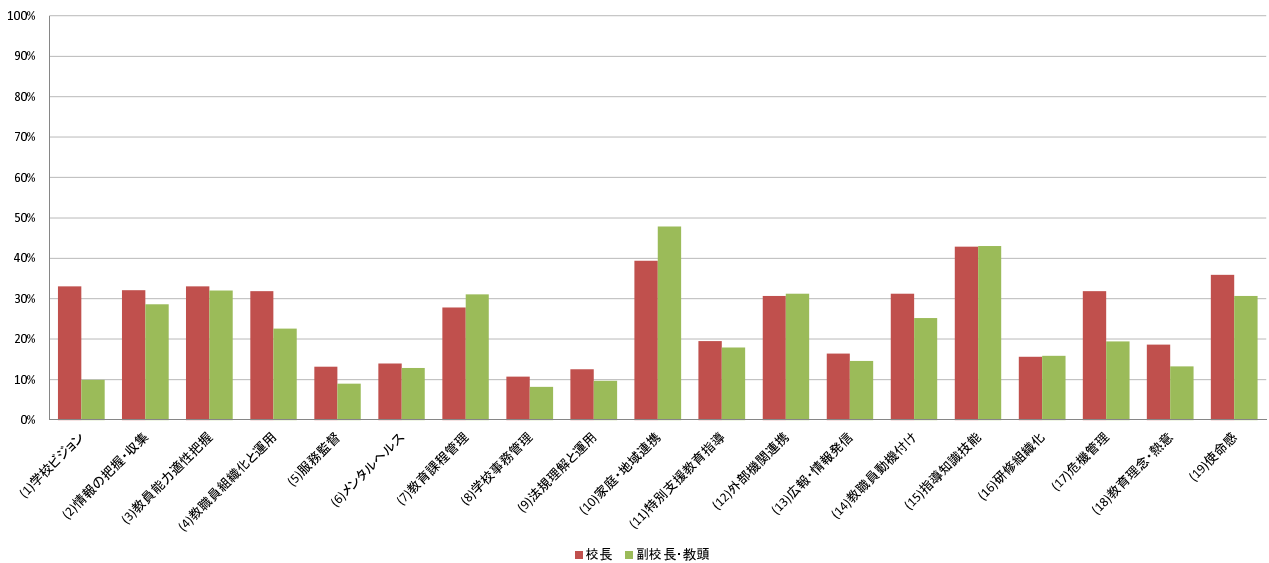
問2 学校運営に関して特に大きな課題と感じていることは何ですか。



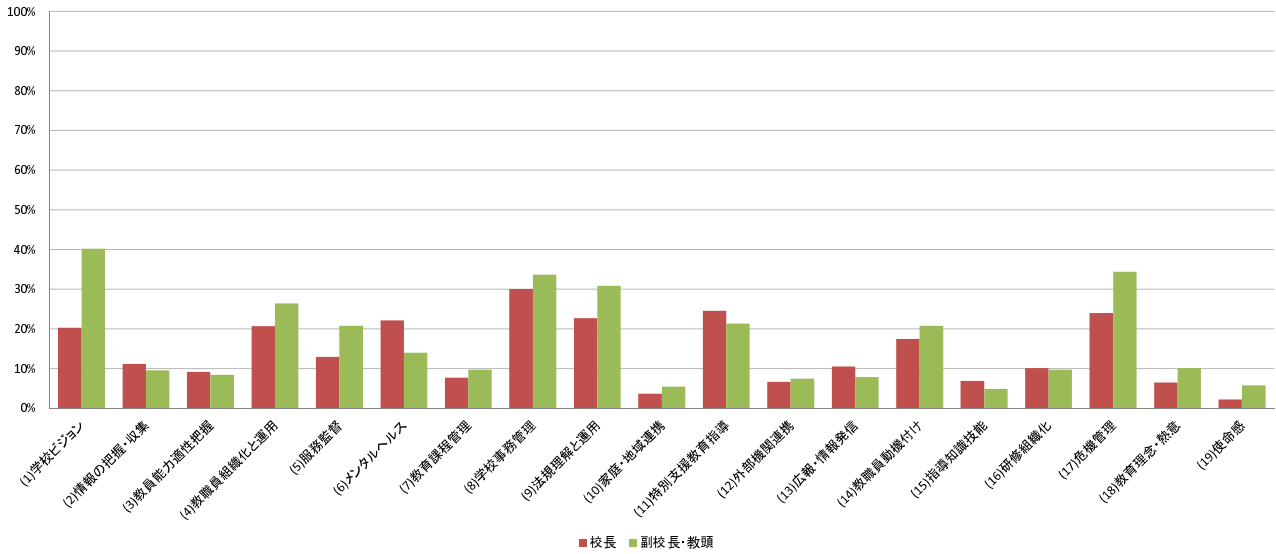
問3① 管理職として、特に必要となる資質能力は何であると考えますか。（複数回答可）



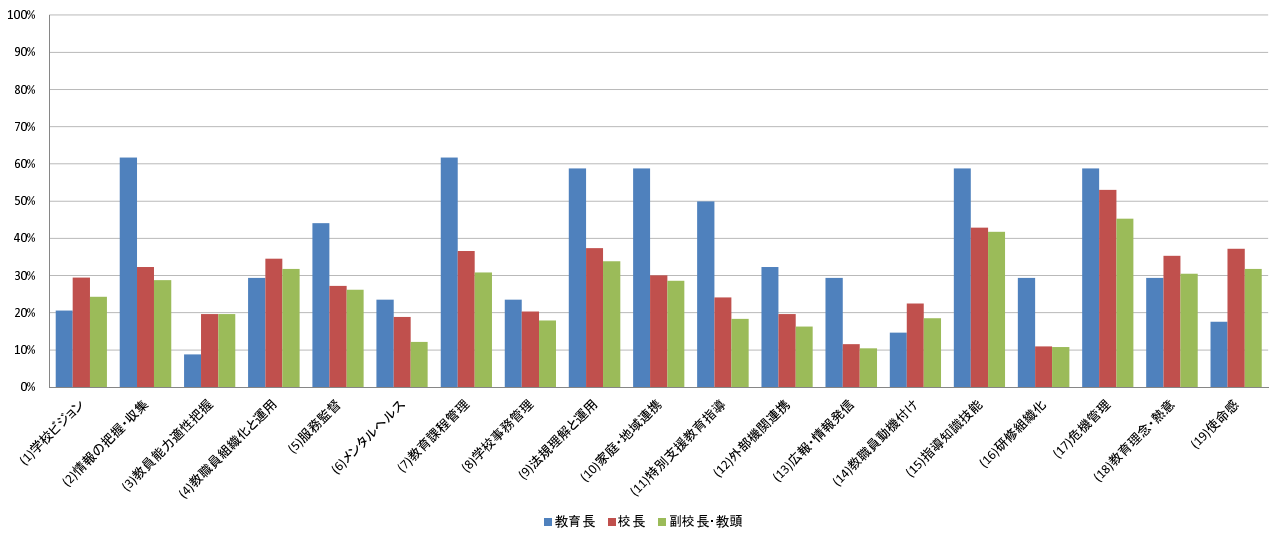
問3② ご自身を振り返って、（資質能力として）”大きな強み”と思うところはどこだと考えますか。（複数回答可）



