

「対話」が拓く学校運営改革

～リーダー層の学びを「相似形」で刷新する～

1 はじめに

「個別最適な学び」と「協働的な学び」を推進するためには、指導側である教師自身が、自律的で協働的な学びを体現していなければなりません。しかし、長年積み上げてきた学習観を転換することは容易ではないため、本市では令和6年度より指導主事を増員して「伴走チーム」を新設し、学校現場への直接的な伴走支援を開始しました（※詳細は「Series 地方発!我が教育委員会の取組8月号」に掲載予定）。

本稿では、教職員へ指導・支援を担うリーダー層（管理職及び指導主事）自身の資質能力を高めるための取組について紹介します。

2 管理職研修の充実について

管理職に登用されると、膨大な校務や突発的な事案対応に追われ、本来重要であるはずの学校運営ビジョンの構築や自己研鑽が後回しになりがちです。本市では、こうした状況を踏まえ、従来の伝達型研修から、管理職自身の行動変容を促す実践的な研修への転換を図りました。

(1) コーチング力の育成（令和6年度）

管理職の組織マネジメントの基盤は、教職員一人ひとりへの関わり方にあると考え、相手に気づきを与え、行動変容を促す「コーチング力」に着目しました。講師には、企業研修の実績も豊富な外部専門家を講師に招き、専門性の高いプログラムを構成しました。開催時期については、比較的時間に余裕のある夏季休業期間とし、1

日4時間×3日間の連続講座で実施しました。理論だけでなく、実践（ワーク）と振り返りをセットにすることで、非常に実践的な学びとなりました。教育長による管理職面談においても、多くの管理職から、所属職員へのコーチング実践の報告が継続的にあり、確かな手ごたえを感じています。



(2) 年間を通じた管理職研修（令和7年度）

①時間の捻出

7年度は、年間を通して、様々なテーマで研修を実施することにしました。研修時間の捻出については、月に1回実施している市教委主催校長会における指示・伝達事項を精査し、文書通知で済むことは割愛することで、研修時間を確保しました。

②重点項目の設定

年度当初の校長会にて、管理職研修計画を示しました。リーダー（管理職）期に求められる力を整理し、7年度の重点育成項目を「組織マネジメント力」「人材育成力」「危機管理能力」としました。また、教育方針ビジョン研修や、働き方改革推進研修、リスクマネジメント研

修も年間計画に組み込みました。



研修概要

- ①学校運営マネジメント研修 (1学期校長会予定)**
中期的な経営ビジョンを確立し、戦略的に学校組織をマネジメントする力を養う。
対象は、校長、教頭(任意)。講師は、校長経験者(退職校長)を予定。
- ②教育方針ビジョン研修 (1学期校長会・教頭会予定⇒年間通じて)**
令和の日本型学校教育等について対話形式で交流し、視野を広げる。
対象は、校長、教頭。
- ③働き方改革推進研修 (未定、調整中)**
校内の働き方改革の進め方について事例も参考にしながら学ぶ。
講師は、外部講師を予定。対象者も含め、内容については講師と調整中。
- ④コーチングスキル研修 (夏休み期間中予定)**
昨年度に引き続き、コーチングマインドとスキルの定着と具体的実践力を向上させる。
対象は、校長(任意)、教頭、首席、指導主事
講師は、昨年度に引き続き、HR-QUEST 廣瀬信太郎氏を招聘。
- ⑤リスクマネジメント研修 (2学期校長会、教頭会予定)**
リスクマネジメントとクライシスマネジメントの基礎と事例研修で危機管理能力を養う。
対象は、校長、教頭。講師は、校長経験者(退職校長)を予定。

③「対話」の重視

研修で、私たちが最もこだわったのが「対話」の時間です。自分の考えを言葉にして誰かに伝えるとともに、自分とは異なる視点を持つ他者の意見に耳を傾けること。この相互作用こそが、視野を広げ、一人では届かない深さまで思考を掘り下げるきっかけとなります。「自分だけの悩み」を「みんなで共有できる知見」へと変えていくプロセスを通じて、管理職が自らの言葉でこれからの学校を語り、実際の行動へと踏み出す手ごたえを感じています。

