

# 「奈良県校長の資質向上に関する指標」等を 活用した効果的な管理職研修の在り方 －校長へのアンケート調査を通じて－

教職員支援係長 平 松 康 明  
HIRAMATSU Yasuaki  
学校経営アドバイザー 佐 藤 政 幸  
SATO Masayuki

## 要 旨

「奈良県校長の資質向上に関する指標」の一層の周知と活用を図るとともに、次年度以降の管理職研修講座の在り方等、管理職への実効性ある適切な支援に役立てることを目的として、アンケート調査を実施した。校種や校長経験年数等の属性によるクロス集計を試みた結果、指標の普及や活用の状況が明らかになり、校長が今後の管理職研修講座において、何に一層力を入れてほしいのかを知ることができた。

キーワード：奈良県校長の資質向上に関する指標、管理職研修、管理職支援、  
管理職の資質・能力、アンケート調査

本稿において、以下、「奈良県校長の資質向上に関する指標」を「校長指標」、「奈良県教頭の資質向上に関する指標」を「教頭指標」、「小学校・義務教育学校前期課程」を「小・義」、「中学校・義務教育学校後期課程」を「中・義」と表記する。

## 1 はじめに

平成29年4月1日の教育公務員特例法等の一部を改正する法律の施行に伴い、本県においても、平成30年3月に「奈良県教員等の資質向上に関する指標」を策定した。当初、成長段階を基礎形成期、基礎定着期、伸長期、充実期の4段階に区分けし、校長に関する指標は、その最上の充実期の中に区別して示しており、以後奈良県教員等育成協議会で内容の見直しを重ねてきた。令和3年2月の同協議会において、校長に求める資質・能力を明確に示す必要があるとの指摘がなされたことをうけ、校長に求める資質・能力についての調査研究を行うとともに、「第2期奈良県教育振興大綱」の内容を踏まえ、令和3年度末に校長に特化した「校長指標」を策定した。「校長指標」の策定等に関しては、「奈良県立教育研究所 研究紀要第4号『奈良県校長の資質向上に関する指標』について（令和4年6月24日発行）」で詳しく述べている。

令和4年度は、県内公立学校の全ての校長に「校長指標」等に係るアンケート調査を実施することにより、指標の一層の周知を図り、校長としての資質向上のための活用を促すとともに、アンケート調査の回答を分析することで、次年度以降の管理職研修講座の在り方等、管理職への実効性ある適切で有益な支援に資することを目的として、本調査研究に取り組んだ。

## 2 調査研究の計画

- 令和4年9月 ・各校種の校長会長に対してアンケート調査への協力依頼
- 令和4年10月 ・小学校長会役員会、中学校長会役員会、県立校長会にてアンケート調査への協力依頼
- ・「奈良県校長の資質向上に関する指標」等に係るアンケート調査実施
- 令和4年11月 ・アンケート調査結果の分析
- ・次年度の管理職研修講座の在り方等の検討

## 3 「奈良県校長の資質向上に関する指標」等に係るアンケート調査について

### (1) 調査目的

奈良県教育委員会が策定した「奈良県校長の資質向上に関する指標」等について、一層の周知と活用を図るとともに、今後の管理職研修の在り方等、より適切で有益な管理職支援に役立てる。

### (2) 調査対象

県内公立学校の校長（314名）

### (3) 調査期間

令和4年10月6日（木）～令和4年10月28日（金）

### (4) 調査内容

「奈良県校長の資質向上に関する指標」等に関する周知及び活用の状況や今後の管理職研修講座の在り方に係る内容（【資料1】参照）

### (5) 調査方法

Google Classroom「令和4年度 校長研修講座」に掲載するGoogle Forms「令和4年度『指標』に関するアンケートFORM」に必要事項を入力し、期間内に送信する。

### (6) 回答率

全校種の校長数：314名 回答した校長数：294名 回答率：93.6%

表1 校種別の回答率

校種	校長経験年数	回答人数	校種	校長経験年数	回答人数	校種	校長経験年数	回答人数	校種	校長経験年数	回答人数
義務 学校 教育 学校 前期 課程	1年	28	義務 学校 教育 学校 後期 課程	1年	20	高 等 学 校	1年	14	特 別 支 援 学 校	1年	5
	2年	45		2年	23		2年	12		2年	3
	3年	35		3年	14		3年	6		3年	1
	4年	25		4年	8		4年	1		4年	0
	5年	21		5年	8		5年	2		5年	0
	6年	3		6年	6		6年	0		6年	0
	7年	2		7年	4		7年	0		7年	0
	8年	1		8年	1		8年	0		8年	0
	9年	0		9年	3		9年	0		9年	0
	10年以上	1		10年以上	2		10年以上	0		10年以上	0
合計		161	合計		89	合計		35	合計		9
全校長数		176	全校長数		94	全校長数		35	全校長数		9
回答率 [%]		91.5	回答率 [%]		94.7	回答率 [%]		100.0	回答率 [%]		100.0