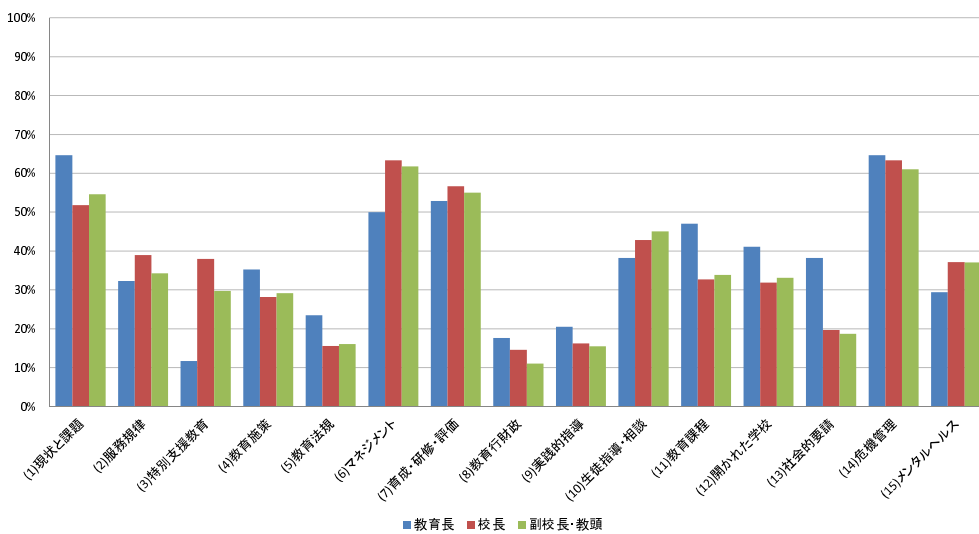
問3③ ご自身を振り返って、(資質能力として) ”努力が必要”と感じているところはどこだと考えますか。(複数回答可)



問3④ 管理職になる前に、特に身に付けておくことが望まれる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)



問4 これからの学校運営能力の養成に特に求められる研修項目は何であると考えますか。



問1 ご自身のことについてお伺いします。

年齢	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	無回答
教育長	1	4	1	5	1	4	3	4	4	3	1	0	0	1	2

年齢	45歳	46歳	47歳	48歳	49歳	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳
小・校長	0	0	0	0	0	1	5	5	14	18	27	42	49	43	54	3
小・教頭	1	3	9	13	21	16	25	21	39	27	24	26	18	20	9	1
中・校長	0	0	0	0	0	0	4	4	8	12	18	18	15	22	36	2
中・副校長, 教頭	0	0	2	10	15	11	17	13	20	7	10	17	7	8	2	1
高・校長	0	0	0	0	0	0	0	1	4	6	6	7	11	19	17	3
高・副校長, 教頭	0	0	1	4	4	6	19	14	13	9	9	8	3	3	5	0
特・校長	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	3	2	4	3	0
特・副校長, 教頭	0	0	2	1	4	5	1	4	4	0	1	1	1	1	1	0
学校管理職合計	1	3	14	28	44	39	71	62	102	81	99	122	106	120	127	10

現職年数	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	無回答
教育長	6	3	10	3	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
小・校長	63	46	25	29	50	14	18	6	8	2	0	0	0	0	0	0	
小・教頭	63	32	29	31	38	13	11	15	11	9	13	3	3	1	0	1	
中・校長	25	16	16	25	25	11	11	7	2	1	0	0	0	0	0	0	
中・副校長, 教頭	37	21	16	18	14	7	8	2	9	3	2	1	1	0	0	1	
高・校長	19	10	20	8	11	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
高・副校長, 教頭	19	17	23	17	14	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	
特・校長	4	8	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特・副校長, 教頭	9	9	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
学校管理職合計	239	159	134	132	153	52	54	32	31	17	15	4	4	1	0	2	

昇任年齢	40歳	41歳	42歳	43歳	44歳	45歳	46歳	47歳	48歳	49歳	50歳	51歳	52歳	53歳	54歳	55歳以上	無回答
教育長	1	3	3	7	4	3	2	3	0	0	1	0	1	0	0	2	4
小・校長	0	0	3	9	20	36	44	37	25	32	28	12	11	3	1	0	
小・教頭	0	0	2	1	2	10	23	32	44	39	37	29	24	15	7	8	
中・校長	0	1	3	3	11	21	30	17	24	10	9	3	6	1	0	0	
中・副校長, 教頭	0	0	0	0	2	3	5	14	25	27	26	13	14	7	1	3	
高・校長	0	0	0	0	0	2	1	5	10	11	13	17	6	8	1	0	
高・副校長, 教頭	0	0	0	0	0	1	0	4	11	16	20	19	14	7	6	0	
特・校長	0	0	0	0	0	2	0	1	0	9	2	1	3	0	0	0	
特・副校長, 教頭	0	0	0	0	0	1	2	0	4	9	6	1	1	1	1	0	
学校管理職合計	0	1	8	13	35	76	105	110	143	153	141	95	79	42	17	11	

行政経験	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年以上	有	無	無回答
教育長											28	4	2
小・校長	10	25	27	11	13	26	8	8	12	1	141	120	
小・教頭	1	17	38	2	5	10	1	0	1	1	76	197	
中・校長	3	17	13	11	8	15	7	6	6	4	90	49	
中・副校長, 教頭	0	14	30	4	1	4	1	0	0	0	54	86	
高・校長	3	1	6	8	16	6	6	5	3	3	57	17	
高・副校長, 教頭	4	5	19	12	5	4	1	1	1	1	53	45	
特・校長	0	1	3	2	1	1	2	0	1	0	11	7	
特・副校長, 教頭	1	2	4	4	0	0	0	0	0	1	12	14	
学校管理職合計	22	82	140	54	49	66	26	20	24	11	494	535	

民間経験	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年以上	有	無	無回答
教育長											5	27	2
小・校長	9	8	3	3	1	0	1	0	0	1	26	235	
小・教頭	13	2	1	3	0	3	0	0	0	1	23	250	
中・校長	2	5	2	0	1	1	0	0	0	0	11	128	
中・副校長, 教頭	2	5	1	0	0	1	0	1	0	0	10	130	
高・校長	3	0	0	2	0	0	0	0	0	2	7	67	
高・副校長, 教頭	8	2	4	1	0	0	0	1	0	0	16	82	
特・校長	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	13	
特・副校長, 教頭	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	4	22	
学校管理職合計	40	25	11	9	3	6	1	2	1	4	102	927	

“そう感じる” “そう考える” “そう思う” と回答した割合 (%)

