

## 新任教頭を対象とした学校の経営課題解決のための職能開発研修 －「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習を通して－

芥川 祐征

岐阜大学 akutagaw@gifu-u.ac.jp

**要約：**本稿の目的は、学校管理職の登用後研修として実施されている新任教頭研修において、職能開発（professional development）型の研修を試行した場合、どのような短期的成果と課題が得られるのかを明らかにし、有効性・継続性のある行政研修の企画立案のための手掛かりを提示することである。すなわち、各学校において組織的解決が求められている経営課題「危機管理」「働き方改革」「若手育成」を題材として「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習を行った。具体的には、同研修において、各班の受講者が勤務校の問題点を析出し、各学校における所与の経営条件や環境を踏まえ、協議を通して実行可能な改善の方策を探った。研修後の追跡調査の結果、受講者は俯瞰的な視点から学校の経営課題を構造的にとらえ、演習の成果をもとに改善を図ったことが分かった。今後は「実行可能な学校経営改善プラン」の模範例を作成し、教頭としての勤務経験をもつ指導主事を進行役として配置することで、研修の継続性を確保することが期待される。

### キーワード

学校管理職  
職能開発  
新任教頭  
悉皆研修  
学校経営改善

### 1. 課題設定

近年、学校管理職には教育的力量に加えて、経営的力量も求められるようになってきている<sup>1)</sup>。そのため、2004年に文部科学省内のマネジメント研修カリキュラム等開発会議により、モデル・カリキュラム「学校組織マネジメント研修——これからの校長・教頭等のために——」が開発され、各教育委員会において学校組織マネジメント研修が展開されてきた。一方、社会的な環境や経営条件の変化に対して、学校に求められる機能・役割（例えば、危機管理への組織的対応、地域社会との連携、若手教員の育成等）は拡大の一途をたどっている。そのため、学校経営における課題解決や内発的な改善のための職能開発が急務とされている。特に、2017年の教育公務員特例法改正によって学校管理職の育成指標が設定されることとなり、教職大学院と教育委員会の連携による学校管理職研修の開発・実施が求められるようになった。

しかし、学校管理職を対象とする行政研修においては、次のような課題がみられる。

第一に、研修の運営方法について、国立教育政策研究所の調査によれば、学校管理職としての登用初年度に新任研修を行っている都道府県・政令指定都市教育委員会は全体の98.5%にも上っているが、大学と連携した現職研修の開発・実施を行っている自治体は12.1%にとどまっている（国立教育政策研究所2014:36頁）。そのため、教諭としての職務経験では得られなかった経営的力量については、理論と実践の往還による形成・定着・向上が期待されている。

第二に、研修の実施方法について、いまだに講義・講話を主とする自治体（青森県・宮城県・福島県・栃木県・大阪府・奈良県・徳島県・高知県等）が多数を占めていることである。確かに、講義・講話は短期間のうちに効

率的に内容を伝達することができ、職務遂行において求められる基礎的な知識を修得させる上でも有効な手段であるといえる。特に、近年では外部講師を招聘し、弁護士による「学校コンプライアンス研修」や、臨床心理士による「教育相談研修」等も散見されるようになってきた。また、講義だけでなく演習・協議をとり入れている自治体（岩手県・秋田県・茨城県・群馬県・神奈川県・新潟県・富山県・福井県・鳥取県・島根県・長崎県・熊本県・大分県・鹿児島県等）もみられるようになってきてはいるが、その多くが研修の前半部分で修得した知識に関する演習にとどまっており、教頭としての職務遂行において直面している経営課題の解決に対する有効性の点では課題が残されている。

第三に、研修の日程について、多くの自治体では講義と演習を兼ねて2～3日程度の開催であり、それ以上開催している自治体（岩手県・福井県・鳥取県が4日、宮城県・三重県が5日、高知県が7日）はあまりみられない。また、88.2%が都道府県内の教育センター（教員研修センター）等において集合研修の形式をとっており、受講者の時間的・経済的な負担が懸念される。

