

新たな時代の管理職育成についての研究

品川 隆一(堺市立晴美台中学校長・前堺市教育センター 能力開発課長)

1

はじめに

本市では令和4年度から兵庫教育大学と新たな時代の管理職に求められる資質能力の育成に向けた研修の実装化に向けた研究を開始しました。本市が兵庫教育大学と連携し、新たな研修を導入する至った経緯は、市が掲げる「第3期未来をつくる堺教育プラン」における目指す子ども像・教員像の実現および自主性・自立性に富んだ学校づくりを実現するため、学校管理職の「組織マネジメント力」の向上により一層力をいれる必要があったからです。それまでの本市の校長研修の内容は、校長経験者から経験に基づく現場での実践報告や校長としての心構え、あるべき姿を講話いただくものでした。校長経験者の講義は大変貴重なものでしたが、実践については講師の属人性による内容もあり、汎用的にマネジメント力の向上に転用できにくい面もありました。また、学校管理職に求められる資質能力が複雑化・多様化してこともあり、新たな時代の管理職に求められる資質能力も変容する中で研修内容を見直す必要性も感じていました。そのような折、令和3年1月に「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す個別最適な学びと協働的な学びの実現～（答申）」が出されました。本答申では、これまでの学校教育の良さを継承しつつ、複雑化する社会の変化に対応し

た新たな学校教育の重要性が指摘され、そのために校長が学校組織をマネジメントし、学校教育目標の実現に向けて取り組みを進めることが示されました。本答申が出されたことも、より一層研修内容の変革を進める経緯となりました。

2

共同研究の実施に向けて

そのような中、兵庫教育大学は、教育行政のトップリーダーを養成するために大学が独自に開発した管理職研修プログラム（以下、「本研修」と称す）を持っていました。このプログラムは、従来のPDCAサイクルのような一方的な知識習得型の研修ではなく、自身の思考の「クセ」をメタ認知するという特徴的なアプローチをとるものであり、また研修の実施方法も受講生に探究的な学びを促すものでした。本市が求めていた研修内容や研修実施方法に合致するものであり、協議を重ね、令和4年度から試験的に実施することにしました。本研修の実施に向けて本市は、①管理職のマネジメントに対する考え方を転換すること②探究型の研修を実施することで指導主事及びの受講者の研修観を転換することを大きなねらいにしました。

3

共同研究の実施

(1) 実施計画の概要

① **令和4年度（試行・開発）**：プログラムの内容を深く理解するため、堺市教育委員会の事務局職員や学校管理職を対象に試行研修を実施しました。この段階で、堺市の実態に合うよう研修資料や演習内容の改訂作業が行われました。試行実施では、学校園の管理職・教育委員会指導主事、管理職経験者を参加者に教育センター指導主事の講師養成と研究資料を堺市版にアップデートすることに重点をおきました。研修の様子をビデオで撮影しつつ、研修後に兵庫教育大学のスタッフと研修内容を振り返りながら、研修の進め方の確認や研修資料のアップデートを行いました。



試行実施時の研修の様子

② **令和5年度（実装化の開始）**：堺市の希望研修（受講希望制）として「学校管理職マネジメント研修」が新設するとともに、新任管理職研修に本研修を位置付け、新たに管理職となる」教員については、必ず本研修を受講するよう制度設計を行いました。この年度から、大学の支援を受けつつも、堺市教育センターの指導主事が自ら講師（ファシリテーター）を務める形態での実施が始まりました。



令和5年度の研修の様子

③ **令和6年度（自立的な実施と領域拡大）**：令和5年度研修実施後に振り返りを行い、研修内容のさらなる充実を図るとともに新たに「リーダーシップ研修」のプログラムについても試行実施を開始しました。令和6年度の研修では、令和5年度の研修内容の振り返り、研修内容を充実したうえで実施しました。令和6年度の研修が終了した時点において、研修受講者に対してアンケート調査を実施し、試行実施を含む3年間の本研究の振り返りを行いました。また、アンケート調査（量的調査）のみではなく、受講者へのインタビュー調査（質的調査）も実施し、より具体的な受講者の変容についても調査しました。

(2) 調査結果からの分析

アンケート調査の結果をみると、研修評価（満足度・適応度）については、肯定的な回答が多くマネジメント力の向上に向けた研修として受講者の期待に沿う内容であったと考えています。自由記述欄の回答においても、「広い視野をもつ」「俯瞰する」など、自身の「経験や勘、コツ」に頼らない思考を促すことの必要性を感じたといった内容の回答が多く見られ研修のねらいが達成されたと考えています。また、受講者に対して研修実施後に訪問調査を行い、「職務で意識していること」についてインタビューしたところ、「職員にする指示の出し方に変容が生じた」や「先生に対する見方が変わった」、「自