設問・選択項目	合計	教育長	学校													
			小学校				中学校				高等学校				特支学校	
			校長	教頭			校長	副校長	教頭		校長	副校長	教頭		校長	副校長
問2 学校運営に関して特に大きな課題と感じていることは何ですか。(複数回答可)																
(1) 子供を取り巻く環境の大きな変化(学力向上、いじめや不登校、ネット社会等)	78.3%	82.4%	78.2%	78.0%	75.9%	80.0%	84.8%	82.7%	86.4%	76.2%	74.3%	77.6%	47.7%	44.4%	50.0%	
(2) 学校を取り巻く環境の大きな変化(保護者対応、地域連携等、危機管理等)	74.5%	67.6%	74.8%	76.3%	75.9%	76.7%	74.9%	73.4%	76.4%	70.9%	70.3%	71.4%	70.5%	77.8%	65.4%	
(3) 教育改革の急速な進展(道徳教育、英語教育の充実、ICTの活用等)	28.0%	35.3%	27.8%	33.9%	32.6%	35.2%	21.5%	23.0%	20.0%	22.1%	27.0%	18.4%	15.9%	22.2%	11.5%	
(4) 教職員の人材育成、資質能力の向上、意識改革	65.3%	52.9%	65.7%	65.0%	67.4%	62.6%	64.9%	67.6%	62.1%	64.0%	71.6%	58.2%	86.4%	88.9%	84.6%	
(5) 学校現場の多忙化、校務の偏り	47.5%	41.2%	47.7%	45.8%	41.0%	50.4%	53.8%	51.1%	56.4%	46.5%	50.0%	43.9%	36.4%	38.9%	34.6%	
(6) 学校の組織力、教職員の意思疎通、協力体制、同僚性	39.4%	35.3%	39.6%	35.4%	39.5%	31.5%	36.2%	34.5%	37.9%	52.9%	55.4%	51.0%	59.1%	55.6%	61.5%	
(7) 危機管理(平常時、非常時)体制の構築	41.1%	52.9%	40.7%	44.1%	46.0%	42.2%	39.8%	35.3%	44.3%	34.9%	33.8%	35.7%	29.5%	11.1%	42.3%	
(8) その他(主な回答)	震災後の諸課題への対応/家庭の教育力の低下/特別な教育的ニーズの増加/心のケアへの対応/社会のモラル低下/学校の教育環境整備の立ち後れ/貧困家庭の増加/教職員の規範意識の低下/学校経営の多様化/管理職の専門性・指導力															
課題の要因(主な回答)	格差社会の増進/社会の競争激化/家庭の教育力低下/親の価値観の多様化/インターネット、スマートフォンの急速な普及/多方面から学校に対する期待や要求が増大/学校現場への理解不足/教師の社会性・規範意識の欠如/意思疎通/協働意識/モチベーションの低下/能力格差/校務における人材不足/人材育成の遅れ/事務量の増大/年齢構成がアンバランス/初任層の増加/ベテラン層の増加/震災の影響による環境変化/危機管理の意識の差															
問3① 管理職として、特に必要となる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)																
(1) 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化	80.8%	73.5%	81.0%	82.5%	82.0%	83.0%	76.0%	81.3%	70.7%	83.7%	86.5%	81.6%	84.1%	72.2%	92.3%	
(2) 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の確かな把握と情報収集	65.8%	55.9%	66.1%	67.2%	66.3%	68.1%	71.3%	64.7%	77.9%	58.1%	60.8%	56.1%	50.0%	61.1%	42.3%	
(3) 教職員の能力・適性の把握	57.7%	44.1%	58.2%	56.5%	58.2%	54.8%	60.2%	56.8%	63.6%	62.2%	60.8%	63.3%	50.0%	38.9%	57.7%	
(4) 教職員の組織化とその組織の効果的な運用	66.3%	58.8%	66.6%	64.2%	64.4%	64.1%	68.1%	69.8%	66.4%	69.8%	70.3%	69.4%	72.7%	55.6%	84.6%	
(5) 教職員の服務監督に必要となる知識	25.0%	35.3%	24.7%	23.9%	24.1%	23.7%	27.2%	29.5%	25.0%	24.4%	28.4%	21.4%	18.2%	16.7%	19.2%	
(6) 教職員のメンタルヘルスの知識	23.8%	20.6%	23.9%	24.7%	23.8%	25.6%	21.9%	21.6%	22.1%	23.8%	29.7%	19.4%	27.3%	33.3%	23.1%	
(7) 教育課程管理の編成・実施・評価・改善	31.5%	26.5%	31.7%	31.5%	33.0%	30.0%	32.6%	33.1%	32.1%	33.1%	35.1%	31.6%	22.7%	16.7%	26.9%	
(8) 学校事務管理(財務管理、施設管理、文書管理等)	21.9%	20.6%	21.9%	23.5%	21.5%	25.6%	22.2%	20.9%	23.6%	18.6%	21.6%	16.3%	13.6%	16.7%	11.5%	
(9) 法規の基本的な理解と運用	26.1%	8.8%	26.7%	23.5%	24.5%	22.6%	28.0%	23.7%	32.1%	35.5%	35.1%	35.7%	22.7%	22.2%	23.1%	
(10) 家庭や地域への対応・連携	52.2%	35.3%	52.7%	56.5%	55.2%	57.8%	57.7%	50.4%	65.0%	39.0%	33.8%	42.9%	29.5%	22.2%	34.6%	
(11) 特別支援教育の知識・理解	29.6%	20.6%	29.9%	33.0%	34.5%	31.5%	28.7%	28.1%	29.3%	18.6%	21.6%	16.3%	45.5%	38.9%	50.0%	
(12) 外部の関係機関等との連携	42.7%	44.1%	42.7%	43.3%	40.6%	45.9%	45.9%	47.5%	44.3%	41.3%	40.5%	41.8%	20.5%	22.2%	19.2%	
(13) 学校広報・情報発信	19.1%	20.6%	19.0%	17.1%	16.9%	17.4%	21.5%	23.0%	20.0%	24.4%	29.7%	20.4%	4.5%	0.0%	7.7%	
(14) 教職員の動機付け・モチベーション向上支援	58.4%	50.0%	58.7%	58.0%	59.4%	56.7%	61.3%	59.7%	62.9%	57.6%	58.1%	57.1%	54.5%	55.6%	53.8%	
(15) 学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能	37.0%	11.8%	37.8%	36.3%	37.2%	35.6%	47.3%	45.3%	49.3%	30.2%	28.4%	31.6%	25.0%	11.1%	34.6%	
(16) 校内研修体制の整備・組織化	20.3%	17.6%	20.4%	20.9%	24.1%	17.8%	23.7%	26.6%	20.7%	15.1%	16.2%	14.3%	13.6%	11.1%	15.4%	
(17) 危機管理(リスクマネジメント・クライスマネジメント)の知識・能力	67.9%	52.9%	68.4%	71.0%	69.7%	72.2%	69.2%	67.6%	70.7%	62.2%	68.9%	57.1%	56.8%	50.0%	61.5%	
(18) 学校教育への理念	45.2%	70.6%	44.3%	43.9%	44.8%	43.0%	42.7%	44.6%	40.7%	48.3%	47.3%	49.0%	45.5%	55.6%	38.5%	
(19) 学校管理職としての使命感	61.5%	67.6%	61.3%	61.8%	61.7%	61.9%	63.8%	64.7%	62.9%	57.0%	62.2%	53.1%	56.8%	44.4%	65.4%	
(20) その他(主な回答)	教職のスペシャリストとしての指導力や専門性/豊かな人間性や社会性/信頼/人柄/コミュニケーション能力/意思伝達能力/ストレスへの耐性/企画力/戦略的思考/対人関係の対応力、解決能力/協働意識															

