

(独立行政法人 教員研修センター委嘱事業)

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム

(平成20年度 教育課題研修)

報告書

プログラム名	学校経営能力育成のための探究的スクールリーダー研修プログラムの開発
プログラムの 特徴	学校経営課題を発見し、学校改善実践の創造的探究をめざすスクールリーダーを養成する半年間継続型現職教員研修プログラム。スクーリングとアクションラーニングを並行的に実施し、また勤務校の学校改善プランを作成することを通じて学校経営能力の育成を図る。

平成21年3月

北海道大学 北海道教育委員会

<プログラムの全体概要>

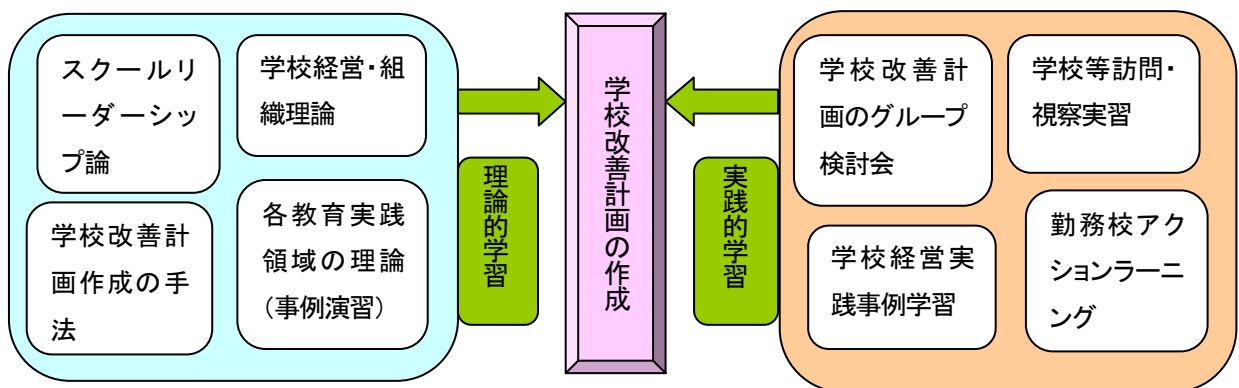
参加者が勤務校の学校経営課題を発見し、学校改善実践の創造的探究をめざす<探究的スクールリーダー>を養成する半年間継続型現職教員研修プログラム。<探究的スクールリーダー>の力量を実践力（価値的視点・コミュニケーション力・分析力・実行力）と基本的技量（教育ニーズの把握、学校改善計画の策定など8項目）に分節化して把握し、それらを理論と実践を結合して学ぶことができる学校経営能力育成カリキュラムを開発、実施した。

カリキュラムは、①スクーリングを中心とする理論的学習と、②アクションラーニングを中心とする実践的学習、および③勤務校学校改善計画の作成からなる。スクーリングは、月1回、計7回実施し（7～1月、1泊2日の合宿を含む）、半年間にわたり継続して行った。

- ① 理論的学習では、スクールリーダーシップと学校経営改善に焦点を当て、スクールリーダーシップの力量論、学校経営・組織論や学校改善計画作成の手法など内外の理論的な知見等の講義と討論を実施した。
- ② 実践的学習は、スクーリングでの学校経営実践事例の学習と学校改善計画の小グループ検討会、勤務校でのアクションラーニング、また学校等への訪問・視察実習によって構成された。
- ③ これらを並行的に実施し、その学習の総まとめとして、理論的学習と実践的学習を活かした勤務校学校改善計画の作成を行った。参加者の学校改善計画は、修了レポート集として印刷し冊子化している。

参加者は学校種を限定せず、応募者から22名を選抜した。主担当講師2名（他講師合計5名）、ファシリテーター（運営指導委員）7名、TA（院生）6名の体制で実施した。

<図 理論と実践を結合した学校改善プランの作成>



1 研修の背景とねらい

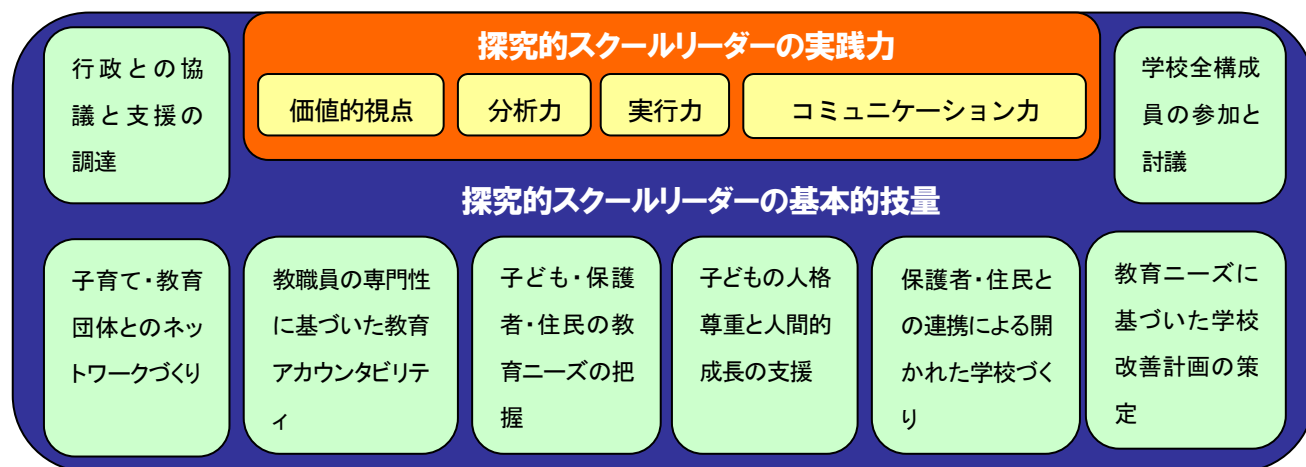
- ・ 高度に複雑化した教育課題に対応し、子どもや保護者、ひいては社会の期待に応える教育を行うには、自律的な学校経営が求められる。現代に要請される自律的な学校経営とは、校長を中心としながらも、全ての教員が参画し協働する分散統合的な学校経営である。そのためには広く教員の力量向上が重要であるが、学校管理職はいうまでもなく中核的な教員を中心に学校全体を見渡して経営改善を行っていく力の育成が必要であり、そのための研修プログラムの開発が急がれている。そこで自ら学校経営課題を発見し、学校改善を創造的に探究するスクールリーダーの力量形成を目的としたプログラム開発を目的とした。
- ・ 本プログラムで必要と考えるスクールリーダーとは、理論と実践の論理を付き合わせ、現状を批判的にとらえかえしながら、実践を発展させていく存在である。それをここでは「探究的スクールリーダー」と呼ぶ。
- ・ 「探究的スクールリーダー」を養成するためには、理論的な学習と実践的な学習をともに行い、その両者の結合を図って実際の学校改善に結び付けていく力を育成していくことが必要である。そこで、スクーリングと実習を並行的に実施して学習を進め、まとめとして勤務校の学校改善計画を作成することによって、学校経営の実践的力量的形成を図るカリキュラムの開発を目指した。

2 研修の特徴・実施体制・プログラム

(1) 「探究的スクールリーダー」の力量

本プログラムでは、目指すべき「探究的スクールリーダー」の力量を次の図のように、4つの実践力と8つの基本的技量の集合として規定した。すなわち、実践力は①価値的視点、②コミュニケーション力、③分析力、④実行力の4つから構成され、基本的技量は①子どもの人格尊重と人間的成長の支援、②子ども・保護者・住民の教育ニーズの把握、③ニーズに基づいた学校改善計画の策定、④学校全構成員の参加と討議、⑤保護者・住民と連携した開かれた学校づくり、⑥教職員の専門性に基づいた教育アカウンタビリティ、⑦子育て・教育団体とのネットワークづくり、⑧行政との協議と支援の調達、の8つからなる。

＜図 探究的スクールリーダーの実践力と基本的技量＞



「探究的スクールリーダー」は、まず学校経営の現状を分析し把握する力をもつことが必要である。次に現状分析を踏まえて組織をつくり教員や学校関係者をまとめて実行に移していく力が求められる。

また子どもたちにとってこのような教育が望ましいとする理念をもっている必要であり、そのような価値的視点がなければ学校をリードしていくことはできない。しかし、それは一部の者が決めることではなく、常に集団的な吟味が必要であり、幅広いコミュニケーション空間が前提としてなければならない。このような考え方をもとに、〈探究的スクールリーダー〉の実践力を4つの要素で構成している。

またこの実践力をより具体的な学校経営の次元に落としたものが、〈探究的スクールリーダー〉の8つの基本的な技量である。子どもの成長発達と子どもと保護者、住民のニーズを聞き取ることを中心におきながら、教師と行政、関連する団体の専門的能力や資源を引き出すこと、関係者のコミュニケーションの場を作ること、また学校という組織の力を高めていくことなどがその内容である。

このような考え方の基礎には、「分散統合型リーダーシップ」(distributed leadership)理論がある。これは組織リーダーの行為は決してそれ単独では存在しえず、それが行われる場(状況)やフォロワーとの相互作用によってしか現実化しないという考え方であり、認知心理学の状況理論から派生したものである。この理論は、優れた学校経営は、少数の優れたリーダーのみでは実現しえず、できるだけ多くの構成員の力を最大限に発揮させることによって可能となることを示唆している。もっともこの理論は必ずしも特定のリーダーシップのあり方を指示するものではなく、そういう意味では規範性をもたないが、その点はたえず吟味されるものとしての価値的視点という実践力の一要素を入れることで補っている。