## 4 アンケート調査の分析と考察

また、「校長指標」及び「教頭指標」における指標番号と、それに関連する研修内容の一覧を表2に示す（「校長指標」は【資料2】、「教頭指標」は【資料3】参照）。

表2 「校長指標」及び「教頭指標」における指標番号とそれに関連する研修内容

区分	項目	指標番号	関連する研修内容	
資質・能力	（つづくるマネジメント出す） ビジョンと目標の具現化	1	教育施策の理解と自校教育目標の共有	
		2	全ての児童生徒が尊重される学校づくり	
		3	学校評価の結果を踏まえた学校運営の改善	
		教育課程と授業の改善	4	カリキュラム・マネジメントの実施
			5	教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上
			6	授業改善に向けた指導助言
			7	校内研修、教育研究活動の推進 （「教頭指標」においては「効果的な校内研修の推進」）
	（そだてる） 人材育成	人材育成と人事評価	8	「学び続ける」教職員の育成
			9	人事評価制度の意義理解と指標の活用
		職場・職業倫理	10	メンタルヘルス不調の予防とハラスメントの防止
			11	業務の改善や働き方改革の推進
	（つなぐ） 信頼構築	危機管理	12	生徒指導上の諸課題への対応
			13	安全管理及び保健管理
			14	学校事務職員と連携した様々な管理業務
		家庭・地域・関係機関との連携	15	「地域と共にある学校づくり」の推進
			16	教育委員会や関係機関等との連携

### (1) 「指標」の普及について

#### ア 「校長指標」の普及の状況（本アンケート調査の回答率から）

表1に示すように、本アンケートの回答率は小・義において91.5%、中・義において94.7%、高等学校において100.0%、特別支援学校において100.0%、全体で93.6%である（全校種314名の校長のうち20名が未回答）。

「校長指標」については、これまでも校長会や教育研究所のWebサイト、管理職研修講座等を通して周知を行ってきたが、本アンケートの回答率の高さから、校長に対して「校長指標」を周知するという本調査研究の目的の一つは、ある程度達成することができたものとする。

校種別にみると、小・義の約10%（15名）、中・義の約5%（5名）の校長が未回答であった。このことを念頭に置き、また「校長指標」のより一層の活用を見通しながら、今後も引き続き、各校種の校長会や校長研修講座等を通じての継続した周知、年度当初における新任校長への確実な周知等に努める必要がある。

#### イ 校長及び教頭以外の「指標」の普及の状況（質問⑨、質問⑩から）

表3は、「奈良県教員等の資質向上に関する指標」等、校長及び教頭以外の「指標」の教職員への周知の状況を問うた質問⑨（複数回答可）の集計結果である。

表3 校長及び教頭以外の「指標」の周知（校種別）

質問⑨ 選択肢	小学校 義務教育学校前期課程		中学校 義務教育学校後期課程		高等学校		特別支援学校	
	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合
選択肢1	26	16.1	20	22.5	14	40.0	1	11.1
選択肢2	34	21.1	20	22.5	13	37.1	2	22.2
選択肢3	81	50.3	40	44.9	9	25.7	2	22.2
選択肢4	27	16.8	15	16.9	2	5.7	4	44.4

選択肢1 : 年度当初に周知した。                      選択肢2 : 年度当初以外で機会を設けて周知した。  
 選択肢3 : 今後周知する予定である。              選択肢4 : 特に周知する機会を設けていない。

既に周知したと回答した校長（複数回答した校長数(資料4)を反映させずに集計)は、小・義で58名(36.0%)、中・義で36名(40.5%)、高等学校で25名(71.4%)、特別支援学校で3名(3.3%)、校種全体では122名(41.5%)である。今後周知する予定である校長(選択肢3を回答)を加えると、既に周知したか今後周知する予定である校長数は、小・義で136名(84.5%)、中・義で76名(85.4%)、高等学校で33名(94.3%)、特別支援学校で5名(55.6%)、校種全体では250名(85.0%)である。括弧内の割合は、それぞれの校種の校長数に占める割合を示している。(以下、同様。)

今後周知する予定を含めると多くの校長が、年度内に校長及び教頭以外の「指標」を周知する意思があることを示している。一方、アンケートを実施した10月時点での周知済は41.5%であることから、教職員への早期の周知が望まれる。

また、周知の方法について自由記述で問うた質問⑩に関しては、ほとんど全ての校長が職員会議や職員研修等の場で教職員に説明し周知していると回答している。その際、「年度当初に学校経営方針やグランドデザイン等の説明とともに『指標』についても説明し周知している。」「自己申告評価シートに関わる個人面談等において、『指標』を個別に示しながら自らのキャリアステージに応じた活用を促している。」等の記述が見られた。「指標」の教職員への提示方法については、県立教育研究所のWebサイトの紹介、印刷して配布、回覧、校長通信の利用、校内ネットワークシステムへの掲載等、様々な工夫をしていることが分かった。

## (2) 「指標」の活用について

### ア 「校長指標」の活用(質問③、質問④から)

表4は、「校長指標」の活用状況を問うた質問③の集計結果である。

表4 「校長指標」の活用状況(校種別)