“そう感じる” “そう考える” “そう思う” と回答した割合 (%)

設問・選択項目	合計	教育長	学校	学校													
				小学校			中学校			高等学校				特支学校			
				校長	教頭		校長	教頭		校長	副校長・教頭		校長	副校長・教頭		校長	副校長・教頭
問3② ご自身を振り返って、(資質能力として)“大きな強み”と思うところはどこだと考えますか。(複数回答可)																	
(1) 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化	21.1%		21.1%	19.0%	28.4%	10.0%	23.3%	37.4%	9.3%	25.6%	44.6%	11.2%	13.6%	22.2%	7.7%		
(2) 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集	30.3%		30.3%	29.8%	32.2%	27.4%	28.7%	28.1%	29.3%	34.3%	36.5%	32.7%	31.8%	44.4%	23.1%		
(3) 教職員の能力・適性の把握	32.6%		32.6%	28.1%	29.1%	27.0%	36.2%	34.5%	37.9%	41.3%	43.2%	39.8%	29.5%	38.9%	23.1%		
(4) 教職員の組織化とその組織の効果的な運用	27.1%		27.1%	27.3%	31.8%	23.0%	25.8%	33.8%	17.9%	29.7%	31.1%	28.6%	22.7%	22.2%	23.1%		
(5) 教職員の服務監督に必要となる知識	11.0%		11.0%	9.4%	10.0%	8.9%	10.8%	14.4%	7.1%	16.3%	23.0%	11.2%	11.4%	11.1%	11.5%		
(6) 教職員のメンタルヘルスの知識	13.5%		13.5%	12.2%	11.1%	13.3%	12.9%	15.1%	10.7%	18.6%	24.3%	14.3%	11.4%	5.6%	15.4%		
(7) 教育課程管理の編成・実施・評価・改善	29.5%		29.5%	26.2%	23.4%	28.9%	32.6%	33.8%	31.4%	34.9%	31.1%	37.8%	29.5%	33.3%	26.9%		
(8) 学校事務管理(財務管理、施設管理、文書管理等)	9.5%		9.5%	10.0%	10.7%	9.3%	7.9%	10.1%	5.7%	11.6%	12.2%	11.2%	4.5%	11.1%	0.0%		
(9) 法規の基本的な理解と運用	11.1%		11.1%	8.7%	8.8%	8.5%	11.8%	12.2%	11.4%	18.6%	28.4%	11.2%	6.8%	5.6%	7.7%		
(10) 家庭や地域への対応・連携	43.9%		43.9%	49.5%	45.6%	53.3%	45.2%	41.7%	48.6%	29.7%	20.3%	36.7%	22.7%	11.1%	30.8%		
(11) 特別支援教育の知識・理解	18.7%		18.7%	21.3%	20.3%	22.2%	13.6%	17.3%	10.0%	13.4%	14.9%	12.2%	40.9%	44.4%	38.5%		
(12) 外部の関係機関等との連携	31.0%		31.0%	30.9%	30.7%	31.1%	27.6%	30.9%	24.3%	34.3%	31.1%	36.7%	40.9%	27.8%	50.0%		
(13) 学校広報・情報発信	15.5%		15.5%	13.4%	13.8%	13.0%	17.2%	18.7%	15.7%	20.9%	24.3%	18.4%	9.1%	5.6%	11.5%		
(14) 教職員の動機付け・モチベーション向上支援	28.2%		28.2%	23.9%	27.6%	20.4%	30.5%	34.5%	26.4%	36.0%	37.8%	34.7%	34.1%	33.3%	34.6%		
(15) 学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能	43.0%		43.0%	39.5%	38.3%	40.7%	52.0%	54.0%	50.0%	44.8%	41.9%	46.9%	20.5%	27.8%	15.4%		
(16) 校内研修体制の整備・組織化	15.8%		15.8%	18.3%	17.2%	19.3%	16.8%	18.0%	15.7%	9.3%	9.5%	9.2%	4.5%	0.0%	7.7%		
(17) 危機管理(リスクマネジメント・クライスマネジメント)の知識・能力	25.4%		25.4%	24.9%	29.1%	20.7%	26.5%	32.4%	20.7%	26.7%	41.9%	15.3%	20.5%	27.8%	15.4%		
(18) 学校教育への理念	15.9%		15.9%	16.0%	19.2%	13.0%	12.9%	16.5%	9.3%	22.1%	24.3%	20.4%	9.1%	5.6%	11.5%		
(19) 学校管理職としての使命感	33.2%		33.2%	32.0%	34.1%	30.0%	33.0%	36.0%	30.0%	38.4%	45.9%	32.7%	29.5%	22.2%	34.6%		
(20) その他(主な回答)			児童生徒を思い・愛する心/保護者・地域への積極的・意識的な関わり/システム・カウンセラーの資格/明るい資質/周囲との人間関係/横の繋がりが/経歴・実績/誠実性														
問3③ ご自身を振り返って、(資質能力として)“努力が必要”と感じているところはどこだと考えますか。(複数回答可)																	
(1) 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化	30.7%		30.7%	31.3%	20.7%	41.5%	29.7%	18.7%	40.7%	26.2%	20.3%	30.6%	47.7%	27.8%	61.5%		
(2) 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の的確な把握と情報収集	10.3%		10.3%	11.5%	12.6%	10.4%	10.0%	10.1%	10.0%	7.0%	8.1%	6.1%	11.4%	11.1%	11.5%		
(3) 教職員の能力・適性の把握	8.8%		8.8%	10.2%	11.1%	9.3%	7.9%	9.4%	6.4%	5.2%	4.1%	6.1%	11.4%	0.0%	19.2%		
(4) 教職員の組織化とその組織の効果的な運用	23.7%		23.7%	23.5%	19.9%	27.0%	21.5%	16.5%	26.4%	23.8%	28.4%	20.4%	38.6%	33.3%	42.3%		
(5) 教職員の服務監督に必要となる知識	17.1%		17.1%	15.4%	11.9%	18.9%	17.9%	14.4%	21.4%	19.2%	13.5%	23.5%	22.7%	16.7%	26.9%		
(6) 教職員のメンタルヘルスの知識	17.9%		17.9%	15.3%	17.2%	13.3%	22.9%	30.9%	15.0%	16.9%	20.3%	14.3%	22.7%	33.3%	15.4%		
(7) 教育課程管理の編成・実施・評価・改善	8.8%		8.8%	6.2%	6.5%	5.9%	9.0%	7.2%	10.7%	15.7%	14.9%	16.3%	11.4%	0.0%	19.2%		
(8) 学校事務管理(財務管理、施設管理、文書管理等)	32.0%		32.0%	29.8%	27.2%	32.2%	33.0%	28.8%	37.1%	37.8%	40.5%	35.7%	29.5%	38.9%	23.1%		
(9) 法規の基本的な理解と運用	27.0%		27.0%	25.4%	22.6%	28.1%	30.1%	24.5%	35.7%	27.9%	20.3%	33.7%	22.7%	22.2%	23.1%		
(10) 家庭や地域への対応・連携	4.6%		4.6%	4.3%	3.4%	5.2%	3.9%	1.4%	6.4%	7.0%	9.5%	5.1%	2.3%	0.0%	3.8%		
(11) 特別支援教育の知識・理解	22.9%		22.9%	20.7%	22.6%	18.9%	26.9%	29.5%	24.3%	25.6%	25.7%	25.5%	13.6%	11.1%	15.4%		
(12) 外部の関係機関等との連携	7.1%		7.1%	6.0%	5.7%	6.3%	10.0%	7.9%	12.1%	6.4%	6.8%	6.1%	4.5%	11.1%	0.0%		
(13) 学校広報・情報発信	9.2%		9.2%	8.3%	9.6%	7.0%	11.8%	12.9%	10.7%	8.7%	12.2%	6.1%	4.5%	0.0%	7.7%		
(14) 教職員の動機付け・モチベーション向上支援	19.2%		19.2%	17.9%	16.9%	18.9%	18.6%	16.5%	20.7%	21.5%	18.9%	23.5%	29.5%	27.8%	30.8%		
(15) 学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能	5.8%		5.8%	6.4%	7.7%	5.2%	3.9%	4.3%	3.6%	5.8%	6.8%	5.1%	11.4%	16.7%	7.7%		
(16) 校内研修体制の整備・組織化	9.9%		9.9%	7.3%	6.9%	7.8%	14.3%	15.8%	12.9%	11.6%	13.5%	10.2%	6.8%	0.0%	11.5%		
(17) 危機管理(リスクマネジメント・クライスマネジメント)の知識・能力	29.4%		29.4%	30.9%	26.8%	34.8%	29.4%	24.5%	34.3%	25.0%	13.5%	33.7%	29.5%	22.2%	34.6%		
(18) 学校教育への理念	8.4%		8.4%	8.9%	4.2%	13.3%	9.7%	10.8%	8.6%	4.7%	6.8%	3.1%	9.1%	5.6%	11.5%		
(19) 学校管理職としての使命感	4.1%		4.1%	3.2%	1.1%	5.2%	5.7%	4.3%	7.1%	4.1%	1.4%	6.1%	4.5%	5.6%	3.8%		
(20) その他(主な回答)			マネジメント能力/情報収集、情報発信/コミュニケーション能力/有能な同僚・仲間/夢や情熱/創造力/研修意欲/指導力/柔軟な思考/確固たる信念/地道な努力/器量、人柄														