(2) 研修の特徴

この研修プログラムは、次のような特徴を有している。

① 半年間継続型現職研修

- ・ 管理職や中核的教員をはじめ、学校経営をリードする教員の育成が重要な課題となっている。教職大学院の開設によって高度な専門性をもった教員の養成が期待されるが、現職教員の大半は大学院に通うことが難しく、在職のまま受けられる研修プログラムの開発、拡充が求められている。
- ・ 3～5日の短期集中型研修は参加しやすい利点はあるものの、一過性の学習に終わる危険性がある。学校経営能力の本格的な開発と定着を図るため、本研修は約6ヶ月にわたって実施する。継続的に研修を実施することによって、研修期間中に参加者が気づいたことをより深める学習をしたり、研修講師からの指導を連続的に受けたりできる。また参加者間の関係が密になり、相互支援的な学習が可能になり、研修終了後の学習・実践ネットワークの基礎が構築されることとなる。

② 参加者の共同学習

- ・ 本プログラムは、大学教員の講義だけでなく、理論や実践事例、勤務校の改善プランの作成に関して共同討議し、お互いから学び合うことを重視する。参加者同士がもつ理論と実践の知見を相互に提供し合うことによって、学習内容の豊富化、水準の向上が可能となる。
- ・ 本プログラムは、小中高・養護学校等各校種教員の参加を広く募り、異校種の状況や課題を学びあうことができる。また教職階層を限定せず、校長・教頭から主事・主任、普通教員まで各階層の教員が共同学習することで、年齢や学校内の位置・立場の違いを理解し合うこともできる。

③ 事例検討を取り入れた実践学習

またスクーリングにおいては、理論の講義だけでなく、北海道の具体的事例や実践を紹介し、その検討を参加者全体で行うことによって、実践事例からも学ぶ。事例の紹介では、実践当事者(校長)自身の発表も行い、実践者への質疑を行う機会も用意している。

④学校訪問実習による学校経営の視察学習

勤務校の具体的な学校経営課題を解決し、学校改善を進めるには、他校の実践を知ることが重要である。学校訪問を行い、管理職・教員等からの聞き取りや教育活動の視察を通して学校経営実践の実際を学ぶ機会を設定している。

⑤実際の問題解決に結びつけた学習（勤務校学校改善計画の作成）

半年間にわたるスクーリングと実習を踏まえ、まとめとして参加者勤務校を対象とした学校改善計画を作成する。理論学習や実践学習は実際の実践に結びついてはじめて意味がある。そこで参加者には、勤務校で実践可能な問題解決型の学校改善計画の作成に取り組んでもらうこととしている。これによって逆に、勤務校学校改善計画を作るために、理論学習と実践学習の2つをより明確に位置づけて学習することにもつながる。

(3) プログラム開発の実施体制

①連携教育委員会

北海道教育委員会（窓口は高校教育課、開発協力は北海道立教育研究所）

②後援

北海道教育委員会・札幌市教育委員会・北海道町村教育委員会連合会・北海道都市教育委員会連絡協議会

③企画実施体制

本研修講座の企画運営は、以下の「北海道大学スクールリーダーシップ研修モデルカリキュラム」事業開発委員会および運営指導委員会が当たった。また関係者の役割と両委員会の関係もその下に示した。

*事業開発委員会（5名、+は委員長）

+青木 紀（教育学研究院院長） 所 伸一（教育学研究院副院長）

坪井由実（教育学研究院教授） 横井敏郎（教育学研究院准教授）

大野栄三（教職課程委員会委員、准教授）

*運営指導委員会（7名、+は委員長）

井上晴雄（道立千歳高等学校校長）

太田 眞（札幌月寒高等学校校長、元北海道教育委員会教育指導監）

川上 典（北海道立教育研究所教育開発部長）

河地良一（前厚田村教育委員会教育長、元北海道町村教育委員会連合会教育長部会長）

+小出達夫（北海道大学名誉教授、教育行政学）

土橋信男（函館大教授、元札幌市教育委員会教育長）

宮浦俊明（札幌市立旭丘高等学校校長）

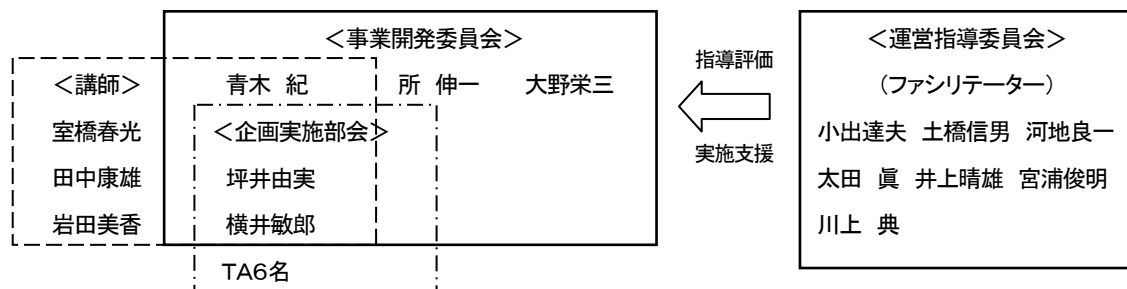
<プログラム開発実施組織構成員一覧>

No	氏名	所属機関・職名等	役割
1	青木 紀	北海道大学大学院教育学研究院院長・教授(教育福祉論)	事業開発委員会委員長
2	坪井由実	北海道大学大学院教育学研究院・教授(教育行政学)	事業開発委員会委員・企画実施部会委員・講師

3	横井敏郎	北海道大学大学院教育学研究院・准教授(教育行政学)	事業開発委員会委員・企画実施部会委員・講師
4	所 伸一	北海道大学大学院教育学研究院副院長・教授(教育史・比較教育)	事業開発委員会委員
5	大野栄三	北海道大学大学院教育学研究院・准教授(教育方法学)	事業開発委員会委員
6	室橋春光	北海道大学大学院教育学研究院・教授(特殊教育)	講師
7	田中康雄	北海道大学大学院教育学研究院・教授(臨床心理学)	講師
8	岩田美香	北海道大学大学院教育学研究院・准教授(教育福祉論)	講師
9	辻村貴洋	北海道大学大学院教育学研究科・博士後期課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
10	篠原岳司	北海道大学大学院教育学研究科・博士後期課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
11	市原 純	北海道大学大学院教育学研究科・博士後期課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
12	伊藤健治	北海道大学大学院教育学研究科・修士課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
13	大久保良次	北海道大学大学院教育学研究科・修士課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
14	横関理恵	北海道大学大学院教育学研究科・修士課程院生(教育行政学)	企画実施部会委員・TA・事務補佐
15	小出達夫	北海道大学名誉教授(教育行政学)	運営指導委員会委員長・ファシリテーター
16	河地良一	元北海道町村教育委員会連合会教育長部会長・元厚田村教育委員会教育長	運営指導委員会委員・ファシリテーター
17	土橋信男	函館大学教授・元札幌市教育委員会教育長	運営指導委員会委員・ファシリテーター
18	太田 眞	北海道札幌月寒高校校長・元北海道教育委員会教育指導監	運営指導委員会委員・ファシリテーター
20	井上晴雄	北海道高等学校長協会理事・北海道千歳高校校長	運営指導委員会委員・ファシリテーター
21	宮浦俊明	札幌市高等学校長協会理事・札幌旭丘高校校長	運営指導委員会委員・ファシリテーター
22	川上 典	北海道立教育研究所教育開発部長	運営指導委員会委員・ファシリテーター

※ 事業開発委員会企画実施部会が中心となってカリキュラム開発を行い、研修実施の実務も担当する。運営指導委員会は、カリキュラム開発について指導・評価を行うとともに、ファシリテーターとして研修の実施に協力する。

<プログラム開発実施組織の関係図>



(4) 研修参加者

①参加者募集

募集案内では、以下のように応募資格を設定した。

- ・ 学校評価、教員評価、進路指導・生徒指導、特別支援教育などの諸分野にわたって、学校改善の

ためのリーダーシップ力量の向上をめざす現職の教職員

- ・ 公立・私立の小・中・高等学校において、校長または教頭をめざす現職の教職員
- ・ 市町村教育委員会教育長や北海道教育委員会・市町村教育委員会の指導主事など、学校経営改善を指導している教育行政職員

募集については5月に募集リーフレットを道内全教育委員会と全高校に郵送した。募集期間を約1ヶ月とした。

②参加者数

募集定員を20名程度とし、応募者31名から書類選考(志望理由書)によって22名を選抜した。学校種の内訳は、小学校2名、中学校4名、高校14名、養護学校1名、町教育委員会1名(指導主事)、職位の内訳は、校長1名、教頭6名、指導主事1名、教諭14名であった。