このような動きの中で、全国の教職大学院によって学校管理職の研修プログラムが開発されようとしてはいるが<sup>2)</sup>、その多くが大学院での養成（現職派遣）や登用後の新任教頭・新任校長研修における知識の修得を主としており、「今日的課題や学校現場の課題を踏まえた研修」が未整備である（牛渡 2012：3-14 頁）。そのため、学校管理職として登用直後の新任教頭に対しては、職務遂行において求められる「管理能力ないしリーダーシップに備えるために発生するニーズを充足」するための研修の開発が求められて久しい（片岡 1991：34 頁）。とりわけ、学校管理職の職務遂行に必要な力量（いわゆる「職能」）については、主として教頭としての勤務経験を通して獲得されることから、教頭研修を充実させることが有効であるとされている（大林・佐古・藤井 2015：103 頁）。その場合、教頭の職務権限に鑑みて「校長を補佐したり、校長と教諭の間をつないだりするような演習」が期待される（大林・佐古・江川 2015：29 頁）。

上記の問題状況に対して、教職大学院と連携した学校管理職研修の開発・実施を行ったものとして、鳴門教育大学における一連の取組みが先進的な事例として位置づいている。とりわけ、佐古は高知県・高知市との協働により、学校組織開発理論とその実践的研究の知見に基づく「学校組織マネジメント研修」の教材を開発している（佐古・高知県教育センター・高知市教育研究所 2013）。また、実際の「学校組織マネジメント研修」において同教材を活用していく中で、特に演習（グループワーク）形式の方法が研修内容に対する関心や活用意識の向上に効果をもつことが明らかにされた（佐古 2014）。

以上のことから、先行研究においては「学校組織マネジメント研修」を通じて、各学校の「協働化」を推進する組織体制を整備し、「内発的な改善力」を高めようとしている点で研究上の意義が見出だせる。このことは、従来のような知識の伝達を主としていた行政研修とは異なり、研修内容の活用可能性という点からも有効な方法であるといえよう。

他方、教職大学院と連携した学校管理職研修に関して、実際の学校経営において生起する目の前の課題を解決するための力量について研修の対象として扱っているものは、管見の限りみられない。

そこで、本稿においては、学校管理職の登用後研修として実施されている新任教頭研修において、職能開発（professional development）型の研修を試行した場合、どのような短期的成果と課題が得られるのかを明らかにし、有効性・継続性のある行政研修の企画立案のための手掛かりを提示することを目的とする。

そのため、次のような研究作業を行う。まず、本実践研究の対象となる自治体を選定し、研修の実施方法を確定するとともに、各地区の教育事務所長および受講予定者（新任教頭）を対象とした質問紙調査をもとに研修ニーズを把握する。次に、新任教頭を対象とした学校の経営課題解決のための職能開発型研修として、「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習に関する展開例を開発する。そして、実際の新任教頭研修を通して受講者による事後評価をもとに短期的成果と課題を析出し、次年度以降も研修を継続していくための改善案を提示する。

## 2. 新任教頭研修「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習の実践事例

### (1) 事例の特徴と職能開発研修の意義

本実践研究では、2017 年度から教職大学院と県教育委員会の連携事業として、登用前の教頭候補者を対象とした悉皆研修「スクールリーダー養成研修（学校管理職養成講習）」を開催してきた G 県を対象とする。同県においては、2019 年度から、登用後の新任教頭を対象とした悉皆研修の内容を新規開発してきた経緯がある。これは、既存の行政研修として県内教育事務所において行われていた実践交流の時間を改めたものであり、教職大学院が研修コンテンツの開発を手掛けた事例である。とりわけ、全国的に概観すると、学校管理職登用前後の研修をどちらもやっている自治体が 4.6%にとどまっている現状に鑑みて（国立教育政策研究所 2014：33 頁）、本実践研究においては登用前のスクールリーダー養成研修における知識の修得を前提とした課題解決を主眼としており、養成・登用・研修の一貫性を確保しようとしている点も特色である。