“そう感じる” “そう考える” “そう思う” と回答した割合 (%)

設問・選択項目	合計	教育長	学校	学校											
				小学校		中学校		高等学校				特設学校			
				校長	教頭	校長	教頭	校長	副校長・教頭	校長	副校長・教頭	校長	副校長・教頭		
問3④ 管理職になる前に、特に身に付けておくことが望まれる資質能力は何であると考えますか。(複数回答可)															
(1) 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化	26.6%	20.6%	26.8%	25.8%	29.1%	22.6%	30.5%	33.1%	27.9%	23.3%	23.5%	29.5%	33.3%	26.9%	
(2) 社会情勢の変化や地域・保護者の意向の確かな把握と情報収集	31.5%	61.8%	30.5%	31.6%	36.0%	27.4%	29.7%	26.6%	32.9%	30.2%	29.7%	30.6%	22.7%	33.3%	15.4%
(3) 教職員の能力・適性の把握	19.3%	8.8%	19.7%	18.6%	17.6%	19.6%	26.2%	25.2%	27.1%	15.1%	17.6%	13.3%	9.1%	16.7%	3.8%
(4) 教職員の組織化とその組織の効果的な運用	33.0%	29.4%	33.1%	30.7%	31.0%	30.4%	39.4%	40.3%	38.6%	32.0%	36.5%	28.6%	27.3%	33.3%	23.1%
(5) 教職員の服務監督に必要となる知識	27.3%	44.1%	26.7%	27.5%	27.6%	27.4%	25.8%	28.8%	22.9%	26.2%	24.3%	27.6%	25.0%	22.2%	26.9%
(6) 教職員のメンタルヘルスの知識	15.7%	23.5%	15.4%	16.2%	19.9%	12.6%	14.0%	14.4%	13.6%	15.7%	25.7%	8.2%	13.6%	11.1%	15.4%
(7) 教育課程管理の編成・実施・評価・改善	34.5%	61.8%	33.6%	31.6%	35.2%	28.1%	36.6%	38.1%	35.0%	36.0%	39.2%	33.7%	29.5%	33.3%	26.9%
(8) 学校事務管理(財務管理、施設管理、文書管理等)	19.2%	23.5%	19.1%	18.8%	22.2%	15.6%	21.9%	19.4%	24.3%	17.4%	16.2%	18.4%	11.4%	16.7%	7.7%
(9) 法規の基本的な理解と運用	36.3%	58.8%	35.6%	31.5%	34.9%	28.1%	38.0%	34.5%	41.4%	43.0%	48.6%	38.8%	40.9%	50.0%	34.6%
(10) 家庭や地域への対応・連携	30.3%	58.8%	29.3%	29.9%	30.7%	29.3%	30.1%	30.2%	30.0%	24.4%	25.7%	23.5%	36.4%	38.9%	34.6%
(11) 特別支援教育の知識・理解	22.1%	50.0%	21.2%	22.6%	25.7%	19.6%	20.4%	20.9%	20.0%	17.4%	23.0%	13.3%	22.7%	33.3%	15.4%
(12) 外部の関係機関等との連携	18.4%	32.4%	17.9%	16.9%	17.2%	16.7%	22.8%	22.3%	22.9%	13.4%	23.0%	6.1%	18.2%	22.2%	15.4%
(13) 学校広報・情報発信	11.6%	29.4%	11.0%	9.4%	10.7%	8.1%	12.9%	11.5%	14.3%	14.0%	17.6%	11.2%	6.8%	0.0%	11.5%
(14) 教職員の動機付け・モチベーション向上支援	20.3%	14.7%	20.5%	17.3%	21.1%	13.7%	25.4%	27.3%	23.6%	19.8%	16.2%	22.4%	29.5%	33.3%	26.9%
(15) 学習指導・生徒指導に関する指導知識・技能	42.8%	58.8%	42.3%	42.6%	42.9%	42.2%	44.8%	43.2%	46.4%	39.0%	43.2%	35.7%	36.4%	38.9%	34.6%
(16) 校内研修体制の整備・組織化	11.5%	29.4%	10.9%	11.3%	12.3%	10.4%	14.0%	10.8%	17.1%	5.8%	6.8%	5.1%	6.8%	11.1%	3.8%
(17) 危機管理(リスクマネジメント・クライシスマネジメント)の知識・能力	49.3%	58.8%	49.0%	46.9%	51.7%	42.2%	54.8%	56.1%	53.6%	47.7%	52.7%	43.9%	43.2%	50.0%	38.5%
(18) 学校教育への理念	32.7%	29.4%	32.8%	35.8%	39.1%	32.6%	31.9%	32.4%	31.4%	28.5%	32.4%	25.5%	20.5%	16.7%	23.1%
(19) 学校管理職としての使命感	33.9%	17.6%	34.4%	35.2%	38.7%	31.9%	39.8%	39.6%	40.0%	23.8%	28.4%	20.4%	31.8%	33.3%	30.8%
(20) その他(主な回答)	社会を向上させる信念/謙虚な心/自己研鑽力/健康/豊かな学識・見識/道徳性/明確な将来ビジョン/児童生徒・教職員への愛情/ソーシャルスキル/コミュニケーション能力/責任感/行動力/企画力/様々な勤務経験														
問4 これからの学校運営能力の養成に特に求められる研修項目は何であると考えますか。															
(1) 教育の現状と課題	53.7%	64.7%	53.3%	52.2%	51.3%	53.0%	56.6%	53.2%	60.0%	55.8%	54.1%	57.1%	36.4%	38.9%	34.6%
(2) 服務規律、コンプライアンス	36.4%	32.4%	36.5%	35.0%	36.4%	33.7%	39.1%	41.0%	37.1%	34.9%	43.2%	28.6%	45.5%	44.4%	46.2%
(3) 特別支援教育の理解・体制づくり	33.0%	11.8%	33.7%	34.3%	40.6%	28.1%	31.9%	35.3%	28.6%	30.8%	31.1%	30.6%	50.0%	50.0%	50.0%