(5) プログラムの構成

①理論と実践の結合を図った研修プログラム

本研修プログラムは、i)内外の理論的知見の学習、ii)実践と現場からの学習、の2側面から構成され、これらを有機的に結合した内容の提供を目指した。

i) 内外の理論的知見の学習

- ・ 学校改善方法とスクールリーダーの技量に関して、a) スクールリーダーの資質・力量の本質に関する理論や「分散統一的リーダーシップ」(distributed leadership)、「効果のある学校」(effective school)などの学校経営・組織理論、b) ニーズ調査・学校改善計画(school improvement plan)と学校評価、学校協議会など、学校改善の実践手法に関する理論、c) 教員評価、学校間連携、学校・家庭・地域連携と学校参加、学力保障・進路保障・生徒指導、特別支援教育など、各教育実践領域・制度の理論と政策動向情報、を提供する。

ii) 実践と現場からの学習

- ・ a) 講義における実践事例の紹介や現職校長等実践当事者(ゲスト講師)からの実践事例報告を聞き、討議することを通じて学校経営実践を学ぶ、b) 参加者を小グループに分けて、1名に勤務校の学校経営課題と解決方策案を報告してもらい、他のメンバーが質問と意見を出すことで課題解決を図るための視点や方法を共同して見いだす(小グループ実践検討会)、c) 勤務校を対象とした学校改善計画の作成を実際に行うことによって、学校経営能力を実践的に育成する(勤務校アクションラーニング)、d) 学校や関連する組織・機関などの視察・調査を組み入れ、他校・他教員等の実践を参照することで、自己の実践と理論の視野を広げることを目指す(学校等視察実習)、といった実践的な学習活動を実施する。

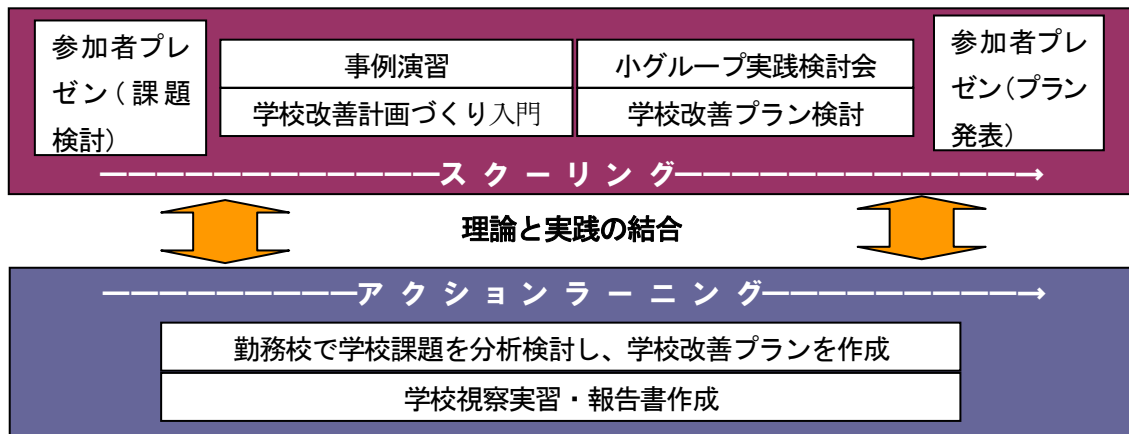
iii) 学校(勤務校)改善計画の作成(理論と実践の結合)

- ・ 最終的なまとめとして、勤務校の改善プランを作成する。

②研修プログラムの学習プロセス

本研修の学習プロセスは、次の図のように示される。参加者は、本研修に応募し選抜された後、まず学校経営課題について概要を書き、それをもとに第1回研修でプレゼンテーションを行うことから研修は始まる。そこから1泊2日の合宿を含めて5回のスクーリング研修で、事例演習・学校改善計画づくり入門・小グループ実践検討会などの学習を行い、最終回で総まとめの学校改善計画プレゼンテーションを行う。そこでの質疑も参考にして、最後に学校改善計画を執筆し、修了レポートとして提出する。

<図 探究的スクールリーダー研修プログラムの学習プロセス>



③研修日程・概要

スクーリング研修の日程と各回の内容・テーマは下記表の通りである。またこれと並行して実習が実施される。またこの表には明示されていないが、9月～12月のスクーリングでは、小グループ実践検討会が実施されており、各回4～5名が勤務校の学校経営課題について発表し、討議が行われている。

講座日程・概要				
日程		講義・演習		実習
7月	19日(土)	開講式／オリエンテーション	参加者による勤務校課題の発表	実習①(勤務校学校改善課題の検討)
8月	2日(土)	学校改善計画づくり入門(1)「探究的スクールリーダー」の理念	学校改善計画づくり入門(2)ニーズ調査と学校改善計画づくりの方法	
9月	6日(土)	事例演習(1):学校評価	事例演習(2):教員評価	実習②(学校視察の計画作成)
10月	4日(土)	事例演習(3):生徒指導	事例演習(4):スクールソーシャルワークの視点と方法	↓ 実習③(学校視察の実施)
11月	1-2日(土日)<合宿>	学校改善計画づくり入門(3)学校運営とリーダーシップ	事例演習(5):小中高一貫教育	↓ 実習④(勤務校学校改善プランの検討)
		事例演習(6):進路指導・キャリア教育	事例演習(7):基礎学力保障	
12月	6日(土)	事例演習(8):特別支援教育の理念と方法	事例演習(9):特別支援教育と発達障害のある子どもと親、関係者の理解	↓
1月	10日(土)	参加者による勤務校学校改善計画の発表と質疑	参加者による勤務校学校改善計画の発表と質疑／修了式	↓ 実習⑤(勤務校学校改善プランの作成)

- * 講義・演習 土曜日の午後1～5時半(11月は土曜午後1時～日曜日正午、1月は午前午後)に大学で実施。
- * 実習 研修講座期間内に参加者が個人またはグループで実施。

④スクーリング研修各回の内容

スクーリング研修各回のより詳しい内容は次の通りである。

第1回(7月19日)

- ・開講式
- ・オリエンテーション(研修実施の経緯と理念・坪井、今年度プログラムの概要説明・横井)
- ・参加者によるプレゼンテーション

第2回(8月2日)

- ・学校改善計画づくり入門（１）「探究的スクールリーダーの理念」（横井）
今日の学校教育の基本的な課題から学校改善の主要な領域、対象や事項を把握し、スクールリーダーに求められる力量や役割を論じる。
- ・学校改善計画づくり入門（２）「ニーズ調査と学校改善計画づくりの方法」（坪井）
児童・生徒、保護者、教職員に対するニーズ調査に基づき、子どもと学校コミュニティの課題を明らかにし、学校改善目標を設定していく技法を習得する。
- ・「小グループ実践検討会」および「実習」の進め方について（横井）

第3回（9月6日）

- ・事例演習（１）「学校評価」（横井）
学校改善のためには、適切な学校評価が必要である。最近の学校評価の動向を押さえながら、学校改善に結びつく学校評価の必須要件について広い視野から議論する。
- ・事例演習（２）「教員評価」（坪井）
教師は日々自ら実践を反省し次への改善に努めている。こうした教師の特性を深く理解し、その専門職能成長を支援しうる教員評価の内容と運用上の課題について考える。
- ・小グループ実践検討会第1回（5名発表）

第4回（10月4日）

- ・事例演習（３）「生徒指導」（坪井）
いじめ、非行、不登校、中退など思春期の子ども一人ひとりの苦悩に寄り添い、荒れた学校のたて直しに取り組んでいるケースを取り上げ、具体的方策について話し合う。
- ・事例演習（４）「スクールソーシャルワークの視点と方法」（岩田）
子どもたちはさまざまな背景をもって学校に通ってくる。ここではスクールソーシャルワークの事例検討を通して、子どもたちと家族の理解を深める視点を考える。
- ・小グループ実践検討会第2回（4名発表）

第5回（11月1－2日）

- ・事例演習（５）「小中高一貫教育」（太田・横井）
小中高連携・一貫教育は子どもたちの安定的な成長、発達を地域社会の中で保障する制度である。この制度を豊かに展開するための基本的な視点や方法について検討する。
- ・事例演習（６）「進路指導・キャリア教育」（宮浦・横井）
子どもたちはいかにして自らの進路を見出し、社会に移行していくことができるのか。困難な時代における子どもたちの進路探究と進路指導のあり方について考える。
- ・学校改善計画づくり入門（３）「学校運営とリーダーシップ」（坪井）
父母・生徒・教職員の三者が共同して、子どもの現状について話し合い、学校改善目標を策定し学校づくりをすすめる実践に学びながら、学校地域連携の可能性を探る。
- ・事例演習（７）「基礎学力保障」（坪井）
学力格差が広がっているなかで、子どもたちの学ぶ意欲を掘りおこし、確かな学力の保障を目指した授業改善や学校づくりの実践を取り上げ検討する。
- ・小グループ実践検討会第3回（4名発表）
- ・小グループ実践検討会第4回（4名発表）

第6回（12月6日）

- ・事例演習（８）「特別支援教育の理念と方法」（室橋）

サラマンカ宣言の特別なニーズ教育に関する理念を踏まえながら、LD、ADHD、高機能自閉症などの子どもたちに対応する特別支援教育の進め方を検討する。

- ・ 事例演習（9）「特別支援教育と発達障害のある子どもの理解」（田中）
軽度発達障害の理解とその難しさ、その子どもと親、保育・教育関係者の理解の現状の検討を通して、軽度発達障害のある子どもへの支援のあり方を考える。
- ・ 第5回小グループ実践検討会（5名発表）

第7回（1月10日）

- ・ 修了プレゼンテーション
- ・ 修了式

⑤学校改善計画づくり入門・事例演習の構成

学校改善計画づくり入門（1）～（3）では、＜探究的スクールリーダー＞の実践力と基本的技量などのスクールリーダーシップの理論、ニーズ調査と学校改善計画づくりの手法、学校改善のための関係者の連携・協働の方法を講義し、討論を行った。事例演習（1）～（9）では、各教育実践領域の理論と実践について講義または発表し、討議を行った。