その場合、従来のような教育訓練型の研修ではなく、職能開発型の研修を行う。そもそも、公務員制度における研修とは、勤務能率の発揮・増進を目的とする教育訓練（training）を意味しており、特定の職務に必要とされる知識を修得させるために行われる（吉国ほか編 2009：219 頁）。しかし、教育公務員に対しては、職責を果たすために継続的な「研究と修養」が義務化されているものの（学校管理運営法令研究会 2009：192 頁）、その職務の特殊性に鑑みて自律的な職能開発が望まれる。

ここで、行政用語としての「資質・能力」については、生得的素質や天性を意味する「資質」が含まれていることから、研修の成果と課題を析出しにくい。そのため、本実践研究においては職務遂行に限定された場面において観察可能であり、職務遂行上の能力を意味する「職能」（岸本・久高 1986）に焦点化した。一方、各学校の内発的な改善を促すためには、単なる一過性の変革ではなく「組織自身が自らのプロセスに対処し変化していくことができる力（効果性）を高めていく」（経営行動科学学会編 2011：186 頁）ことを目的とする「開発」（development）が有効な手立てであると考えられよう。

すなわち、新任教頭研修において受講者は勤務校の問題点を析出し、それに対して各学校における所与の経営条件や環境を踏まえ、各班による協議を通して実行可能な改善の方策を探る。このことは、教頭職に求められる一連の思考様式を演習することにつながる。なお、本研修は教職大学院内の学校管理職養成コースによって運営されており、筆者は研修内容・方法を考案し、模擬研修の実施・改善を通して、実際の新任教頭研修における全体司会・進行役として関与した。

## （2）予備的調査における研修ニーズの把握

はじめに、新任教頭研修の実施に先立ち、研修ニーズを把握する必要があったことから、教職大学院の実務家教員の協力の下で予備的調査を行った。

第一に、G 県内各地区の教育事務所長に対して質問紙調査（2019 年 2 月～3 月実施：県内 6 事務所より回答）を行ったところ、登用直後の新任教頭は勤務校の環境や職務に順応することに注力しており、職能開発の機会を十分に確保できていないことが明らかになった。また、これまでの行政研修では、学校経営の実態把握や組織的対応の方策について課題が残されていることも指摘された。そのような問題状況に対して、研修内容については「学校改善」「組織的対応」「組織マネジメント」「労務管理」「若手育成・コーチング」に関する要望が出された。特に、新任教頭の多忙な勤務実態に鑑みて<sup>3)</sup>、本研修に対しては 9 月以降の学校経営において即時活用できる職能の開発が期待された。

第二に、G 県内で最大規模の教育事務所による協力を得て、受講予定者（新任教頭）を対象とした質問紙調査（2019 年 4 月実施：42 名のうち 31 名回答）を実施した。その結果、全体的にみて研修の受講希望は「働き方改革」「危機管理」「若手育成」に偏っていた。

以上の経緯を経て、G 県内 6 地区の教育事務所を会場として 6 回にわたり新任教頭研修を実施することが決定した。その際、受講者数については県内公立小・中学校の新任教頭 140 名を対象とし、登用直後の 5 月から 8 月までの期間において実施することとなった。

## （3）「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習に関する計画

そして、「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習に関する計画を案出した。まず、研修のガイダンスとし

て、教職大学院と教育委員会の連携事業であること、従来の講義・講話形式の研修との相違点、演習テーマの設定理由と進行方法（協議 60 分、発表・質疑応答 30 分）について趣旨説明を行う（表 1 参照）。

次に、新任教頭として登用されてから気づいた勤務校の問題点や、日常の職務遂行に当たって特に困っていることを率直に出し合うことを求める。その際、演習の過程で班員から出された各学校に関する情報については、守秘義務を徹底して遵守することを要求する。