(4) 教育施策の立案、学校教育目標の設定、評価	29.0%	35.3%	28.8%	29.8%	30.7%	28.9%	23.3%	21.6%	25.0%	33.7%	31.1%	35.7%	31.8%	33.3%	30.8%
(5) 教育法規等の理論、実務、法的思考力	16.1%	23.5%	15.9%	12.8%	11.9%	13.7%	19.7%	20.1%	19.3%	20.3%	23.0%	18.4%	11.4%	5.6%	15.4%
(6) 学校組織マネジメント、学校評価	62.2%	50.0%	62.6%	61.6%	61.3%	61.9%	66.3%	64.0%	68.6%	61.0%	67.6%	56.1%	56.8%	72.2%	46.2%
(7) 教職員の育成、校内研修、教職員評価	55.8%	52.9%	55.8%	54.6%	54.8%	54.4%	57.7%	59.0%	56.4%	52.9%	55.4%	51.0%	70.5%	72.2%	69.2%
(8) 教育行財政の制度、運用、管理	12.9%	17.6%	12.8%	12.8%	14.9%	10.7%	14.3%	15.8%	12.9%	8.7%	9.5%	8.2%	18.2%	22.2%	15.4%
(9) 教科の実践的指導の理論と技術	16.0%	20.6%	15.9%	15.3%	14.9%	15.6%	16.8%	18.7%	15.0%	19.2%	20.3%	18.4%	4.5%	0.0%	7.7%
(10) 生徒指導、教育相談の理論と技術(いじめ防止、心のケア等)	43.9%	38.2%	44.1%	42.2%	42.9%	41.5%	53.4%	51.1%	55.7%	39.0%	33.8%	42.9%	27.3%	16.7%	34.6%
(11) 教育課程の編成、実施(学力向上自校かプラン策定、学校の特色づくり等)	33.8%	47.1%	33.3%	30.7%	31.4%	30.0%	34.8%	33.8%	35.7%	40.7%	39.2%	41.8%	27.3%	16.7%	34.6%
(12) 開かれた学校づくり、地域教育資源の活用	32.8%	41.2%	32.6%	32.0%	33.3%	30.7%	36.6%	30.9%	42.1%	30.8%	32.4%	29.6%	20.5%	16.7%	23.1%
(13) 社会が求める学校像、教職に対する社会的要請	19.8%	38.2%	19.2%	18.5%	19.5%	17.4%	20.4%	21.6%	19.3%	19.8%	18.9%	20.4%	18.2%	11.1%	23.1%
(14) 学校安全、学校危機管理の理論、事例(防災対応、事故対応、情報セキュリティ)	62.3%	64.7%	62.2%	64.2%	63.6%	64.8%	64.2%	61.9%	66.4%	54.1%	66.2%	44.9%	56.8%	61.1%	53.8%
(15) 教職員のメンタルヘルス、過重労働対策	36.9%	29.4%	37.1%	37.9%	37.2%	38.5%	41.9%	38.8%	45.0%	29.7%	35.1%	25.5%	27.3%	33.3%	23.1%
(16) その他(主な回答)	組織活性化に向けたリーダーシップ/情報発信技術の向上/挨拶や講話の技術/社会改革への参画意識とそれを支える諸学問/様々な課題やプラン等を多面的に考えるケーススタディ/教育から離れた別分野の問題を客観的に検討してみる訓練/幅広い分野での知の探索/企業の経営努力/社会体験研修/改善意欲/志教育関係/道徳関係/協同・協働教育関係/適切な保護者・地域への対応/組織で当たる対応児童虐待の疑いのある家庭への対応と関係機関との連携/学校教育と社会教育の融合を重視した教育活動の推進/学校経営に資する人材育成/自校の学校経営に必要なプロジェクト企画/組織づくり伝達能力/職員や生徒に伝える表現力、力のある言葉/レクリエーション/外部機関連携の手法/企業経営理論(経営戦略論、組織論、マーケティング論)/リスクアプローチャ的の思考方法/学校組織のありかた/リーダーシップのあり方/校内の体系的な教育活動/人間性豊かなコミュニケーション能力/進学校におけるキャリア教育/異職種間の研修/教科及び総合的な学習の時間等を活用した授業づくり														
問5 その他管理職の資質能力の向上に関してご意見等がありましたら記入願います。(主な回答)															
教員の力を引き出し伸ばす管理職の意識・能力が必要/人間性、情熱、信念のある人材の登用が望まれる/様々な勤務経験、企業での体験が有効/全教職員が学校経営の当事者としての自覚を持つ/実践の積み重ねが大切/理論の習得とOJTが両輪/基本は自己研鑽の意識・意欲															

○ 現行研修の調査（モニター調査）

1 調査方法

平成26年度のスクールミドルリーダー養成研修会受講者が、本県の総合教育センターが実施する現行の新任の校長、副校長、教頭、主幹教諭及び教務主任を対象とした研修会並びに宮城教育大学の公開講座等を聴講し、学校運営能力養成の観点から「管理職になる前に養成すべき資質能力」や「管理職に必要となる研修項目」等について考察したもの。

2 調査対象研修会等

【本県の総合教育センターが実施する研修】

- ・ 新任校長研修会
- ・ 新任教頭研修会
- ・ 新任主幹教諭研修会
- ・ 防災担当主幹教諭推進研修会
- ・ 新任教務主任研修会

【宮城教育大学公開講座・研究講座】

- ・ 公開講座「学校を支える力」「リーガルマインドにおける学校経営」
- ・ 学校経営研究講座「しかける学校経営」

3 管理職になる前に養成すべき資質能力

調査対象研修会等の研修内容等を考察し、管理職になる前の研修会等に取り入れるなどして、あらかじめ養成すべきと考える資質能力を次のようにまとめた。

○ 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養

■ 教育への理念・熱意

（実施研修会等：新任教頭研修会「本県教育の現状・課題」）

- ・ 県の教育施策、現状と課題を把握し教育活動に当たることは効果的であるので、基本研修（初任研・5年研・10年研）などの内容に取り入れるなど、全ての教員が存知しておく必要がある。管理職になる前に養成しておくことが、現場でスピーディーに対応できるものとなる。