質問③ 選択肢	小学校 義務教育学校前期課程		中学校 義務教育学校後期課程		高等学校		特別支援学校	
	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合
選択肢1	55	34.2	24	27.0	15	42.9	0	0.0
選択肢2	74	46.0	48	53.9	12	34.3	7	77.8
選択肢3	13	8.1	8	9.0	2	5.7	0	0.0
選択肢4	18	11.2	7	7.9	3	8.6	2	22.2
選択肢5	1	0.6	2	2.2	3	8.6	0	0.0
選択肢6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合計	161	100.0	89	100.0	35	100.0	9	100.0

選択肢1 : 自己評価に活用                                      選択肢2 : 自己評価に活用予定  
 選択肢3 : 研究・研修の進め方等に活用                      選択肢4 : 研究・研修の進め方等に活用予定  
 選択肢5 : 資質向上につながった                              選択肢6 : その他

「校長指標」を既に活用した校長(選択肢1、選択肢3、選択肢5を回答)は、小・義で69名

(42.9%)、中・義で34名 (38.2%)、高等学校で20名 (57.1%)、特別支援学校で0名 (0.0%)、校種全体では153名 (41.8%) である。

また、今後活用する予定である校長 (選択肢 2、選択肢 4 を回答) を加えると、「既に活用した」あるいは「今後活用する予定である」校長の割合は、全ての校種について100%となる。

これは、本アンケートに回答した全ての校長が、「校長指標」を活用する意思があることを示している。校長としての資質向上につなげることができるよう、できるだけ早い時期における「校長指標」の活用が望まれるが、その際、「校長指標」を組み入れたPDCAサイクルを利用することが効果的であると考え。図1に示すように、Pのプロセスにおいては「校長指標」の各項目を自己評価することにより明確な目標設定と立案が可能であり、Cのプロセスにおいては指標に示されているレベルに到達しているかどうかを、再度自己評価することによる検証が可能である。

なお、質問③において、選択肢 6 を選択した校長がいなかったため、その他の具体的内容を問うた質問④ (自由記述) の記述はなかった。

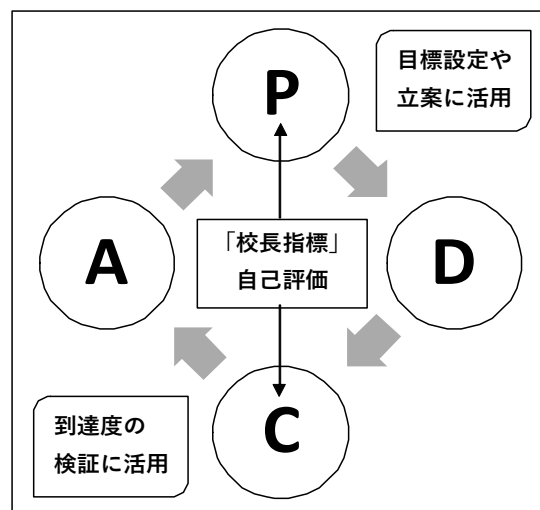


図1 「校長指標」を組み入れたPDCAサイクル

## イ 校長及び教頭以外の「指標」の活用 (質問⑪、質問⑫から)

表5は、校長及び教頭以外の教職員の「指標」の活用状況を問うた質問⑪ (複数回答可) の集計結果である。表3 (上段) において、回答人数の合計は、複数回答した校長数を反映させて集計しているために、本アンケートに回答した校長数より多くなっている。また、割合は、本アンケートに回答した校長数に対するものであるため、その合計は100%を超えている。

表5 校長及び教頭以外の「指標」の活用状況 (校種別)

質問⑨ 選択肢	小学校 義務教育学校前期課程		中学校 義務教育学校後期課程		高等学校		特別支援学校	
	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合	回答人数	割合
選択肢 1	44	27.3	30	33.7	19	54.3	4	44.4
選択肢 2	89	55.3	48	53.9	13	37.1	2	22.2
選択肢 3	9	5.6	12	13.5	5	14.3	0	0.0
選択肢 4	31	19.3	11	12.4	3	8.6	2	22.2
選択肢 5	30	18.6	14	15.7	10	28.6	0	0.0
選択肢 6	37	23.0	17	19.1	4	11.4	4	44.4
選択肢 7	7	4.3	1	1.1	3	8.6	1	11.1

選択肢 1	: 教職員との面談で活用	選択肢 2	: 教職員との面談で活用予定
選択肢 3	: 校内研修の企画に活用	選択肢 4	: 校内研修の企画に活用予定
選択肢 5	: 学校経営方針の策定に活用	選択肢 6	: 学校経営方針の策定に活用予定
選択肢 7	: その他		

既に活用したと回答した校長 (複数回答した校長数 (資料5) を反映させずに集計) は、小・義で57名 (35.4%)、中・義で37名 (41.6%)、高等学校で22名 (62.9%)、特別支援学校で4名 (44.4%)、校種全体では120名 (40.9%) である。

今後活用する予定である校長 (選択肢 2、選択肢 4、選択肢 6 を回答) を加えると、既に活用

したか今後活用する予定である校長の割合は、全ての校種について100%となる。集計の結果から、活用の状況については、全ての校種において、面談で活用する（予定）割合が高いことが分かった。

また、選択肢7（その他）では、「職員会議等、教職員への指示伝達の際に活用」、「生徒指導上の問題や授業改革等における教職員への指導の際に活用」、「校長便りを通じての活用」、「OJTに活用」、「教職員への評価や助言に活用」、「今年度の振り返りや次年度に向けての目標設定に活用」、「ミドルリーダーの育成に活用」、「人材育成に活用」等の記述が見られた。