これらは学校経営実践領域において、次のように位置づけられる（複数の領域に関わっているものも多いが主な位置づけを示す）。

<子ども・青年の発達保障>

[生徒指導・発達支援]

事例演習（3）「生徒指導」、事例演習（8）「特別支援教育の理念と方法」、事例演習（9）「特別支援教育と発達障害のある子どもの理解」

[学習指導・進路指導]

事例演習（7）「基礎学力保障」、事例演習（4）「スクールソーシャルワークの視点と方法」、事例演習（5）「小中高一貫教育」、事例演習（6）「進路指導・キャリア教育」

<学校改善推進力のアップ>

[学校経営]

学校改善計画づくり入門（1）「探究的スクールリーダーの理念」、学校改善計画づくり入門（2）「ニーズ調査と学校改善計画づくりの方法」、学校改善計画づくり入門（3）「学校運営とリーダーシップ」、事例演習（1）「学校評価」

[教職員人事]

事例演習（2）「教員評価」

⑥学校改善計画づくり入門・事例演習の進め方

i) 事前配布文献・検討課題

あらかじめ文献を配布し、事前検討課題を与えておき、参加者にはこれらを読んで課題を検討し、討議に活かしてもらうこととした。

ii) 講義と討議

1つの入門・演習は全体で1時間20分から1時間40分程度で実施し、前半で講義や実践報告、後半を全体討議またはグループ別討議を行った。各回で講義の長さや討議の方法などは異なる。討議には、講師のほか運営指導委員が積極的に参加した。

⑦小グループ実践検討会の進め方

これは参加者が、勤務校の学校経営改善課題とその改善方策について事例発表し、意見質問を受けて課題認識と改善方策について考えを深め、また討議に加わった他の参加者も他校の改善の取り組みから学び、自校改善に示唆を得ることを目的としている。参加者・講師・運営指導委員・TA が4～5の小グループに分かれ、それぞれのグループで1名が発表する（1グループ当たり5～10名程度。発表時間は10分、討議が20～25分、全体で35～40分程度である。

⑧学校等視察実習の実施状況

学校改善計画を作るためには、自分の勤務校のみを考えるのではなく、他校の実践から学ぶことが非常に重要である。類似の課題を抱えた学校の取り組みに学んだり、大きく学校改善を進めている事例からその学校がいかにして教職員をまとめることができたかを取材したり、異校種を訪問して固有の学校経営課題を知ったりすることによって、自校の学校改善に生かすことを狙いとしている。ただし、参加者各自の条件に合わせて実施することとした。また参加者が希望しても、日程の都合で視察訪問ができない場合もあり、全員がこの実習を行えたわけではない。

22名の参加者中、16名が実施できた。延べ件数では、34件（訪問場所×人数）にのぼった。実習一覧は下記の通りである。このうち、②⑥北海道札幌月寒高校学校評議員会、⑨北海道札幌旭丘高校、⑩千歳市立緑小学校は運営指導委員の勤務校または関係する学校であり、①⑤⑧は講師からの推奨・紹介であり、いずれもプログラム実施者側から用意したものであるが、他は参加者が自主的に探して訪問・視察したものである。

<学校等視察実習一覧>（括弧内は視察者の所属校種・職位と人数など）

- ① 8/25 コミュニティスクール推進フォーラム（高校教員1名）
- ② 9/16 第2回北海道札幌月寒高校学校評議員会（高校教員4名、講師1名・TA3名同行）
- ③ 9/26～11月 美唄市内小中高校6校（養護学校教員1名、教員への調査票配布・集計）
- ④ 10/8 北海道倶知安高校・北海道倶知安農業高校（高校教員1名）
- ⑤ 11/4-5 鹿追町教育委員会・鹿追小学校・鹿追中学校（町教育委員会指導主事1名）
- ⑥ 11/14 第3回札幌月寒高校学校評議員会（高校教員4名、講師1名・TA4名同行）
- ⑦ 11/15 北見市特別支援教育連携協議会の企画実施（中学校教頭1名）
- ⑧ 11/16 北海道美瑛高校美高フォーラム（高校教員4名、TA3名同行）
- ⑨ 11/17 北海道札幌旭丘高校（高校教員2名、TA2名同行）
- ⑩ 11/17 千歳市立緑小学校（中学校教頭1名）
- ⑪ 11/21 札幌市立宮の森中（中学校教員1名）
- ⑫ 11/21 札幌学院大学商学部鈴木敏彦教授（高校教員1名）
- ⑬ 11/25 北海道名寄農業高校・北海道士別東高校（高校教員1名）
- ⑭ 12/1 苫小牧市教育委員会学校教育指導室内苫小牧子ども支援ネットワーク（スクラム苫小牧）本部、スクールソーシャルワーカー配置校（中学校校長1名）

⑨プレゼンテーションの進め方

〔初回参加者プレゼンテーション〕 第1回研修講座では、参加者全員にその時点での勤務校のプロフィールと学校経営改善課題について短時間で発表してもらった。発表時間は5分、質疑は2分で

ある。一人当たりの時間はわずかしかないが、これによって講師・運営指導委員や参加者相互にどのような参加者が何を課題としているかを知ることができ、この後の参加者等の関係づくりの基礎となる。

〔最終回修了プレゼンテーション〕 最終回では、この研修で学んだことや自ら行った学習、学校改善実践を踏まえて作成した学校改善計画を発表してもらおう。発表時間は10分、質疑は5分である。これが修了レポートの基礎になり、参加者はここでの質疑も参考にして修了レポートを作成する。

⑩修了レポート（学校改善計画）の作成

この研修の総まとめとなるのが、勤務校学校改善計画の作成である。これは、1月10日の最終回にプレゼンテーションを行い、1月26日締め切りで修了レポートとして提出してもらった。修了レポート一覧は次の通りである。

＜修了レポート一覧＞（括弧内は参加者の勤務校名。参加者氏名は割愛。）

- 支援教育を通して進める学校改善計画（北見市立上常呂小学校）
- わが校の学校改善計画～拠点校としてのさらなる飛躍を目指して～（北海道北見商業高等学校）
- 苫小牧市立勇払中学校の学校改善計画～『地域の学校』をめざして～（苫小牧市立勇払中学校）
- 静農サバイバルへ向けた学校改善計画案～自尊独立を目指して～（北海道静内農業高等学校）
- 通常学級のLD、ADHD、高機能自閉症などの生徒に対する総合的な教育支援を推進するにあたって（札幌市立厚別北中学校）
- わが校の学校改善計画～総合学科としての特性を考慮し、教員一人一人の専門性を伸張していけるシステムを作り上げる～（北海道石狩翔陽高等学校）
- 学校評価・教員評価の主体的活用に基づく学校改善プラン（北海道美唄工業高等学校）
- 学校改善計画～特別支援教育システムの改善に向けて～（長沼町立北長沼小学校）
- 通常教育から見た特別支援教育の実情－美唄市内の小学校、中学校、高等学校への調査研究を通して－（北海道美唄養護学校）
- 「わが校の学校改善計画」～教師の自己実現と、子どもの自己実現の支援～（石狩市立厚田中学校）
- わが校の学校改善計画－学校評価・教員評価制度を取り入れた学校活性化への取り組み－（北海道旭川凌雲高等学校）
- わが校の学校改善計画～『確かな学力』の向上とキャリア教育の充実に向けて～（北海道滝川高等学校）
- わが校の学校改善計画（北海道真狩高等学校）
- 学校改善を具体的に進めるために必要な組織と仕組み－みんなでささえる学校づくりのための考察－（北海道小樽工業高等学校）
- 本町の学校改善計画～円滑な接続と有効な連携を意識した教育に向けて～（京極町教育委員会）
- わが校の学校改善計画～定時制高校としての学校課題解決に向けて～（北海道恵庭南高等学校）
- わが校の学校改善計画－学校支援ネットワーク－（札幌市立石山中学校）
- わが校の学校改善計画－課題解決に向けた組織的な取り組み－（北海道江別高等学校）
- 長所を伸ばす学校造り（北海道当別高等学校定時制農業科）
- 我が校の学校改善計画 学力の向上と学校評価の受け入れ（北海道札幌清田高等学校）
- 本校の学校改善計画（北海道札幌国際情報高等学校）

- 札幌白陵高校 学校改善計画―“キャリア開発教育”を土台にした人間の育ちの場の構築―（北海道札幌白陵高等学校）
 - *これらについては、『平成20年度北海道大学公開講座スクールリーダーシップ研修 修了レポート集「わが校の学校改善計画」』として別途冊子化した。

3 研修の評価と課題

(1)「参加者アンケート」の分析

今回の研修全体が終了した直後に、「参加者アンケート」を実施した。1月10日最終回にアンケートを配布し、その後あらためて電子メールでアンケートを送信し、1月末日締め切りで回収した（締め切りにやや遅れて3名からさらに回収）。アンケートと回答の単純集計は後掲した。以下では「参加者アンケート」の単純集計結果について、本報告書に必要な点を中心に検討する（クロス集計などのより詳細な分析は後日に行いたい）。

①回収状況

回収数は19、回収率は86.36%である。参加者の内訳は先に記述した。学校種の「その他」が2名であるはずだが、3名となっており、その他の回答状況から「高校」の1名が「その他」を誤って選択したと思われる。