分の視野が変わり、いろいろなところで情報収集している」など、現場の実践においても研修のねらいに応じた成果を出し、変容している校長先生の姿を見ることができました。

4

共同研究の到達点と課題

前述した調査結果の分析を踏まえて、共同研究の到達点と課題について大まかな内容を述べます。

(1) 研修の到達点

試行実施からの3年間の到達点としては、市の公式研修として本研修を管理職研修の枠組みに位置付けることができたことです。大学の一定の支援を受けながらも指導主事が講師となり研修を運営し、受講者からも高い評価を受けるまで、堺市オリジナルの研修にブラッシュアップでき、研修内容を受講生に「落とし込む」ことができました。そして、受講生の学校マネジメントに対する意識の変容を促すための「楔」を打つことができたと考えています。

(2) 課題

指導主事が講師を務める「実装化（自立的な研修実施）」において、課題は①「指導体制の継続性の確保」と、②高度な「ファシリテーション能力の習得」の2点です。これは本研修特有の難しさによるものです。指導主事を研修講師として育成を進めた場合でも、指導主事は定期的な人事異動のサイクルの中にいるため、研修を担当する指導主事が入れ替わってしまいます。これにより、研修の意図やノウハウの「引き継ぎ」や「継続性」をいかに確保するかが課題となります。また、校長経験のない指導主事が校長を受講者とし、マネジメント力の向上に向けた研修をファシリテイトすることは研修内容

の高度な理解と研修実施経験が必要となります。本研修プログラムは、単なる知識伝達ではなく、受講者に「自分の内なるものに向き合う」ことを促し、思考の「クセ」を自覚（メタ認知）させることを目的としています。そのため、講師には適切なタイミングで問い返しを行ったリ、ワークショップ中も受講者が俯瞰的に捉えなおす機会を促したりするファシリテーション能力が必要となります。これらの課題を踏まえ、今後はどのような体制で継続性を保ち、研修を持続させるか検討することが重要です。

(3) 指導主事の伴走支援について

また、別の観点の課題として本研修は研修時間が1日となる場合が多く、長期休業期間に研修日を設定するが多くなりました。研修日から次の実施日まで期間があいてしまい、受講者が研修で学んだ内容を学校でどのように実践していく、それを指導主事がどのように伴走支援していくかという課題も生じました。研修のインターバル期間こそ校長先生が悩みながら学校改革を進める時期であり、この時期に指導主事が学校訪問をしたり、校長先生間で情報交換をするオンラインでのコミュニティの場を設けたり、研修を離れた場所でこそ「繋がれる」支援方法を今後検討していく必要性を感じています。

(4) 指導主事の変容

前述の通り本研修の課題について述べましたが、本研修を実施することで、指導主事に変容が見られました。例えば本研修以外の研修においても探究型の研修を実施したり、ファシリテーションの方法について研究したりする姿が見られました。それはまさに「研修観」の転換が進み、指導主事が自身の教育実践や価値観を問い直し、他者との対話を通じて「気づき」を深め、探究型の学びを進めていく集団へと変容していきました。

5

おわりに ～校長の立場から～

現在、学校現場にて校長として勤務しています。共同研究の立ち上げ・試行実施・本格実施まで担当課長として取り組んだ経験及び校長の視点を持って本研修について振り返ります。校長は校長を拝命した日から、どんな学校づくりを行うか考え始めます。それは自分の経験に基づいた目指す学校像を思い描いているのかもしれませんが。しかし、実際の学校は多種多様な学校課題を抱えており、校長がこれまでの経験をもとに自分の得意分野や強みをすぐに学校教育目標にすることは難しい場合もあるかと思えます。学校のマネジメントの第一歩は、学校の課題は何か、どこから手を付け、どのような組織で対応するのかなどしっかりとした情報収集・分析を行うことなのかもしれません。自分の得意な分野で勝負を始めるのでだけでなく、学校課題を的確につかみ、どのような組織で（組織を作り）、どのタイミングで改革を始めるか考えることも校長としてのマネジメントの醍醐味だと考えています。そのためには、まずマネジメント理論を実践的な研修の中で学ぶことが必要だと考えます。また、校長職に就く前から期間をかけて系統的・段階的な研修制度を設けて校長育成を行うことも重要であると考えます。