校長及び教頭以外の教職員の「指標」を校長として活用することは、学校経営や人材育成等に寄与するだけでなく、一人一人の教職員に対してそれぞれの「指標」の活用を促し、ひいては学び続ける職場風土の醸成にもつながると考えられる。できるだけ早い時期からのより積極的な活用が望まれる。

### (3) 今後の管理職研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）について

#### ア 校長を対象にした研修講座（質問⑤から）

図2は、今後の校長研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）を問うた質問⑤（五つ選択）を全校種で集計し、校長経験年数1年と2年以上に分け、グラフに表したものである。

現在管理職研修講座は、全校種で新任校長と校長全体で実施しているため、1年と2年以上に分けている。

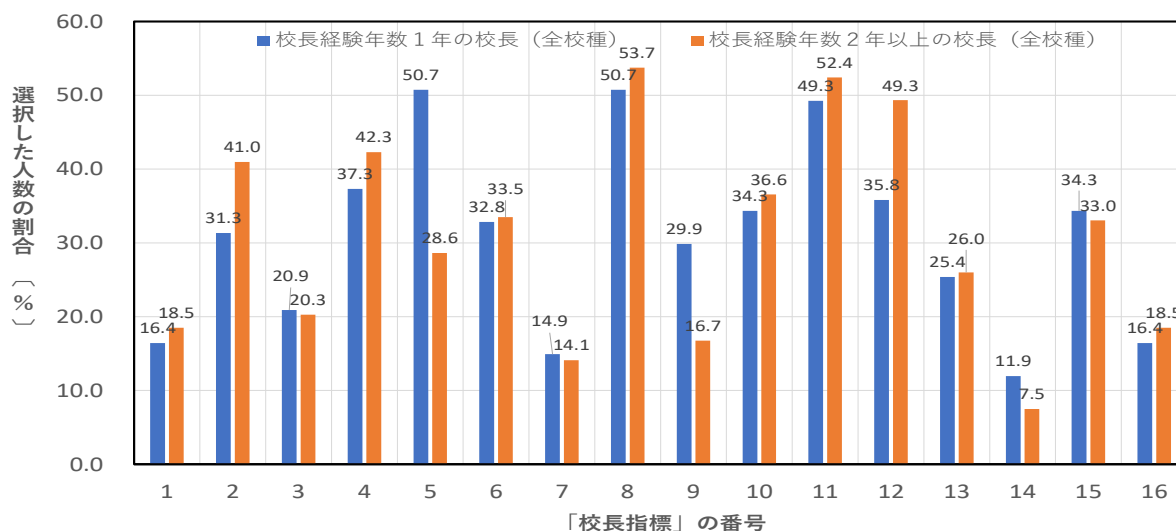


図2 今後の校長研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）（全校種）

図2において、割合が高い講座内容を見てみると、校長経験年数1年の校長は、指標番号5（教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上）、指標番号8（学び続ける教職員の育成）、指標番号11（業務の改善や働き方改革の推進）を挙げており、2年以上の校長は、指標番号8（学び続ける教職員の育成）、指標番号11（業務の改善や働き方改革の推進）、指標番号12（生徒指導上の諸課題への対応）を挙げている。

また、図3は、質問⑤に関する「校長指標」について、横軸に全校種における校長経験年数2年以上の校長が選択した人数、縦軸に1年の校長が選択した人数としたときの散布図であり、図中の点線は、回帰直線を表している。

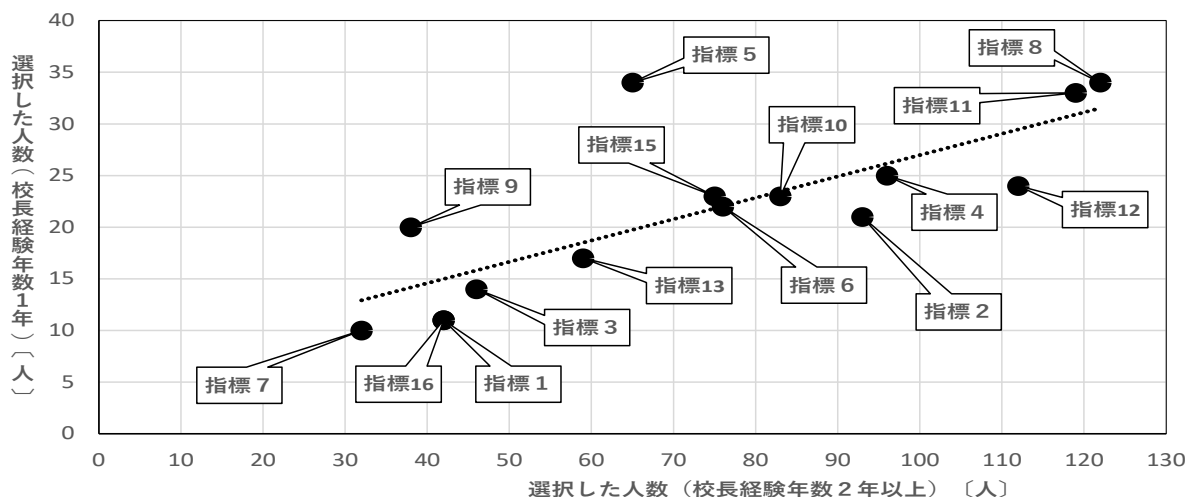


図3 質問⑤についての校長経験年数1年と2年以上の間の相関関係

校長経験年数1年と2年以上の校長が選択した指標の間の相関関係を調べると、図3の散布図に示すように強い正の相関関係（相関係数：0.82）が認められ（相関係数が0.7以上のとき「強い正の相関関係にある」と表現する）、同じ傾向にあると言える。