②研修参加の動機など

本研修を知ったのは、全道に配布したリーフレットによるものが多く、紹介も多かった。他にホームページによる者もいる。

研修参加の動機は、「学校経営の理論を学ぶため」が10名と多く、「大学の先進的な研究成果を学ぶため」も7名あり、大学の理論や研究成果を学びたいとする要求が多かった。また同時に、「勤務校の課題解決に役立つ内容が含まれていたため」8名、「教職員としての力量向上のため」7名と、学校経営課題の解決や専門的力量形成といった動機も多かった。

③研修の満足度など

本研修の満足度については、いずれの項目についても「とても満足」が最も多く、次いで「まあ満足」が多く、「やや不満」「とても不満」はわずかであった。

研修の雰囲気づくりでは、「全体的に話しやすい雰囲気だった」が最も多かったが、勤務校の課題については「あまり話せなかった」も5名おり、「あえて話さないようにした」も1名いた。

④参加者の限定について

研修参加者の職位を限定しないこと、また学校種を限定しないことについては、いずれも「とてもよかった」が15名と非常に多く、「あまりよくなかった」が2名いた。

⑤研修日程について

研修日程については、現在のまま（土曜日の午後半日、月1回、半年間という形態）がよいという意見が最も多く、「期間を延ばし回数を増やす」というのも4名あった。

⑥プログラム内容について

学校改善計画づくり入門と事例演習についてよかったとするものでは、「ニーズ調査と学校改善計画作りの方法」が10名と、具体的な学校改善のための手法を学ぶ講座が最も高い評価を得た。また「進路指導・キャリア教育」7名、「小中高一貫教育」4名といずれも高校校長の実践発表を取り入れた講座が高い評価を受けている。「特別支援教育と発達障害のある子どもの理解」9名、「特別支援教育の理念と方法」5名と、新しく始まった特別支援教育に対する学習ニーズが非常に高いことがうかがえる。

今後取り入れた方がよいものとして、危機管理、カリキュラム編成、教員のメンタルヘルスがあげられている。

⑦学校改善計画づくり入門・事例演習の実施方法について

事前配布文献については、分量、内容とも「適切だった」が最も多かったが、「多かった」、「もっと実践的な文献がよい」も一定数あり、改善の必要性を示唆している。

講義時間は、「適切だった」が15名と多いが、討議時間は「短かった」が11名と最も多かった。討議形態は、「グループ討議」が11名と多いが、「一概に言えない」も6名と一定数を占めた。

⑧小グループ実践検討会の実施方法について

小グループ実践検討会については、他の参加者の報告を聞くことが「とても参考になった」9名、「まあ参考になった」8名と、他者の実践を聞くケース検討会は評価されていると判断される。しかし、発表者に回った場合、勤務校の課題を議論できたかという点、「十分にできた」5名、「まあできた」6名と、できたとする回答も多いが、「あまりできなかった」が7名と最も多い。修了レポートに生かせたとする回答は多い。

⑨合宿について

合宿については、受講生同士や講師・助言者（運営指導委員）との交流が深められたという点が高く評価されている。回答者のほぼ全員が今後も継続した方がよいと回答している。

⑩学校等視察実習

学校等視察実習については、実施者13名中9名が修了レポート作成に「とても効果的」とし、11名が自らの力量・実践力の向上に役立つかについて「とてもそう思う」としている。

⑪修了レポートについて

修了レポートの作成が、勤務校の学校づくりや自らの力量・実践力の向上に有効かどうかを問うと、いずれも「とてもそう思う」が最も多く、次いで「まあそう思う」が多く、有効でないとする回答はほとんどなかった。

また「学校改善計画づくり入門」が修了レポート作成に役立ったとする回答も「とてもそう思う」が最も多い。

修了レポートの作成に際して、校長・教頭と相談したとする者も延べ10名いるが、特に相談しなかったとする者も10名おり、勤務校の学校改善計画を作成する際に学校管理職や同僚と相談できていない者も多いことが判明した。

（2）本研修プログラムの課題と改善策

以下では、本研修プログラムの評価と課題を考察する。上の「参加者アンケート」の他に、毎回の研修講座時に取った記述式のアンケート（以下、「各回アンケート」とする）や運営指導委員会（2月3日）での運営指導委員の評価も参考にする。

①参加者について

参加者では、高校教員（管理職含む）が22名中14名（約64%）と多く、学校種のアンバランスが見られた。「参加者アンケート」では学校種を限定しないことに高い評価が見られ、「各回アンケート」でも異校種の議論を知ることが大きなプラスになるとの記述も多かった。またプログラム内容は学校種を問わないものや小中高一貫など、高校に偏らないように配慮している。しかし、「各回アンケート」では学校種のアンバランスに戸惑う声も一部に見られ、「参加者アンケート」の自由回答でも「校種が異なる実践は自校の改善に結びつきにくい」、「同校種の交流も必要」という意見もわずかにあった。なお運

営指導委員からは、教員は校種別研修に慣れている、校種を限定した教科専門研修などは行政の方です
でに多数実施しているので、やはり異校種による学校経営研修が望ましいという意見をもらっている。

今回特に小中学校からの応募者が少なかったため、その全員を合格として参加してもらう状況であっ
た。これには本学が小学校教員養成課程をもっていないことや本学研究院教員が高校中心に研究や教育
で関係もち、小学校とはあまり関係をもっていないこと、逆に義務教育段階の教員にとっても本学が
教育大学と比べてそれほどなじみのない大学となっていることなどが作用していると考えられる。長期
的にはこうした点の改革が求められるが、短期的に今後学校種のバランスを取ろうとすれば、より効果
的な広報の方法など、小中学校教員の応募者を増やす手だてが必要になる。

②プログラム内容と実施方法について

【プログラム構成の拡充】

本年度本研修は、前回平成18年度に実施したプログラムを拡充して臨んだ。プログラム内容につい
ては、学校改善計画づくり入門と事例演習の構成は部分的な変更にとどめ、回数を1回分増やして時間
にゆとりをもたせた。また1回当たりの時間を増やし、スクーリングで勤務校の学校改善計画の検討が
できるように小グループ実践検討会を導入した。これはいわゆるケースカンファレンスをイメージして
おり、1つの学校の事例をみなで討議し解決策を探ることを目指した。また任意の学校等視察実習を取
り入れた。これは先述のように、勤務校の学校改善のために他校の実践を学ぶ実践学習である。これら
は学校改善計画作成を支援するものであり、学校改善計画づくり入門・事例演習と修了レポートを媒介
する役割が期待された。こうした拡充により、単位数も前回の2単位から4単位に引き上げた。

【学校改善計画づくり入門・事例演習】

学校改善計画づくり入門・事例演習の内容・領域については、学校経営改善手法と実践事例報告、そ
れに特別支援教育など現在の焦眉の教育課題が好評であったといえる。ただ「参加者アンケート」では、
危機管理やメンタルヘルスなどの要望もあがっており、こうした今日的な課題をさらに取り入れるなど、
また組み替えを行う余地がある。

学校改善計画づくり入門と事例演習の進め方について、討議の時間が短いという意見が多く、十分な
議論ができるような時間を保障することが課題である。

【小グループ実践検討会】

小グループ実践検討会も一定の評価を得られている。しかし、「参加者アンケート」では他参加者の報
告を聞くのはよいが、発表者としては十分な議論ができなかったという回答が多かった。発表時間は1
0分のみ、討議時間も20分程度と、時間が短すぎ、不満が残ったものと思われる。

【討議時間とその方法】

学校改善計画づくり入門・事例演習、小グループ実践検討会いずれも、討議の時間が短く、運営指導
委員からも討議時間を増やすことや、討議の方法の改善の必要性が指摘されている。討議時間を増やす
と、スクーリング各回の時間が延びるという問題が生じる。北海道内の遠方から参加している者も多く、
スクーリングの時間を一定の枠内に収めなければこの研修自体が成立しなくなる可能性もある。討議時
間を保障するプログラムの組み方や討議の方法を改良する必要がある。

【学校等視察実習】

学校等視察実習も参加者にとって有効であったとする評価が得られている。ただこれについては参加
者側と視察先との調整がうまくいかなければ実施できない場合もあり、研修実施者側がいくつか視察先
を用意しても参加者の居住地が道内に散在しているので、実施は容易ではない。高い評価が得られてい

るだけに、これが安定的に実施できるよう視察先の用意を増やすなどを検討すべきである。また勤務校（校長）によって研修扱いにできる参加者とそうでない参加者がおり、これについても参加者への配慮ができるか考える必要がある。

【学校改善計画（修了レポート）の作成過程】

学校改善計画の作成のためには、勤務校で管理職をはじめ関係者と意見を交わしたりアドバイスをもらったりすることが必要であり、まさに勤務校アクションラーニングが求められる。しかし「参加者アンケート」では、学校改善計画の作成に当たって「特に相談しなかった」とする回答も約半数あった。講師が修了レポートの作成過程を詳細に把握することは容易ではないが、たとえば管理職との面談など、いくつかの実施ポイントやステップなどを明示しておくというような改善はできる。もっとも参加者が、勤務校の管理職や同僚とどのような関係をそれまでに作っているかにも大きく左右されることは避けられない。