④指導主事の参画

管理職研修には、校長・教頭だけではなく指導主事

も共に参画しています。時にはグループワークのファシリテーターも務め、各校が抱える課題や管理職の切実な思い、将来のビジョンを直接共有することで、より現場のニーズに即した学校支援へとつなげています。

また、指導主事は学校管理職の候補でもあります。早い段階から、学校運営のイメージを具体化させることは、次世代のリーダー育成という観点からも重要な機会となっています。



(3) 成果と課題

既存の市教委主催校長会の時間割り当てを調整することにより、業務負担を増やすことなく、人材育成の機会を創出できたことは大きな成果だと考えています。

また、対話を軸に据えたことで、自らのビジョンを語る管理職が増え、学びを「自分事化」できています。今後は、管理職の意識変革をいかに教職員全体へ浸透させ、具体的な学校改善につなげられるかが課題です。

3 指導主事研修の充実について

本市では、以前より「庁内研」と呼ばれる指導主事研修を実施してきました。テーマによっては行政職も参加することもあり、指導主事と共に学ぶことで、事務分担の見直しや超過勤務の削減といった組織改善も実現し

てきました。

(1) 4月1日の庁内研について（令和7年度）

新年度初日の研修では、教育長の話をお聴きのみであった従来の「教育長講話」形式を刷新し、組織の基盤づくりのための「チームビルド」の時間に置き換えました。カードを用いたワークを通じ、行政職も含めた一人ひとりが大切にしている価値観の交流を行いました。八木下教育長が掲げる「混ざる」というテーマのもと、縦割りの壁を感じることなく、協働しやすい組織づくりをめざしています。



(2) 年間の活動テーマ

① 外部講師の招聘

これまでは、テーマにより、特定の担当指導主事が講師役を務めるスタイルが主流でしたが、7年度は中山芳一先生（All HEROs 合同会社代表）や、澤田真由美先生（先生の幸せ研究所代表取締役）等の外部講師を招聘する新たな試みを取り入れました。本市の指導主事のみを対象とした、いわば「身内」だけの少人数研修です。外部の新しい視点による刺激を受けながら、気兼ねなく対話に没頭できる濃密な時間を過ごすことができました。日々の業務に追われる中で、後回しになりがちな「自分たちが本当に大切にしたい教育への想い」を言葉にし、

互いに分かち合う貴重な機会となりました。

② 「ジェル型伴走支援」の検討

庁内研の議論の中で生まれた言葉に「ジェル型伴走支援」という言葉があります。伴走支援を行う中で、学校ごとの課題（生徒指導、支援教育等）に応じ、担当指導主事が柔軟にチームを組み替えて関わるスタイルを命名したものです。具体的な学校事例に基づき、所属グループや担当制の垣根を越えて、多角的な視点で支援方針を検討しています。



(3) 成果と課題について

指導主事一人ひとりが、自らの学びや支援のプロセスを主体的に発信する姿が見られるようになりました。象徴的なのは、訪問先の教室での気づきを短い言葉でまとめる「ドキュメンテーション（写真入りのレポート）」の活用です。これは単なる活動報告ではなく、現場の事実を可視化することで、専門領域の異なる指導主事どうしが知恵を出し合うきっかけとなっています。活用頻度にはまだ個人差が見られる等の課題はあるものの、こうした発信が「ジェル型伴走支援」を支える一つのツールとして定着し、日常的に教育を語り合う文化が芽生えつつあることは、大きな成果だと捉えています。



4 おわりに

「教師の学びと子どもの学びは相似形である」と言われるように、校長・教頭・指導主事の学びもまた、そうあるべきです。本市が推進する「対話」を軸とした研修の刷新は、単なるスキルの習得ではありません。リーダー自らが既存の枠組みを越えて学び、自身の言葉でビジョンを語る姿こそが、学校現場の変革を促す確かな原動力になると考えています。今後も、市教委と学校が思いを共有し、組織の垣根を越えて高め合える関係性を大切にしながら、学校運営改革を追求し続けてまいります。