その中でも、回帰直線との距離の大きい指標番号5（教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上）に関しては、校長経験年数1年の校長が第1位に挙げているのに対して、2年以上は第9位となっているのが特徴的である。これは、長引くコロナ禍にあって子どもの学びを保障するために、教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上が求められている今、初めて学校全体の状況を的確に把握して、自ら学校経営を行う立場となった校長経験年数1年の校長が優先課題であると捉えているのに対して、教育の情報化等に関する国の動向等の様々な研修を受けつつ、学校の環境整備に実際に携わってきた経験のある2年以上の校長はある程度の見通しをもつことができているのではないかと推測できる。

表6は、質問⑤（五つ選択）を全校種で集計し、校長経験年数1年と2年以上で校種別に人数の多い順に表にしたものである。

表6 今後の校長研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）（校種別）

校種	経験年数	回答人数	項目	(多) ← 選択した人数 → (少)															
				順位	1	2	3	4	4	4	7	7	9	9	11	12	13	14	14
小学校 義務教育学校 前期課程	1年	28	順位	1	2	3	4	4	4	7	7	9	9	11	12	13	14	14	16
			指標番号	12	8	11	2	5	15	4	6	9	10	3	13	7	1	16	14
			人数[人]	15	13	11	10	10	10	9	9	8	8	7	6	5	4	4	2
	2年以上	133	順位	1	2	3	4	5	6	6	6	9	9	11	11	13	14	15	16
指標番号	8	11	12	4	2	6	10	15	5	13	1	16	3	9	7	14			
人数[人]	81	80	67	61	50	44	44	44	33	33	29	29	24	20	19	10			
中学校 義務教育学校 後期課程	1年	20	順位	1	2	3	4	4	4	8	9	10	11	11	13	14	14	16	
			指標番号	8	5	11	6	9	10	15	4	12	2	3	13	14	1	16	7
			人数[人]	14	13	12	8	8	8	8	7	6	5	3	3	2	1	1	0
	2年以上	69	順位	1	2	2	4	5	6	6	8	8	10	11	12	13	14	14	16
指標番号	8	2	11	12	6	4	10	5	15	13	3	7	9	1	16	14			
人数[人]	33	32	32	31	26	25	25	22	22	17	14	13	12	8	8	6			
高等学校	1年	14	順位	1	2	2	4	4	4	7	7	7	7	7	13	13	13	16	
			指標番号	11	4	5	1	6	16	2	7	8	10	13	15	9	12	14	3
			人数[人]	9	8	8	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	
	2年以上	21	順位	1	2	3	4	4	4	7	7	9	9	11	11	11	15	16	
指標番号	12	10	5	2	4	8	13	15	3	11	1	6	9	16	14	7			
人数[人]	13	10	9	8	8	8	7	7	6	6	5	5	5	5	1	0			
特別支援学校	1年	5	順位	1	2	2	5	5	7	7	7	7	7	7	15	15	15		
			指標番号	13	5	8	10	2	3	1	4	7	9	11	14	15	16	6	12
			人数[人]	4	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	2年以上	4	順位	1	2	3	3	3	3	7	7	7	7	12	12	12	12		
指標番号	10	2	3	4	13	15	5	6	9	11	12	1	7	8	14	16			
人数[人]	4	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0			

全校種の傾向は図2から分かったが、校種別に見た場合、中学校では指標番号2（全ての児童生徒が尊重される学校づくり）、高等学校では指標番号4（カリキュラム・マネジメントの実施）、指標番号10（メンタルヘルス不調の予防とハラスメントの防止）、特別支援学校では指標番号13（安全管理及び保健管理）、指標番号10（メンタルヘルス不調の予防とハラスメントの防止）指標番号2（全ての児童生徒が尊重される学校づくり）、指標番号3（学校評価の結果を踏まえた学校運営の改善）が上位に見られた。ただ、高等学校、特別支援学校に関しては回答数が少ないため、校種としての傾向を正確に把握するためには、経年比較等を検討する必要があると考える。

次に、表7は、「校長指標」の「項目」や「区分」のまとめりごとに回答数を校種別・校長経験年数別に集計したものである。指標番号1から指標番号16に対応する数字は、回答した全ての校長数に対する選択した校長数が占める割合〔%〕を示している。また、各項目及び各区分に属する指標の数が異なるため、それぞれの単位にある数字は、その単位に属する指標を選択した割合の平均値を表している。