③研修日程について

半年間継続型というタイプで実施している本研修は、前年度11～12月から資金応募のための書類作成（プログラム作成・関係機関協力依頼等）、1～3月に応募書類の確定・提出、実施年度4～6月に研修案内と参加者募集・決定、7～1月に研修本番、2～3月に修了レポート集印刷と総括会議・報告書作成というスケジュールで実施しており、結局1期の研修プログラムに1年4ヶ月にわたって携わっていることになる。このため、毎年の資金応募と研修実施を行おうとすれば、並行的に2つの研修に関わる作業を行うことになり、これは過剰な負担を生むことになってしまう。したがって、隔年で実施するしかないが、望ましいのは毎年実施であり、そのためには半年間継続型という実施方式をやめる、あるいは若干でも短縮するということが必要になってくる。他方「参加者アンケート」によれば、現在の半年間継続型が望ましいという意見が多く、また短縮すべきという回答はない。むしろ少数であるが期間延長・回数増加の回答が見られる。一定期間継続型を維持しながらなおかつ実施期間の短縮、あるいは負担軽減を図る方法があるかどうかを検討する必要がある。

④研修の実施体制について

【運営指導委員の協力】

本研修プログラムの実施体制は先に記した通りであり、大学教員が講師を担当するだけでなく、運営指導委員にファシリテーターとして、プレゼンテーション、学校改善計画づくり入門・事例演習、小グループ実践検討会などに参加してもらう点に特徴がある。元教育長や校長など、現場経験の豊富な人物と大学名誉教授など高い学識をもった人物の協力を得ており、「各回アンケート」でも運営指導委員の発言を評価する声がしばしば記載されていた。今後もこのプログラムを継続するためには、こうした運営指導委員の協力が不可欠であり、その安定的確保が課題となる。

【講師とTAの負担】

本研修全体は坪井由実と横井敏郎の2名の講師が運営した。事例演習のうちの3回は他の講師に講義を依頼したが、学校改善計画づくり入門・事例演習12回のうち9回はこの2名の講師が担当している。ここには当日の講義だけでなく、事前配布文献・検討課題の用意も含まれる。また小グループ実践検討会、学校等視察実習、プレゼンテーション、修了レポートなどの実施・作成についても、2名の講師が種々の準備や相談、外部への折衝、会場準備などを行っている。

今回6名の大学院生にTAとして本研修全体の運営に協力してもらった。リーフレットの郵送、数万

枚にわたる配布物の印刷・配布、会場の準備・設営、講義のパワーポイントスライド作成補助と当日の操作、小グループ実践検討会への参加とその要旨の作成、研修各回の概要のまとめ、運営指導委員会の記録、ホームページの開設と掲載物の作成など、その事務は多岐にわたる。

本研修を実施するに際しての、準備や事務の作業量は膨大である。充実した研修の実現のためには、準備の作業量が一定膨れあがるのはやむを得ないが、現状は研修担当大学教員と TA 院生の研究・教育活動を圧迫するほどになっており、本研修を実施する際の大きな障害になっている。このプログラムを継続していくには、スタッフの充実が不可欠といえる。もしスタッフの充実が不可能であるなら、研修プログラムそのものを抜本的に見直すことも考えなければならない。

【安定的な資金確保】

本研修の実施に当たって、独立行政法人教員研修センターから事業資金が得られ、大いに助けられた。しかし、今後この資金が常に獲得できる保障はない。資金獲得の見通しが無い場合、本研修プログラムを継続していくには、同センター以外からの資金獲得を考えることも課題である。また本研修担当スタッフの事務的負担の解消のために、恒常的にこの研修事務を担当するスタッフを雇用するには、少し大きな予算が必要となる。今後同じ規模の資金が獲得できるとしても、予算使用項目の見直しが必要となるだろう。同センターの資金は非常に有用であったが、本学が自律的に本研修を実施できれば幸いであるが、しかし現在の大学は全体としてむしろ予算と人員の削減に動いており、大学で十分な条件整備を行うことは困難である。

【大学と教育委員会連携】

本研修の開発では、北海道教育委員会（高校教育課）と連携した。後援は、北海道教育委員会だけでなく、札幌市教育委員会・北海道町村教育委員会連合会・北海道都市教育委員会連絡協議会からも得た。

もともとこのプログラムは平成 17 年度から開発を始め、そこに道教委教育指導監（初任校長の指導）、元北海道町村教育委員会連合会教育長部会会長を得るなど、人的な面から見れば北海道教育委員会や町村教育委員会連合と共同でプログラム開発を行ってきたといえる。今年は札幌市立旭丘高校校長と北海道立教育研究所教育開発部長の参加協力を得ることができた。

北海道教育委員会や道立教育研究所と研修プログラムの開発や実施において、今後どの程度まで組織的な共同を強めるかは検討すべき課題である。大学側としては実施上の負担が大きく、教育委員会・教育研究所側からの協力範囲を拡大することは大きなプラスであるが、研修プログラムの構成や実施の見直し作業の増大という新たな負担を発生させる恐れもあり、慎重に検討する必要がある。

⑤本研修の有効性と参加者の課題意識

【「参加者アンケート」の満足度評価】

「参加者アンケート」では、参加動機は学校経営理論や大学の研究成果の学習、勤務校の課題解決、教職員としての力量向上の回答が多かった。これに対して、満足度を問うた質問への回答では、学校経営理論や大学の研究成果の学習、勤務校の課題解決については高い評価が得られた。参加動機では少なかった「多様な実践を学ぶ」が、満足度では高い数値となっており、事例演習や小グループ実践検討会、学校等視察実習などの効果が表れたものと推察される。討議時間の短さなど課題も残ったが、本研修プログラム全体としてはまずまずの評価を得られたと言える。

【参加者の課題意識と研修プログラムのミスマッチ】

ただし、「参加者アンケート」は意識調査にとどまっており、参加者が本当に何を獲得できたかを客観的な指標で分析したわけではない。よってここでは、先の「参加者アンケート」の他に、参加者の学

校改善計画づくりのあり方や修了レポートの傾向に簡単に触れて、補足することとしたい。

本研修プログラムは、理論と実践に学びつつ、勤務校の学校改善計画の作成を最終目標としている。学校改善計画づくり入門や事例演習にしても、小グループ実践検討会や学校等視察実習にしても、最後の学校改善計画作成に結びつけていくことが目指される。学校改善計画作成のためには勤務校の実態の分析と課題の把握、改善方策の提示などが求められる。

修了レポートには、非常に真摯に学校改善を考えた優れたものも多くあった。たとえば、的確なニーズ調査を実施して学校課題を明確化し、実効性をともなった学力向上プランを作成するもの、大規模な高校において教職員の協働を進めるための学校運営組織改革を検討・提案するものなどである。他方で、小グループ実践検討会や総まとめの学校改善計画（修了レポート）の作成において、勤務校の学校経営課題を素材としてその改善方策を論じられず、一般的な論議にとどまるケースもあった。

ここからは2つの課題を指摘できる。1つは、小グループ実践検討会の発表も修了レポートも勤務校を素材として論じる必要があると、最初のオリエンテーションでもスクーリング各回の間に出すニューズレターでも説明したが、それが十分に届いていないということである。よって、今後はこれらの発表・作成の過程においてより明確な指示と具体的な支援を行うことが重要となろう。

もう1つは、参加者の課題意識と研修のねらいのミスマッチである。特定のテーマに強い関心をもっており、そのテーマの担当講師の講義を聞きたいという動機で参加していると推察される参加者が一定数見られた。学校経営にはさまざまな分野や課題があり、個別具体的などころから論じることは不可欠である。しかし特定のテーマのみへの関心が強すぎる場合、そのテーマからなかなか学校経営改善のレベルまで行き着かない。

6ヶ月という期間で一定の学校経営改善プランをまとめようとするのは難しいのかもしれないが、運営指導委員からも、「参加者の間には、個人的な力量アップのために来た人と学校の課題を知るために来た人で、意識に開きがあった」という指摘がなされている。勤務校の課題を具体的に考え、学校経営をいかに見直すかを論じようとしてきた参加者と、個人的な学習の一環としてとらえていたり、学校経営に視野が十分に及ばなかったりする参加者の間では、このプログラムへの評価も変わってくるであろう（「参加者アンケート」でもそれがうかがえるが、詳細は略す）。

今後の対策としては、1) 効果的な広報を行って応募者を増やしながら、課題意識を見極める選抜を行うこと、2) リーフレットやホームページなどの研修案内にこの研修が何を求めているかをもっと明確に打ち出すこと、3) 研修が始まってからもこの研修の趣旨を繰り返して周知し指導を強めること、4) 勤務校校長への聞き取りなどを必須の作業課題とする、などが考えられる。

【参加者の課題意識とプログラム構成】

もう1つ指摘しておくべきは、他方で勤務校の学校経営に焦点を当てていても、教育論の観点から論じられないケースの問題である。特に今日の学校と教師は、少子化を背景にした学校間の生き残り競争の中に置かれており、そのことによって学校改善を考える際に、「何のために」という視点が抜け落ちてしまいかねないという指摘が運営指導委員からなされている。学校改善計画をテクニカルな問題に還元して理解されないように、学校とは、教育とは、といった根本的などころから考えるオープン・ディスカッションを取り入れたり、学校のみ生き残りでなく地域を育てる教育という視点を学ぶ機会を作ったりと、研修プログラムをさらに見直していくことも今後の検討課題としてある。そのためには講師の幅をもっと広げ、学校教育界以外の地域人材・専門人材の協力を得ることも考えられよう。