表 1. 新任教頭研修「実行可能な学校経営改善プラン」の作成演習の展開例

展開	概要	指導内容	備考
導入 (5 分)	ガイダンス	①あいさつ・趣旨説明	・具体的な問題点や困りごとを率直に出し合うこと ・演習内で得た情報については守秘義務を徹底すること
		②テーマ設定（事前調査の結果） 「働き方改革」「危機管理」「若手育成」	
協議 (60 分)	自己紹介	③進行の確認（概要に関する用紙配布） ④自己紹介「氏名・勤務校の自慢（状況）を簡単に語ってください。」	・受講者の状況により省略可
	I 問題点	⑤問題の析出「テーマについて、勤務校ではどのような問題や困っていることがありますか。思いつく限りたくさん付箋に書いてください。」	・多くの問題点を出させる（相互の確認を求める） ・問題の全体構造を確認しながら進行し、意識させる
		⑥問題の構造化「出された問題を分類してください。模造紙に付箋を貼る際には具体的な説明を加えてください。」	・問題の偏りを適宜修正する
	II 問題対応	⑦改善策の構想「分類した項目ごとに、どのような改善策が考えられますか。思いつく限りたくさん付箋に書いてください。模造紙に付箋を貼る際には具体的な説明を加えてください。」	・付箋を貼る際には説明を求め、相互に確認させる ・協議における先導者・追隨者の不均衡を是正する
		III 改善策	⑧改善策の完成「あげられた改善策について、各学校の経営条件（ヒト・モノ・カネ）を考えて、教頭として実現可能な改善プランを作成してください。」
⑨実行プランとしての精緻化「さらに改善案を練り直して、すぐに活用できる実行プランを作成してください。」	・協議における先導者・追隨者の不均衡を是正する		
共有 (30 分)	発表 質疑応答	⑩実行プランの共有「なぜそのような実行プランを作成したのか、協議の経緯も含めて発表してください。」	・班数により質疑の時間は流動的に
総括 (5 分)	演習の意義	⑪教頭の職務権限・期待役割の解説 権限：校長補佐権・校務整理権 役割：部下教職員の指導・調整・連絡 ⑫今後の期待「今後は各学校に戻って、それぞれの経営課題に対して、主体的に改善されることを期待しています。」	・演習への取組み状況を前向きに評価する ・教頭職の専門性の再確認 ・課題改善のために本研修で行った 3 つの思考様式の概要と意義を確認する

(註) 100 分の研修時間を想定して作成

演習の具体的な手順については、以下のとおりである。

第一に、問題点の析出である。まず、各テーマに関して、受講者の勤務校が現時点で抱えている学校経営上の問題点について、各班員の思いつく限り付箋に書かせる。次に、勤務校の現状が伝わるように具体的な説明を加えながら、模造紙に付箋を貼っていく。その際、他の班員の示した問題点に類似するものがあれば、同時に貼り出してもらい、KJ 法の要領で整理・分類していく。

第二に、改善策の構想である。上記の分類ごとに対処すべき改善策について、各班員の思いつく限り付箋に書かせる。そして、その改善策が有効であると考えられる根拠を説明しながら模造紙に付箋を貼っていく。

第三に、「実行可能な学校経営改善プラン」の作成である。上記の改善策について、教頭職としての職務権限の範囲や、各学校の経営条件・環境、改善策の阻害要因等を踏まえた上で、実行可能性という観点から検討させる。あわせて、重要な課題から順に協議していくことによって、急迫性という観点を付加する。

そして、協議によって得られた成果を発表し、受講者全体で実行プランを共有する。それは、他班によって案出された知見を活用することも十分に期待されるからである。最後に、教頭職の職務権限と期待される役割を再確認