表7 今後の校長研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）（校種別）（単位は〔%〕）

「校長指標」			小学校・義務教育学校前期課程 (161名)				中学校・義務教育学校後期課程 (89名)				高等学校 (35名)				特別支援学校 (9名)			
区分	項目	指標番号	経験年数：1年 (28名)		経験年数：2年以上 (133名)		経験年数：1年 (20名)		経験年数：2年以上 (69名)		経験年数：1年 (14名)		経験年数：2年以上 (21名)		経験年数：1年 (5名)		経験年数：2年以上 (4名)	
資質・能力	（つづくる・生み出す） ビジョンと目標の具現化 教育課程と授業の改善	1	14.3		21.8		5.0		11.6		35.7		23.8		20.0		0.0	
		2	35.7	25.0	37.6	25.8	25.0	15.0	46.4	26.1	28.6	26.2	38.1	30.2	40.0	33.3	75.0	41.7
		3	25.0		18.0		15.0		20.3		14.3		28.6		40.0		50.0	
		4	32.1	27.6	45.9	27.9	35.0	26.4	36.2	29.0	57.1	36.7	38.1	27.9	20.0	28.6	50.0	32.1
		5	35.7	29.5	24.8	29.5	65.0	35.0	31.9	31.2	57.1	44.6	42.9	26.2	60.0	25.0	25.0	25.0
		6	32.1		33.1		40.0		37.7		35.7		23.8		0.0		25.0	
		7	17.9		14.3		0.0		18.8		28.6		0.0		20.0		0.0	
	（そだてる） 人材育成と人事評価 職場・職業倫理	8	46.4	37.5	60.9	38.0	70.0	55.0	47.8	32.6	28.6	25.0	38.1	31.0	60.0	40.0	0.0	12.5
		9	28.6		15.0		40.0		17.4		21.4		23.8		20.0		25.0	
		10	28.6	33.9	33.1	46.6	40.0	50.0	36.2	41.3	28.6	46.4	47.6	38.1	60.0	40.0	100.0	62.5
		11	39.3		60.2		60.0		46.4		64.3		28.6		20.0		25.0	
	（つなぐ） 危機管理 家庭・地域・関係機関との連携	12	53.6		50.4		30.0		44.9		21.4		61.9		0.0		25.0	
		13	21.4	27.4	24.8	27.6	15.0	18.3	24.6	26.1	28.6	23.8	33.3	33.3	80.0	33.3	50.0	25.0
		14	7.1	26.4	7.5	20.0	10.0	20.0	8.7	24.3	21.4	27.1	4.8	31.4	20.0	28.0	0.0	25.0
		15	35.7	25.0	33.1	27.4	40.0	22.5	31.9	21.7	28.6	32.1	33.3	28.6	20.0	20.0	50.0	25.0
		16	14.3		21.8		5.0		11.6		35.7		23.8		20.0		0.0	

表7に関して、校長経験年数1年の校長についてみると、全ての校種において「人材育成」（指標番号8～11）に力を入れてほしいと回答した校長の割合が高くなっている。小・義、中・義では、「人材育成」の中でも、指標番号8（「学び続ける」教職員の育成）と指標番号11（業務の改善や働き方改革の推進）を選択した校長の割合が高い。校長経験年数2年以上の校長についても、全ての校種において「人材育成」（指標番号8～11）に力を入れてほしいと回答した校長の割合が高くなっている。小・義、中・義では、「人材育成」の中でも、指標番号8（「学び続ける」教職員の育成）と指標番号11（業務の改善や働き方改革の推進）を選択した校長の割合が高いことも、校長経験年数1年の校長と同様である。

### イ 教頭を対象にした研修講座（質問⑦から）

表8は、校長の立場で考えた場合、今後の教頭研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）を問うた質問⑦（五つ選択）の結果であり、「教頭指標」の「項目」や「区分」のまとめりごと



に回答数を校種別に集計したものである。指標番号1から指標番号16に対応する数字は、回答した全ての校長数に対する選択した校長数が占める割合〔%〕を示している。また、各項目及び各区分に属する指標の数が異なるため、それぞれの単位にある数字は、その単位に属する指標を選択した割合の平均値を表している。