⑥学校改善計画の活用方法について

本研修参加者には、学校管理職も一部いるが、一般教員が多い。学校改善計画を作成しても、それがただちに勤務校の学校経営方針に取り入れられるとは限らない。そういう意味では、修了レポートは学校改善計画の習作として位置づけられるものである。

しかし、「参加者アンケート」では、学校改善計画の作成に当たって特に誰とも相談しなかったという参加者が約半数おり、これは学校改善計画に実行性を持たせる前提自体を欠いていることを意味する。そしてこのことは、参加者が学校改善計画を作成するに際して、現実の課題解決を目指したり、実現可能な計画を作成したりしようという参加者の意識を弱め、総花的な計画や具体性・現実性の弱い計画を生むことにもつながりかねない。

対応策としては、研修の開始時点に実施者側から参加者勤務校校長との連絡を取ること、校長インタビューなどを作業課題に盛り込むこと、また校長に研修の状況を随時知らせるニュースレターや研修資料をメールや郵送で送ることなどが考えられる。今後の検討課題としたい。

4 その他の活動

本研修プログラムの開発に当たって、以下の活動を別途行ったので付記しておく。

(1) ホームページ開設による広報の充実

本研修参加者の募集段階から、本学教育学研究院ホームページに当研修専用のページを設けた（開設は2008年5月11日）。URLは、<http://www.edu.hokudai.ac.jp/koukaikouza/index.html>である。

開設時点では、募集告知と実施・募集要項、リーフレット、研修の目的、特徴、プログラム概要、企画実施体制などを掲載した。

研修が実際に開始された後は、各回の「次第」、「講義レジュメ」、「資料」を掲載するとともに、「進行風景」なるものも掲載することとした。これは、スクーリング各回の講義や討論、プレゼンテーションなどの様子や小グループ実践検討会の発表と討議の要旨などを写真入りで説明したもので、どのような雰囲気でのこの研修が進められているかが外部の人が見ても分かるようにすることを目指した。

事前配布文献そのものは著作権の関係で掲載していないが、「次第」に文献名は記載されている。なお、参加者と勤務校を直接的に示す記述は避け、学校等視察実習についても省略している。

このホームページの開設によって、本研修プログラムの目的や構成、実施の状況などを伝え、他大学・教育委員会等が類似する研修プログラムを設計、実施する際に参照できるようにできたと考える。

(2) 他大学スクールリーダー研修等の調査研究活動

本研修プログラムの特徴を理解し、また改良の示唆を得るため、他大学のスクールリーダー研修などを視察調査した。

① 「スクールリーダーシップ フロンティア講座」

- ・訪問日時：平成20年6月28日、8月24日、東京学芸大学、訪問者：TA 伊藤健治・篠原岳司（篠原は6月28日のみ）

- ・日本学術振興会平成18～20年度科学研究費補助金基盤研究(B)「スクールリーダー大学院における教育方法に関する開発的研究」（研究代表者 龍谷大学 小島弘道先生）の一環として実施された実験講座。「校長・教頭等を大学院（スクールリーダー大学院）教育で育成・養成するために必要な教育方法を開発し、スクールリーダー大学院教育の充実、発展に資すること」を目的としている。開講計画は以下の通り。

- i) 学校改善を推進するための実践“臨床”講座（未開講）

- ii) 学校改善を推進するための実践”理論”講座（6/28(土)、7/27(土)、8/24(日)）
- iii) カリキュラム・マネジメント（6/28(土)、7/26(土)、7/27(日)）
- iv) スクールリーダーの力量を身につける（8/24(日)、8/31(日)）

②筑波大学公開講座「スクールリーダー研修」

- ・ 訪問日時：平成20年10月21～22日、筑波大学、訪問者：TA 市原純
- ・ 筑波大学大学院人間総合科学研究科が公開講座として、平成20年10月14日～31日に実施。短期集中型研修。対象は、現職の教頭、主幹教諭、教務主任その他のリーダー的な教職員及び教育委員会事務局職員。受講者は13名で、今年度は例年に比べ少人数。
- ・ 研修は14日間で78時数。プログラムの種類は以下のAからFまでの6つ。
 - A.学校を取り巻く新たな課題：現代の学校および学校教育が直面する課題について、広い視野からの把握を目指す。講義形式。「小・中学校等における特別支援教育の展開」など。
 - B.新しいカリキュラムづくりに向けた対応課題：各教科領域のカリキュラム開発の進め方を検討。講義形式。「算数的活動・数学的活動を軸にした算数・数学のカリキュラムづくり」など。
 - C.学校を元気にするマネジメントリーダーシップとリーダーシップ：学校が組織として力量を高めるためのスクールリーダーが果たすべき役割を、理論と実践例に基づき考察。講義形式。「学校改善の推進とリーダーシップ」など。
 - D.課題演習：学校で必要となる専門的・実践的な力量の習得を目指す。演習形式。毎回異なるテーマでの演習で、「組織を活性化するファシリテーション能力のあり方」など。
 - E.グループ研究：グループ毎に主題を設定し、受講生のこれまでの実戦経験を振り返り、グループ内での共有を図りながら、スクールリーダーとしての資質とは何かを研究。演習形式。研修最終日のグループ研究発表会までに成果をまとめる。グループはA、B（6名、7名）に分かれる。
 - F.機関・学校訪問：10月24日の午前・午後に、それぞれ東京都足立区立五反野小学校と文部科学省初等中等教育局教育水準向上プロジェクトチームを訪問。
- ・ 10月21日午後の「E.グループ研修（グループB：講師は水本徳明教授）」と22日の午前「A.新しいカリキュラムづくりに向けた対応課題（算数・数学科、総合的な学習の時間）」・午後「C.学校を元気にするマネジメントリーダーシップとリーダーシップ（講師は浜田博文教授）」を視察。

③日本教育経営学会「第2回実践フォーラム スクールリーダー教育の確立を目指して～そのエッセンスとスクールリーダー像の探求～」

- ・ 訪問日時：平成20年10月25～26日、日本教育会館、訪問者：TA 伊藤健治
- ・ 10月25日（土）「スクールリーダー教育のエッセンスを探る」（ポスター・セッション）
 - 大阪府教育センター「府立学校マネジメント研修・府立学校首席研修」
 - 岡山大学大学院「教職大学院におけるスクールリーダー教育—バックワード・マッピングを活用した学校変革プランの作成—」
 - 九州大学大学院「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」
 - 兵庫教育大学大学院「ニューリーダー研修」
 - 広島大学大学院・東広島市教育委員会生涯教育課「東広島市教職員キャリアアップ研修」
- ・ 10月26日（日）「スクールリーダーの教育基盤を探る～スクールリーダー像の探求」
 - i) スクールリーダー教育の基盤としての専門職基準（筑波大学 浜田博文）
 - ii) 求められる校長像とその力量形成：小学校の立場から（東京都港区立御成門小学校長・全国連合小学校長会長 池田芳和）

iii) 求められる校長像とその力量：スクールリーダー教育を企画・実施する立場から
(大阪教育大学 大脇康弘)

④京都市教育委員会「京都教師塾」(日時：平成20年10月24日、訪問先：教師教育委員会教員養成支援室、訪問・報告者：TA 大久保良次)

- ・京都市教育委員会が平成18年9月に開設。教職を目指す大学生や社会人を対象としたスタンダード・コースと、京都教師塾の卒塾者と教職経験者を対象としたプログレッシブ・コースの2つがある。定員は300名だが、応募者が多く、毎回500名以上で実施。第3期目も550名が参加(スタンダード・コース422名、プログレッシブ・コース128名)。
- ・カリキュラムは4種類。
- ・「京都市教育学講座」(第3期では10月から3月までに計10回実施)
各学校の教員や保護者、教育委員会の指導主事等による講義や実践報告を基に少人数グループでの討議を行う。グループ討議は、現職教員のグループアドバイザーが進行。
- ・「京都市立学校実地研修」(第3期では10月から5月の期間中に10日間)
様々な教育活動を行う「学校の日」を体験する。
- ・「授業実践講座」(第3期では4月から5月までに計2回実施。)
指導主事のアドバイスの下、指導案を作成する。また、模擬授業を塾生全員が実施。
- ・「フィールドワーク」(第3期では10月から6月の期間中に5講座以上選択)
各学校の研究発表や京都市の教育機関など5ヶ所以上でフィールドワークを実施。各学校の研究発表会の紹介予定数は150校以上。
- ・プログレッシブ・コース受講者の「実地研修」「フィールドワーク」参加は希望制。

<資料「参加者アンケート」単純集計結果>



The Hokkaido University School Leadership Program

研修プログラムに関するアンケート

- ・あなたの勤務する学校種をお選びください。
 - ・小学校 2 ・中学校 4 ・高等学校（普通科） 5 ・高等学校（職業科） 5 ・その他 3
- ・現在の職位をお選びください。
 - ・学校長・教頭 6 ・部長・主任等 8 ・一般教諭 4 ・その他 1

1・プログラムの概要について

- (1) この研修をどのように知りましたか。
 - ・リーフレット 8 ・ホームページ 3 ・新聞 0 ・職場の管理職/同僚からの紹介 5
 - ・知人からの紹介 3 ・その他 0
- (2) この研修に参加した主な動機は何ですか。（2つまで選択）
 - ・学校経営の理論を学ぶため 10 ・他校の多様な実践を学ぶため 4 ・勤務校の課題解決に役立つ内容が含まれていたため 8 ・大学の先進的な研究成果を学ぶため 7 ・教職員としての力量向上のため 7
 - ・管理職を目指しているため 1 ・専修免許状の4単位になるため 1 ・その他 0
- (3) 研修の参加申込にあたり「勤務校等の長の了解」を得ることについて、どう思いますか。
 - ・かならず必要 4 ・どちらかといえば必要 13 ・あまり必要ではない 2 ・全く必要ではない 0
- (4) この研修に参加して満足を得ることができましたか。
 - ・とても満足 15 ・どちらかといえば満足 4 ・どちらかといえば不満 0 ・とても不満 0