することによって、登用前研修において修得した知識と結びつける。

以上の研修において、教職大学院の教員は進行役 (coordinator / facilitator) として各班に配置され、4~8 名の受講者を支援する。すなわち、受講者が多くの問題点を析出できるよう促進し、問題の全容を相互確認させるとともに、それぞれの問題の関係構造を分析させる。さらに、勤務校の経営条件・環境や受講者自身の新任教頭としての経営的力量を踏まえ、協議の支配者・追随者の不均衡を適宜修正し、教頭職としての職務遂行の視点から実行可能性を問う。

#### (4) 職能開発研修の事後評価と課題

研修終了直後には、受講者を対象とした事後評価を実施した。その際、評価票の配布・回収は教育事務所に依頼し、集計・分析等は教職大学院が実施し、得られた結果については教育事務所・市町村教育委員会・地区教育長会・地区校長会にも提供した。この調査によって、職能開発研修は受講者による自由記述の評価が高く、新任教頭が学校の経営課題を解決するための職能を開発するうえで、有効な手立てとなり得ることが分かった (表 2 参照)。

表 2. 新任教頭研修の体制と受講者評価

地区	班員	テーマ	評価
A 5/31	4~5 名 (34/7)	働き方改革 若手育成	・ 同じ立場の者が実体験をもとに考え合うことができた ・ 大学の先生のコーディネート役がありがたかった ・ 受講者全員が主体的に行動しながら研修ができた
B 7/22	6~7 名 (25/4)	働き方改革 若手育成	・ 同じ立場の人たちと具体的な問題点について素直に話し合えた ・ 課題の探求・分析・解決策という教頭としての役割を見直すことができた ・ 他の受講者から自分では思いつかないアイデアをもらった
C 7/25	8 名 (16/2)	働き方改革	・ 教頭としての実行可能な改善策をどのように引き出すかが重要で、その考え方が学べた ・ 大学の先生がにこやかにファシリテートされ、学校での実践の参考になった ・ 他校の状況がよく分かった
D 7/25	7 名 (21/3)	危機管理 働き方改革	・ 演習を通して、課題解決に向けての自分の中での思考を作り出すことができた ・ 自分の至らなさが分かった反面、どう考え行動すれば良いのかが分かり、2 学期への見通しがもてた ・ 大学の先生がうまくリードしていただき、具体的な交流ができた
E 7/31	7 名 (28/4)	危機管理 働き方改革	・ 話をしていく中で新たに見えてきたものがあり、今後の取組みの参考になった ・ 教頭としての悩みや苦労を共有でき、それに対する対策について素直に出し合えた ・ 複数の視点で具体的な解決策を見出すプロセスは、自校でも実践してみたい
F 8/5	5~6 名 (16/3)	危機管理 働き方改革 若手育成	・ 自分で実践できそうなことが見え、「よしやってみよう! 」という動機づけになった ・ 皆が同じような課題を抱えていることが分かり、そんな中でも改善策を協議できたことで 2 学期へのアクションの見通しがもてた ・ 問題点の分析の仕方や他の教頭先生が職員をどのように観察しているか等も知ることができた

(註) 地区欄の下部は研修の実施日時、班員欄の括弧内は受講者数/講師数

とりわけ、教職大学院と教育委員会の連携による本研修の結果、①同じ立場にある受講者と具体的な問題や悩み・苦労を共有できたこと、②受講者全員が主体的に発言・行動しながら改善策を考案できたこと、③学校の経営課題の析出・分析・解決という一連の思考様式を演習できたこと、④教頭としてすぐに実行できる改善プランを作成できるようになったこと、⑤教頭としての職務遂行上の力量に関する課題が明確になったこと、⑥今後の学校の経営改善に対する動機づけになったことが肯定的な評価として読み取れる。

その後、研修実施後における経過について、2019 年 11 月に全受講者 (新任教頭) を対象とした追跡調査を実施した。その結果、受講者からは「教頭としての学び」に関する次のような自己評価が得られた。