表8 今後の教頭研修講座で一層力を入れてほしい内容（指標）（校種別）（単位は〔%〕）

「教頭指標」			小学校・義務教育学校 前期課程（161名）			中学校・義務教育 後期課程（89名）			高等学校 （35名）			特別支援学校 （9名）			全校種 （294名）			
区分	項目	指標番号	選択した人数の割合〔%〕			選択した人数の割合〔%〕			選択した人数の割合〔%〕			選択した人数の割合〔%〕			選択した人数の割合〔%〕			
資質・能力	（つくる・組織マネジメント）	1	16.1	22.2	23.7	10.1	22.5	24.4	28.6	28.2	28.2	33.3	37.0	36.5	16.3	23.5	24.8	
		2	20.5			28.1			17.1			22.2			22.4			
		3	29.8			29.2			40.0			55.6			31.6			
		4	24.8	24.8	25.8	19.1	27.9	28.2	33.3	36.1	36.5	23.1	25.9					
		5	29.8			32.6			40.0			77.8		33.3				
		6	28.0			24.7			28.6			0.0		26.2				
		7	16.8			27.0			20.0			33.3		20.7				
	（そだてる）人材育成	8	37.3	27.0	34.8	42.7	33.1	41.3	40.0	27.1	38.6	33.3	38.9	41.7	39.1	29.3	37.4	
		9	16.8			23.6			14.3			44.4			19.4			
		10	42.2	42.5	49.4	51.7	50.0	50.0	57.1	50.0	50.0	55.6	44.4	41.7	47.3	45.6		
		11	42.9			47.2			42.9			33.3			43.9			
	（つなぐ）信頼構築	危機管理	12	41.6	32.9	31.4	31.5	31.1	29.4	45.7	33.3	29.7	11.1	22.2	17.8	38.1	32.1	30.2
			13	36.0			37.1			34.3			55.6			36.7		
			14	21.1			24.7			20.0			0.0			21.4		
		家庭・地域・関係機関との連携	15	42.2	29.2	27.0	40.4	27.0	24.3	17.1	24.3	24.3	22.2	11.1	17.8	38.1	27.4	
			16	16.1			13.5			31.4			0.0			16.7		

全校種において「人材育成」（指標番号8～11）に力を入れてほしいと回答した校長の割合が高くなっている。また、項目についても、全ての校種において「職場・職業倫理」（指標番号10、11）を選択した校長の割合が高く、個々の指標に関しても、全ての校種において、指標番号10（メンタルヘルス不調の予防とハラスメントの防止）及び指標番号11（業務の改善や働き方改革の推進）を選択した校長の割合が高い傾向にある。これは、校種を問わず校長が教頭に対して、教職員との日常のコミュニケーションを通じて、メンタルヘルス不調の予防及びハラスメントの防止に努めるとともに、教職員の勤務実態を適切に把握することで、業務改善を行い働き方改革を強力に推進することを求めているからではないかと考えられる。

選択した校長の割合が高い他の指標について、小・義では指標番号12（生徒指導上の諸課題への対応）と指標番号15（「地域とともにある学校づくり」の推進）、中・義では指標番号8（「学び続ける」教職員の育成）と指標番号15（「地域とともにある学校づくり」の推進）、高等学校では指標番号12（生徒指導上の諸課題への対応）、特別支援学校では指標番号3（学校評価の結果を踏まえた学校運営の改善）と指標番号5（教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上）となっている。

#### （4）指標以外に必要と考える資質・能力について

「校長指標」に掲げられている資質・能力以外に、校長として必要であると思う資質・能力を問うた質問⑥（自由記述）に関して、全校種で71名の校長から回答があり、「統率力」、「人間関係の調整力」、「俯瞰的に物事を見る力」、「社会情勢を読み解く力」、「情報収集力」、「コミュニケーション力」、「状況を分析する力」、「柔軟な思考とバランス感覚」、「コーチング力」、「カウンセリング力」、「レジリエンスを高める力」、「根拠を明確にした説明力」、「先を見通す力」等が見られた。

また、校長の立場で考えた場合、「教頭指標」に掲げられている資質・能力以外に、教頭として必要であると思う資質・能力を問うた質問⑧（自由記述）に関して、全校種で73名の校長から回答があり、「業務を調整する力」、「地域を調整する力」、「人材を調整する力」、「カウンセリングマインド等の聴く力」、「問題解決能力」、「事務管理能力」、「俯瞰的に物事を見る力」、「先を見通す力」、「実行力」、「行動力」、「状況を分析する力」、「情報収集力」、「ファシリテーション力」、「課題への対応力」、「組織を管理する能力」、「能力や適性を見抜く観察力」、「関係機関と連携する力」、「ICT活用指導力」、「根拠を明確にした説明力」、「相手を納得させる力」、「効率的な業務遂行力」等が見られた。

質問⑥及び質問⑧で見られた自由記述については、令和5年度の管理職を対象にした研修講座の企画・立案や今後指標を改定する際の参考としたい。

## 5 今後の管理職研修講座について

表9 各講義内容に関連した主な指標と、今後一層力を入れる内容（指標）

●：令和4年度に実施した研修講座における講義に関連する主な指標  
 塗りつぶし：今後の研修講座において一層力を入れてほしい内容（指標）の割合が高かったもの

区分	項目	指標番号	研修内容	新任校長研修			校長研修			新任副校長・教頭研修							副校長・教頭研修						
				講義1	講義2	講義3	講義1	講義2	講義3	講義1	講義2	講義3	講義4	講義5	講義6	講義7	講義1	講義2	講義3				
基礎的 素養	法令遵守				●			●			●								●				
	人権感覚						●														●		
	決断力						●														●		
	発信力(※1)						●														●		
	情熱 責任感 自己教育力 探究心																						
資質・能力	組織・マネジメント （つくる・生み出す）	ビジョンと目標の具現化	1 教育施策の理解と自校教育目標の共有			●	●	●				●							●		●		
			2 全ての児童生徒が尊重される学校づくり			●	●	●				●								●		●	
			3 学校評価の結果を踏まえた学校運営の改善			●	●	●				●								●		●	
		教育課程と授業の改善	4 カリキュラム・マネジメントの実施	●				●	●													●	
			5 教育の情報化推進と教員のICT活用指導力の向上	●				●	●													●	
			6 授業改善に向けた指導助言	●				●	●													●	
			7 校内研修、教育研究活動の推進(※2)	●				●	●													●	
	人材育成 （そだてる）	人材育成と人事評価	8 「学び続ける」教職員の育成	●			●				●	●										●	
			9 人事評価制度の意義理解と指標の活用	●			●				●	●										●	
		職場・職業倫理	10 メンタルヘルス不調の予防とハラスメントの防止			●	●					●				●						●	●
			11 業務の改善や働き方改革の推進			●	●					●				●						●	●
	信頼構築 （つなぐ）	危機管理	12 生徒指導上の諸課題への対応		●			●					●	●						●			
			13 安全管理及び保健管理		●			●					●	●							●		
			14 学校事務職員と連携した様々な管理業務		●			●					●	●							●		
		家庭・地域・関係機関との連携	15 「地域と共にある学校づくり」の推進		●					●				●							●		
			16 教育委員会や関係機関等との連携		●						●			●							●		