○研修プログラムの満足度について

	とても満足	まあ満足	やや不満	とても不満
①学校経営の理論を学ぶことができた	13	6	0	0
②他校の多様な実践を学ぶことができた	11	7	1	0
③学校改善の糸口をつかむことができた	10	9	0	0
④大学の先進的な研究成果を学ぶことができた	11	6	1	1
⑤他の参加者から刺激を受けることができた	11	6	1	0
⑥人的な関係を築くことができた	11	6	2	0

- (5) 研修中は、話しやすい雰囲気づくりがなされていましたか。
 - ・全体的に話しやすい雰囲気だった 14 ・休憩中などは話しやすい雰囲気だった 2
 - ・討議では話しやすい雰囲気だった 1 ・あまり話しやすい雰囲気ではなかった 0
 - ・一概に言えない 2 ・その他 0
- (6) 勤務校における課題等について、研修の場で十分に話げできましたか。
 - ・十分に話せた 4 ・まあ話せた 8 ・あまり話せなかった 5 ・全く話せなかった 0
 - ・あえて話さないようにした 1 ・その他 1
- (7) 講師等から十分な指導や助言を受けることができましたか。
 - ・十分受けられた 7 ・まあ受けられた 11 ・あまり受けられなかった 0 ・全く受けられなかった 1
 - ・その他 0
- (8) 受講料について、現在は無料ですが（独立行政法人教員研修センターの受託研究費があるため）、今後

受講料が必要になった場合、いづらが適切だと思いますか。(合宿等の実費を除く)

※北海道大学の科目履修の授業料は、1単位14,800円。本研修は4単位ですので、換算すると59,200円になります。

・6万円 5 ・3万円 8 ・1万5千円 2 ・印刷費程度 3 ・無料 0 ・その他 1

(9) 研修の**対象者(校長、教頭、中堅教諭等)**を**限定しないこと**については、よかったですか。

・とてもよかった 15 ・まあよかった 2 ・あまりよくなかった 2 ・よくなかった 0

(10) 対象とする**学校種(小中学校、高校等)**を**限定しないこと**については、よかったですか。

・とてもよかった 15 ・まあよかった 1 ・あまりよくなかった 2 ・よくなかった 0

(11) 研修の日程について、どのような日程が受講しやすいですか。

・今のまま(月1回、土曜日、半日(午後)、半年7回程度) 11 ・午前中から丸一日の実施(期間や回数はそのまま) 2 ・期間を延ばし回数を増やす(1年、10回程度) 4 ・期間は変えずに回数を増やす(月2回、半年、10回程度) 1 ・夏季休業等を利用した集中研修 0 ・その他 1

2. プログラムの内容について

(1) 各プログラムについて、よかったもの・改善が必要なものを3つまで選択してください。

学校改善計画づくり入門：①「探究的スクールリーダー」の理念、②ニーズ調査と学校改善計画づくりの方法③学校運営とリーダーシップ 事例演習：④学校評価、⑤教員評価、⑥生徒指導、⑦スクールソーシャルワークの視点と方法、⑧小中高一貫教育、⑨進路指導・キャリア教育、⑩基礎学力保障、⑪特別支援教育の理念と方法、⑫特別支援教育と発達障害のある子どもの理解

・よかったもの ② 10、⑫ 9、⑨ 7、⑪ 5、①④⑧ 4、⑩ 3、⑦ 2、③⑤⑥ 1

・改善が必要なもの ⑦⑨⑩ 2、②⑤ 1

※選択した理由等があればご記入ください。(特に改善点等についてお願いします)

省略

(2) 他に取り入れた方が良い内容はありますか。(例えば、危機管理、カリキュラム編成、教員のメンタルヘルス、不登校問題・スクールカウンセラー、教育改革や政策動向、教育関連法規など)

・取り入れた方が良い内容 11 (危機管理(5)、カリキュラム編成(3)メンタルヘルス、教育改革について(2)、地域との連携、教育関連法規、など)

・特になし 8

3. プログラムの実施方法について

(1) 「事例演習」及び「学校改善計画づくり入門」についてお聞きします。

①事前配布文献の分量は適切でしたか。

・多かった 5 ・適切だった 14 ・少なかった 0 ・その他 0

②事前配布文献の内容は適切でしたか。

・適切だった 13 ・もっと実践的な文献がよい 6 ・もっと理論的な文献がよい 0 ・その他 0

③講義の時間は適切でしたか。

・長かった 0 ・適切だった 15 ・短かった 3 ・その他 0

④討議の時間は適切でしたか

・長かった 0 ・適切だった 8 ・短かった 11 ・その他 0

⑤討議をするときは、どのような形態が望ましいですか。

・全体討議 1 ・グループ討議 11 ・一概に言えない 6 ・その他 0

(2) 小グループ実践検討会についてお聞きします。

①グループのメンバーは固定した方がよいと思いますか。

- ・固定した方がよい 0
- ・毎回組み替えた方がよい 13
- ・何度か継続した方がよい 3
- ・その他 2 (学校種・職位によって検討する機会があってもよい、関心(テーマ)ごと)

②他の参加者の報告は、自らの実践を考える上で参考になりましたか。

- ・とても参考になった 9
- ・まあ参考になった 8
- ・あまり参考にならなかった 2
- ・全く参考にならなかった 0

③勤務校の課題について、十分に議論できましたか。

- ・十分にできた 5
- ・まあできた 6
- ・あまりできなかった 7
- ・全くできなかった 1

④小グループ実践検討会は、修了レポートの作成に生かせるものでしたか。

- ・とても生かした 4
- ・まあ生かした 11
- ・あまり生かせなかった 3
- ・全く生かせなかった 1

(3) 合宿についてお聞きします。

①合宿研修で良かったところは何ですか。(複数選択可)

- ・受講生との交流を深められたところ 14
- ・講師や助言者との交流を深められたところ 13
- ・集中的に研修が受けられたところ 8
- ・普段と違う環境(場所)で行われたところ 6
- ・その他 0

②合宿は今後も継続した方がよいと思いますか。

- ・継続した方がよい 17
- ・見直したほうがよい 0

(4) 実習についてお聞きします。

①実習に参加しましたか。回数または理由もご記入ください。

- ・参加した 13
- ・参加しなかった 6
- 理由(時間がなかった、業務の関係で、など)

・次の②～④は、1と回答された方にお聞きします。2と回答された方は、⑤へお進みください。

②実習に参加の際、勤務先ではどのような扱いになりましたか。

- ・有休扱い 3
- ・研修扱い 4
- ・その他 6 (出張、など)

③実習は、修了レポートの作成にどの程度効果的でしたか。理由もご記入ください。

- ・とても効果的 9
- ・まあ効果的 3
- ・あまり効果的ではない 1
- ・全く効果的ではない 0
- 理由(省略)

④実習は、自らの力量及び実践力の向上に役に立つと思いますか。

- ・とてもそう思う 11
- ・まあそう思う 2
- ・あまり思わない 0
- ・全く思わない 0

⑤実習の実施方法について改善点などがあればご記入ください。(省略)

(5) 修了レポートについてお聞きします。

①修了レポートの作成は、勤務校の学校づくりに効果的であると思いますか。

- ・とてもそう思う 12
- ・まあそう思う 6
- ・あまり思わない 1
- ・全く思わない 0

②修了レポートの作成は、自らの力量及び実践力の向上に役に立つと思いますか。

- ・とてもそう思う 13
- ・まあそう思う 5
- ・あまり思わない 0
- ・全く思わない 0

③「学校改善計画づくり入門(1)(2)(3)」は、修了レポートの作成に役に立つ内容だったと思いますか。

- ・とてもそう思う 14
- ・まあそう思う 4
- ・あまり思わない 0
- ・全く思わない 0

④学校改善計画をつくる上で、どなたかと相談する機会がありましたか。(複数選択可)

- ・校長に相談した 6
- ・教頭に相談した 4
- ・同僚に相談した 1
- ・特に相談しなかった 10
- ・その他 2

4 研修の全体を通してご意見やご感想をご記入ください。(不満な点や改善点についてもご記入ください)

省略

質問はこれで終わりです。ご協力ありがとうございました。

<キーワード>

スクールリーダーシップ、学校経営、学校改善計画、事例検討、実践検討、視察実習、ニーズ調査、プレゼンテーション、公開講座

<人数規模>

C. 21～50名

(応募者の中から志望理由書をもとに22名を選抜した。小学校2名、中学校4名、高校14名、高等養護学校1名、町教育委員会指導主事1名。)

<研修日数(回数)>

C. 4～10日(4～10回)

(7回実施。うち1回は1泊2日の合宿形式。他に参加者は学校改善プラン作成のため勤務校でアクションラーニングを行い、また学校や教育委員会、大学等を訪問して見学・インタビューなどを行う視察実習を実施した。)

【問い合わせ】

国立大学法人北海道大学

大学院教育学研究院

〒063-0037

北海道札幌市北区北11条西7丁目

TEL 011-706-3083 (教務係)