- ・ 当たり前のように思っていること、何も疑わず踏襲してきていることの中に、見直していけることがあることを実感している
- ・ 部分ではなく学校全体を見て課題解決に向けた道筋を設定していかななくてはいけないことを学び、俯瞰的に物事を見つめることができたようになった
- ・ 演習での思考の流れが日々役に立っており、自信を持って取り組めるようになった

- ・教頭として誰に何を・・・、どの組織に・・・を考えるようになった
- ・広い視点で見る力、広く情報を集める力の必要性を実感している
- ・次年度に向けた構想や具体的な取組を考える際、「問題析出」「改善策」「実行プラン」の流れを意図的に職員にも示し、組織で解決に向かう姿勢を作った
- ・一つの事象が何から起きているのかなど客観的に問題を捉えられるようになった

また、各学校における新任教頭の経営行動としては、次のような改善を図ったことが分かった。

第一に、受講者は「働き方改革」に関して、教職員の時間外勤務の削減、職員会議や各種打ち合わせの改善、朝学習の見直し、部活動の見直し（朝練習の廃止、部活動数の削減）、PTA との会議時間の削減、教材研究の時間削減（教材のデータ保存、保管場所を定めて共有化）、事務職員との連携強化等に取り組んだ。

第二に、受講者は「危機管理」に関して、天候の急変による下校時の対応方法の見直し、危機管理マニュアルの見直し（避難所運営も含む）、「いじめ」事案・熱中症事案に対する組織的対応、保護者対応マニュアル（内規）の作成等に取り組んだ。

第三に、受講者は「若手育成」に関して、教員間のコミュニケーションの増加、ベテラン教員の活性化に取り組んだ。

以上のことから、受講生は俯瞰的な視点から、学校の経営課題を構造的にとらえ、演習の成果をもとに実行可能な事項から順次改善を図ることができたといえよう。

### 3. 本実践事例の課題と今後の展望

しかしながら、本実践事例においては、講師の配置が検討課題として残された。すなわち、教育委員会から研修開催の要望があった5～8月は、教職大学院においても通常講義の開講期間に当たり、本務の制約を受ける。このように、教職大学院の教員を各地区2～7名配置することは、人的・財的條件面での制約からみて、他の自治体が導入を検討する場合の障壁となり得る。

そこで、今後は各教育事務所において教頭としての勤務経験をもつ指導主事を進行役として配置することが期待される。というのも、指導主事はその後に校長として登用される前例が多く、その場合には新任教頭に対する現任訓練（On-the-Job Training）の指導者としての役割も求められるからである。しかし、実際に本研修において進行役を担当するのであれば、一定の水準を満たした指導内容が求められるはずである。

したがって、今後における職能開発研修の質保証のために、本研修の成果と課題を省察し、「実行可能な学校経営改善プラン」自体の模範例を開発することが必須である。この模範例については、次年度以降の実施に向けて学校職員課内の会議を通して手続きを共有していくことが期待されよう。

そこで、本稿においては、中学校の新任教頭を対象とした職能開発研修を想定して、「いじめ問題」への組織的対応に関する「実行可能な学校経営改善プラン」の模範例を以下のとおり作成した（図3参照）。特に、近年は「いじめ問題」に起因する重大事案が散見され、学校経営において喫緊の危機管理事項とされている。そのため、学校管理職に対しては生徒指導体制の整備、事案発生時の迅速・慎重な事実確認、解決のための組織的な手立て等が求められている<sup>4)</sup>。そのような背景から、過去に発生した重大事案に対する事後検証報告書を参照し、学校の経営課題として「基本方針」「未然防止・早期発見」「組織的対応」「初動対応」の4つの局面に分類し、以降の協議につなげる。

また、改善策の構想段階では、受講者が思いつく限りの方策を提示することが期待されるが、実行可能性・急迫性という観点から協議を収束させることによって改善策（実行プラン）として精緻化していく。

そして、2017年の文部科学大臣決定「いじめの防止等のための基本的な方針（最終改訂）」をもとに、最終的な到達目標として、①教職員の力量形成、②生徒指導上の問題の析出、③関係機関等との連携、④すみやかな組織的対応の4つの改善策（実行プラン）を位置づけた。