※1：「教頭指標」においては「コミュニケーション力」

※2：「教頭指標」においては「効果的な校内研修の推進」

研修講座名	講義	演 題 (令和4年度実施)
新任校長研修講座	講義1	「令和の日本型学校教育で育てたい力」
	講義2	「判例に基づく学校管理 ～学校が訴えられる時代の法的責任～」
	講義3	「校長の専門職基準 ～課題解決と意思決定～」
校長研修講座	講義1	「組織マネジメントと人材育成」
	講義2	「インクルーシブ教育システム構築に向けた合理的配慮と基礎的環境整備」
	講義3	「中央研修伝達研修」 (受講した4名の校長)
新任副校長・教頭研修講座	講義1	「教頭の職務」
	講義2	「学校を元気にする副校長。教頭の在り方・心得」
	講義3	「教職員への服務指導」
	講義4	「学校危機管理と教頭の役割 ～いじめ問題への対応と未然防止～」
	講義5	「子どもの虐待の現状と教職員の役割」
	講義6	「学校安全衛生管理 ～働き方改革につながる業務改善～」
	講義7	「『いい学校』の育み方 ～カリキュラム・マネジメントによる改革～」
副校長・教頭研修講座	講義1	「学校問題解決 ～保護者への対応～」
	講義2	「奈良県の働き方改革の現状」
	講義3	「教員の質を高める働き方改革」

表9は、令和4年度に実施した管理職研修講座における各講義内容に関連した主な指標と、今後一層力を入れる内容(指標)を一覧で示したものである。

表9に黒丸で示したように、令和4年度に実施した校長研修講座及び教頭研修講座の講義内容では、「指標」の基礎的素養及び資質・能力(組織マネジメント、人材育成、信頼構築)にある各項目については、ほぼ全てを網羅していることが分かる。

一方、前述の「今後の研修講座で一層力を入れてほしい内容(指標)」として、選択数が多かった三指標を網掛けで表すと、校長研修講座、教頭研修講座ともに、指標番号8(学び続ける教職員の育成)、指標番号11(業務の改善や働き方改革の推進)の内容が共通して挙げられている。

令和5年度の研修講座においては、要望の多かった研修内容をより充実させながら管理職への支援に資するよう取り組んでいきたいと考える。

### (3) 教職員支援係以外が担当する管理職対象の研修講座について

「子どもの自殺予防研修講座」や「管理職人権教育研修講座」等、教職員支援係以外が担当する管理職対象の研修講座については、担当部署と本アンケートの結果を共有する等、一層連携を深めるとともに、体系的な管理職研修を構築したい。

## 6 おわりに

本研究の目的は、県内公立学校の全ての校長に対してアンケート調査を行うことで「校長指標」等の一層の周知を図り、資質向上のための活用を促すとともに、調査結果を分析することで、次年度以降の管理職研修講座の在り方等、管理職への支援に資することであった。

「校長指標」等の普及び活用を促すことについては、アンケートの回答から一定の成果があったと考える。また、次年度以降の管理職研修講座の在り方について、校種別あるいは校長経験年数別にクロス集計することで、校長としてどのような内容の研修を希望しているのかが分かり、より充実させる講座内容を焦点化することができた。

校務等多忙な中、限られた日数で行う管理職研修では、全ての指標内容を余すところなく網羅することは難しいが、本研究の成果をもとに令和5年度は、管理職のさらなる資質向上に資する実効性ある研修内容となるよう取り組んでいきたい。

終わりに、本アンケート調査の趣旨を理解し協力していただいた全ての校長に対して、ここに深謝の意を表す。

#### **参考・引用文献**

- (1) 奈良県（令和3年3月）「第2期奈良県教育振興大綱」  
<https://www.pref.nara.jp/secure/222023/030324taikou02.pdf>
- (2) 奈良県立教育研究所（令和3年度）『研究紀要 第4号』 pp.65-78  
<http://www.e-net.nara.jp/kenkyo/index.cfm/21,6415,c,html/6415/20220624-092500.pdf>
- (3) 奈良県教育委員会（令和4年度版）「奈良県の教員の資質向上に関する指標」  
<http://www.e-net.nara.jp/kenkyo/index.cfm/17,0,91,html>