■ 学校管理職としての使命感

- ・ 組織論、リーダーシップ論などが効果的である。

○ 学校経営能力

■ 教職員の組織化とその組織の効果的な運用

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「マネジメント研修」)

- ・ 管理職に限らず、教員がマネジメント研修を受講することができれば、学級・学年経営や部活動指導、生徒指導にも有効であり、それぞれの立場で学校経営に参画することができる意味のあるものとなる。
- ・ 人間関係づくりや円滑な職場づくりのためにも重要である。

(実施研修会等：新任教頭研修会「学校の情報化における課題」)

- ・ これからは、コンピュータやタブレット端末を活用した授業が当たり前になってくることから、管理職として学校内でもICT化を図っていくためには必要となる。

○ 組織管理運営能力

■ 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）

(実施研修会等：新任教頭研修会「学校事故とその対応」)

- ・ 心構えを予め学んでおくことは、自らの資質を高めると同時に確かな視点を持って日々の教育活動に当たる意味でも有効である。学校における危機管理体制と、それぞれの立場における判断のレベルについては、管理職になる前に認識しておくことが必要である。

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「危機管理」)

- ・ 教員一人一人が判断しなければならないことも多いが、判断力、組織マネジメント力、ストレスコントロール、コミュニケーション能力の育成などは管理職になってからではなく、早期に受講しておく必要がある。

■ 教職員のメンタルヘルスへの適切な対処

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「長期特別研修」)

- ・ 教職員として早期に受講し、正確に理解することが必要であり効果的である。「教員ステップアップ研修」については、認知していない教員が多いと思われるので、制度の周知と理解が必要である。

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「教職員のメンタルヘルス」)

- ・ 管理職研修というよりも、すべての教職員が知るべき内容である。職員全員で研修したい（知っておきたい）内容であり、管理職だけが知っていても効果は期待できない。

■ 法規の基本的な理解と運用

(実施研修会等：新任教頭研修会「教員の服務規律の確保」)

- ・ 学校を支えていくためには、管理職としてだけでなく、すべての教員は諸々の教育活動の法的根拠を把握している必要がある。

○ 人材育成能力

■ 生徒指導・教育課程に関する指導

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「食物アレルギー研修」)

- ・ 管理職に限らず、担任として学級の生徒の対応に必要。全職員が研修すべき内容であり、とても有効である。

その他調査対象研修会等では研修項目とはなっていなかったものの、以下の内容については必要という意見があった。

- ・ 不登校児童生徒への対応
- ・ ティーチングとコーチング研修
- ・ 特別支援教育に関する研修

4 管理職（校長・教頭）に対する職能研修

調査対象研修会等の研修内容等を考察し、管理職になってから必要となると考えられる研修項目を次のようにまとめた。

○ 教員のリーダーとして備えるべき基本的な素養

■ 学校管理職としての使命感

○ 学校経営能力

■ 学校ビジョン・経営計画の設定と具現化

(実施研修会等：新任教頭研修会「本県教育の現状と課題」)

- ・ 県の現状を確認することで、各担当教諭への理解や指導など声かけも変わってくると思う。

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「C I O研修」)

- ・ これからは、コンピュータやタブレット端末を活用した授業が当たり前になってくることから、管理職として学校内でのICT化に対する理解が必要であり、管理職の力量が大事。管理職の指導、指示の下、情報化推進の体制づくりは必要不可欠である。
- ・ 学校C I Oの役割については、すでに周知されている内容である。むしろ情報化推進リーダー研修等で実施した方がより効果的である。
- ・ 管理職として何をすべきかという観点であれば効果が高い。

■ 教職員の組織化とその組織の効果的な運用

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「マネジメント研修」)

- ・ マネジメントの部分こそ管理職の役割。管理職として、どのように学校の課題と向き合い、良い学校にしていくのか進め方を広い視野を持ち、学校経営において何をすべきなのかを深めていく必要がある。
- ・ 学校の組織力の向上は校長にとって最大の課題である。
- ・ マネジメントの内容は多岐にわたるので、要点を絞り集中し深化すると実践につながる。

○ 組織管理運営能力

■ 危機管理（リスクマネジメント・クライシスマネジメント）

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「危機管理」)

- ・ 管理職の立場において有効であり、防災教育・心のケア対応についても危機管理のなかで時間をかけて実施すべきである。
- ・ 生徒や教職員にとって、管理職のリーダーシップはとても大きく、重要である。万が一のときの対応が求められることから、トラブルシューティング（管理職対象）があるとよい。

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「長期特別研修」)

- ・ 学校管理という面と、教員一人一人をどうしていき、どのように教育を進めていくか管理職という立場からはとても必要である。学校に指導力不足等教員を出さないだけでなく、管理職として望ましい組織づくりや教職員への声かけや指導の在り方を考えることができる。多角的に人を見ることの大切さも学べる有意義なものである。

(実施研修会等：防災担当主幹教諭研修会「防災担当主幹教諭の意義と役割」)

- ・ 防災は、子どもたちの安全管理という、学校生活における最も根幹となる部分である。管理職になる方は特に、沿岸部の現状を把握する必要がある。

■ 教職員のメンタルヘルスへの適切な対処

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「教職員のメンタルヘルス」)

- ・ 「メンタルヘルスに理解のある職場づくり」に努める。
- ・ 校長、教頭、主幹教諭とそれぞれの研修を精選して、内容が重ならないようにしていく必要がある。
- ・ 既習の内容で4、5回と繰り返し聞いてきた部分もあった。

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「公務・通勤災害認定状況と災害防止・健康審査会」)

- ・ 管理職として事務手続きも把握しておく必要がある。

(実施研修会等：新任校長研修会「過重労働と健康障害」)

- ・ 健康維持のためのノウハウについて学ぶことができた。ただ、管理職になる前に受講すべき絶対的な内容かという訳ではない。

■ 法規の基本的な理解と運用

(実施研修会等：新任教頭研修会「教員の服務規律の確保」)

- ・ 具体的な事例の対応例はどの学校にも参考となるものであり、管理職として必要な知識である。円滑な職場づくりを行う資格を背負った管理職にとって必要な資質である。

○ 人材育成能力

■ 教職員の動機付け・モチベーション向上支援

(実施研修会等：新任校長研修会・新任教頭研修会「食物アレルギー研修」)

- ・ 管理職としては必ず知っておかなければならない事項である。施設対応や緊急事態への対応は管理職が主として対応すべきである。保護者ともトラブルになり易く、学校としての責任、対応が求められるので有効である。