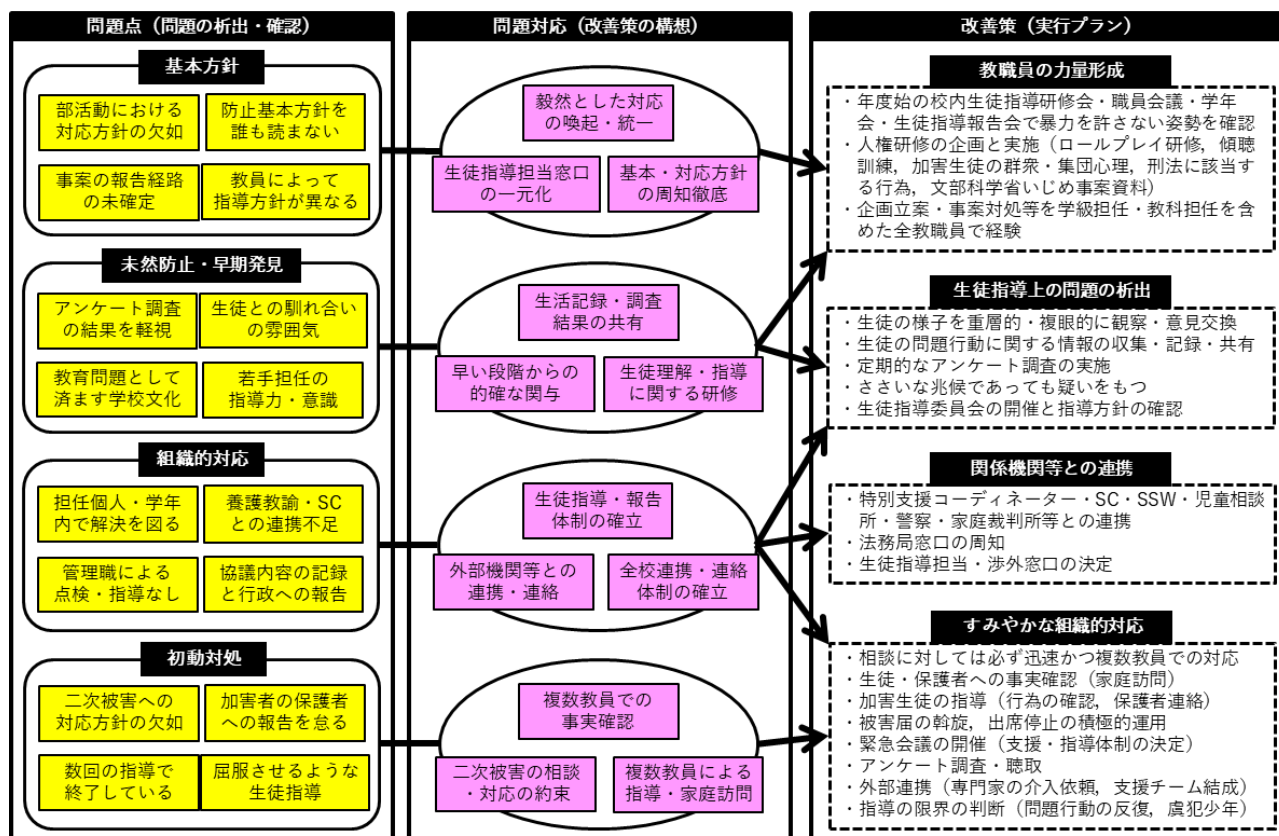


図3. 「いじめ問題」の組織的対応に関する「実行可能な学校経営改善プラン」の模範例

以上、新任教頭を対象とした職能開発型の研修を実施することによって、各学校が抱えている経営課題を解決するための職能開発に寄与し得ることが明らかになった。今後は、各受講者が学校の経営課題に直面した場合、どのような経営行動をとったのか、校長に対する事後評価および教頭の経営行動の経過観察を行うことが求められよう。したがって、本研修を通して獲得した経営的力量について、受講後の支援体制としてフォローアップ研修の開発や教職大学院による相談窓口（consulting service）の設置も検討していきたい。

註

- 1) 直近10年間では危機管理・地域連携・組織経営等が重視されるようになり、危機管理については「トラブル・緊急事態の未然防止」「事後対応及び防災や災害を伴う危機管理能力」「自然災害、いじめへの対応」等が重視されている（国立教育政策研究所 2014：28 頁）。
- 2) 一部自治体では、事例研究（case study）による研修も先行的に実施されている。しかし、教材として扱う事例が勤務校の経営条件・環境と異なる場合、受講者が当事者意識をもちながら分析することは困難であり、研修の「実効が上らないのは当然」といえよう（牧 1999：98 頁）。
- 3) 文部科学省による教員勤務実態調査（2016 年度）では、平日1日あたりの学内勤務時間について小学校・中学校ともに教頭が最長（12 時間 6 分）であり、1 週間あたりの学内勤務時間は、小学校が 63 時間 38 分、中学校は 63 時間 40 分となっている。このような学校管理職の過重労働負担によって、地方の教育センター等における行政研修は年間数日程度に簡素化されている（市川 2015：201 頁）。
- 4) 学校には安全保持義務があるため（東京高判平 6・5・20）、「いじめ問題」の事実が確認できたにもかかわらず適切な処置を怠り（安全保持義務違反）、子どもが損害を受けたことの因果関係が立証されれば（相当因果関係）、国または地方公共団体が損害賠償責任を負うこととされている（国家賠償法第1条1項・2項）。

## 参考文献

- 市川昭午 (2015). 『教職研修の理論と構造 — 養成・免許・採用・評価 — 』教育開発研究所.
- 牛渡淳 (2012). 『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究』平成 22 年度～平成 24 年度科学研究費補助金（基盤研究 B）研究成果中間報告書.
- 大林正史・佐古秀一・江川克弘 (2015). 「将来の学校経営に必要なとされる校長・教頭職の知識・スキルに関する研究 — 校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果から — 」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』第 29 号、21-29.
- 大林正史・佐古秀一・藤井伊佐子 (2015). 「学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究 — A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」の分析を通して — 」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』第 30 号、95-104.
- 片岡寛光 (1991). 「公務員行政研修の理論と実際」山梨学院大学行政研究センター編『公務員行政研修のあり方』第一法規、20-36.
- 学校管理運営法令研究会編 (2009). 『[第 5 次全訂] 新学校管理読本』第一法規.
- 岸本幸次郎・久高善行編 (1986). 『教師の力量形成』ぎょうせい.
- 経営行動科学学会編 (2011). 『経営行動科学ハンドブック』中央経済社.
- 国立教育政策研究所 (2014). 『学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書』平成 25 年度プロジェクト研究報告書.
- 佐古秀一・高知県教育センター・高知市教育研究所 (2013). 「学校組織マネジメントの考え方と進め方」.
- 佐古秀一 (2014). 「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究 — 学校組織開発理論に立脚した論拠と有効性の基盤を有する組織マネジメント研修の開発 — 」『鳴門教育大学研究紀要』第 29 号、122-133.
- 牧昌見編 (1999). 『新訂・学校管理職の研修課題 — 管理職は何を勉強したらよいか — 』ぎょうせい.
- 吉国一郎・角田禮次郎・茂串俊・工藤敦夫・大森政輔・津野修・秋山収・阪田雅裕・宮崎礼壹編 (2009). 『法令用語辞典 [第 9 次改訂版]』学陽書房.

## 謝辞

本実践研究の遂行にあたって、各地区の教育事務所との連絡調整および予備的調査・事後評価の実施・集計について、原尚特任教授には多大なるご協力をいただいた。この場を借りてお礼申し上げたい。