5 宮城教育大学教職大学院公開講座・研究講座

本県の教育委員会以外の者が実施主体となっている講座を聴講することで、異なる視点からのアプローチや考え方が加わり、「管理職になる前に養成すべき資質能力」や「管理職に必要な研修項目」を考察する上で理解が深まるとともに、聴講したスクールミドルリーダーの意識の転機にもなっている。教職大学院の理論的かつ実践的な知見に基づく講座が学校運営能力の養成に有効性が高いことが確認できるものとなった。

(1) 公開講座『リーガルマインドによる学校経営・学校を支える力』

○ 教育関係法令の体系と学校

- ・ 法律制定の背景や目的を理解して、法律を示して説得する力がリーダーに求められている。法規をもとに判断、決断していくために参考となる内容である。
- ・ ある程度までは常識で判断できることも多いが、正確かつ誰もが納得できる判断をするためには、法律を知らなければならない。
- ・ 教育を行う上での法規の必要性を強く感じた。判断を積み重ね、正しく決断できることが望まれる。
- ・ 学校での教育活動や諸活動を行うに当たり、そこには法的根拠が存在し、そこから、教育をはじめとする諸活動につながっている事を改めて学んだと同時に、リーガルマインド（法的思考）が大切である。
- ・ 法令に関しては、学校や我々を守るべきものである。ミドル世代もそうであるが、若い教員も理解を深めた方がよい。
- ・ 管理職の資質能力として、法令に関する知識は備えるべきである。
- ・ 関係法規と学校事故に関する演習は実りのある研修となる。このような内容は非

常に大切であり、資質・能力の養成には、必要不可欠である。

- ・ 管理職だけではなく、学校経営について全ての教職員が学ぶ（研修）必要がある。

○ 学校事故と判例

- ・ 常に危機管理の意識を持ち教育活動にあたらなければならない。
- ・ 異なる複数の事例をもとに、学校事故の具体や責任の所在についての理解を深めることができる。配慮・予見・瑕疵への意識を常に持ち、学校事故の防止に努めたい。
- ・ 学校事故は、いつ、誰にでも起こりえるものだと思った。起こった場合にどのような過失が認められるかを、具体的な事例を基にした対処方法の紹介が参考になった。危険を常に予見し、学校事故を防ぐために学校全体の体制を整え、見直していかなければならない。
- ・ 年々生徒の質も変化していると感じており、保護者にも生徒にも細やかな対応が教員に求められている。児童生徒と自身のために法に基づいた指導・対応を、日々心がけていくべき。
- ・ 思わぬところで過失が存在していたり、意識していないことが存在していることが示され、身の引き締まる思いがした。大なり小なり事故は避けては通れないものだと思うので、責任や義務などを理解することは重要である。
- ・ 安全・安心できる学校生活を行う上で、教員の注意・予知の重要性は、日々の指導の中で常に隣り合わせにある。学校安全指導の大切さは、理解はしているが、どこまで指導してよいか難しい。もっと多くの取り組みを検証した研修が必要である。

○ 教育法規演習①

- ・ 必携を自分で開いて調べる演習は良かった。グループで同じテーマを調べても、自分とは異なる視点で調べた受講者もいて、大変ためになった。
- ・ 教育関係法規から直接、調べていくことの難しさを知った。自ら進んで法規を活用し、苦手意識を克服する努力が必要である。

○ 教育法規演習②

- ・ ミドルとして、学校を支えていくためには、諸々の教育活動の法的根拠を把握している必要がある。
- ・ 様々な視点で物事を捉え、さらに法律的根拠の必要性を改めて感じた。今後は、今回の演習での経験を生かしていきたい。
- ・ 事例を考えることで実践的に学ぶことができ、事案は難しいが教育活動には、すべて法的根拠が存在することを再確認できるものである。
- ・ 演習の手法が①と変わり、教育課程、教材等の分野について議論を交わすことで、新たな発見や法的根拠の大切さを知ることができる。
- ・ 例えば特色のある学校という点を取ってみても、地域・保護者、そして法的根拠は示さなければならない。常に説明責任が伴うことが理解できるものである。
- ・ 法規の理解、運用方法を習得することが児童生徒の教育ためであることを認識できる機会となる。

(2) 学校経営に関する研究講座『しかける学校経営～温故知創～』

○ 教員の意識の向上，人間性を高められる内容

- ・ 現在の校務に対しての意欲の向上にもつながるもの，今後，管理職になった際，心に止めておきたい内容である。
- ・ 教師としてほめること，育てること，見守ることが大切なことを再認識させられた。
- ・ 過去の経験から何を学び，今後どのようなことに気をつけていかなければならぬかを考えるよい機会となる。管理職という立場で関わってくる様々な問題や職員との関係を築く上で，大切にしなければいけないことなどを学ぶことができる。
- ・ 今の立場がどうあれば子どものためになるのかを考えてベストを尽くすこと，そして全体を俯瞰する視点を養っていく。
- ・ 今の職責を全うすることが大切と気付くよい機会となった。
- ・ 今後はこれからの日本の教育を担っていく者の一人として，様々な学校が抱える教育的課題に対して，前向きに，そして柔軟に対応していける教員でありたいと思わせる講義である。
- ・ どのような立場にあっても「子どものために」を一番に考えて行動できる教師であるために，「今，その時，その時で，置かれた立場で精一杯やることが大事」という言葉が心に残る。

○ 学校経営と教育課程

- ・ 学校経営について何が必要であるか，どのような考えや思いを持たなければならないか学ぶことができる。
- ・ 学校経営，学校づくりに教員も参画する意識を持つことが大切である。
- ・ それぞれの立場で，学校経営という視点で教育活動を考えていくことが大切である。
- ・ 「広い視野」を持つことが今後の課題であると考えた。教育課題や国，県の推進する取り組み等をもっと学び理解しなければ，学校経営の助力にすらならないことを痛感した。このような「気づき」「動機」となる講義である。
- ・ 具体的事例が多く含まれており，管理職としての心構えや学校教育の現状と課題を理解することができた。広い視野を持ち，学校全体を見渡す力が必要。「子どものため」という観点を忘れず，いかにして組織として課題に取り組むか常に挑戦する姿勢が大切である。

○ 管理職の視点を学ぶ

- ・ 人（教員）を育てること，生かすことができる内容。
- ・ 理論も大切ですが，今回のように実体験を聞くことが効果的と思われる。
- ・ 管理職の心を学ぶ機会となる。
- ・ 管理職として様々な経験からの講話はとても説得力があり有効である。
- ・ これから管理職になっていく教員にとって大変に有意義である。
- ・ 管理職として，事前に考え方やあるべき姿を考えていくことは，とても大切で必要であることを実感することでき，管理職の資質能力の養成になるものと考えている。



学校運営能力養成研修に関する調査研究報告書

平成27年3月

宮城県公立学校運営能力養成研修検討会議

事務局 宮城県教育庁教職員課

〒980-8423

宮城県仙台市青葉区本町三丁目8番1号

TEL:022-211-3639 FAX:022-211-3698

<http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/ky-teacher/>

宮城県総合教育センター

〒981-1217

宮城県名取市美田園二丁目1番4号

TEL:022-784-3541 FAX:022-784-3571

<http://www.edu-c.pref.miyagi.jp/>