

# 管理職候補者を対象とする管理職着任前研修プログラムの実践的研究<sup>†</sup>

鎌田 信\*・田仲 誠祐\*・和田 渉\*\*

秋田大学大学院教育学研究科\*・秋田県教育庁\*\*

近年、教員育成指標が整備される中で管理職育成指標も作成され管理職育成に係る研修が計画・実践されてきている。しかしながら、管理職登用後の研修計画は多いものの、管理職着任前における系統的な管理職育成に係る研修については、知る限りでは充実しているとはいえず、管理職着任前における教職大学院の知見を活用した育成研修についての、実践的研究について考察したものも多いとはいえない。

本研究は管理職着任前における、直前研修プログラムの開発について考察するものである。ここでは鎌田（2023）らの第一報の調査研究をもとに着任前に身に付けさせたい資質能力を踏まえた研修講座を企画・実践し、研修講座の方法、研修内容、研修時期、研修の効果などについて検証している。研修講座の方法としてパッケージ型の研修方法を採用し、4年間の研修講座の実践・改善を行い研修講座の定着を目指している。なお、研修講座の評価については2023年度の研修講座から考察した。各講座とも管理職の視点や立場から考える研修内容としたことにより受講者のモチベーションの高い研修講座となり、かつ肯定的評価が得られている。

**キーワード：**管理職育成、管理職候補者、資質能力の育成、着任前研修、パッケージ型研修

## 1. はじめに

教員の年齢構成の偏りなどの問題も影響し、主任経験など十分なマネジメント経験をもたない教員の管理職登用や、教育を取り巻く環境変化に伴う管理職に求められる資質能力の変化など、学校管理職育成に係る課題は多岐にわたる。

学校管理職育成に関係する研修についての研究としては佐古（2014）の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や、芥川（2022）の新任教頭を対象とした学校経営課題解決のための職能開発研修などの研究もあるが、管理職着任前の研修についてその考え方や方法、効果について論じているものは多いとはいえない。

鎌田（2023）らは管理職育成の効果的な研修プログラム開発を目指し研究を進めてきており、その研究の一環として、これまで管理職候補者や教頭に対して、管理職に特に求められる資質能力、現在ある程度身につけていると思われる資質能力、管理職着任前まで最

小限身に付けたい資質能力、着任後に身に付いたと思われる資質能力についての調査を行っている。これらの調査から管理職に特に求められる資質能力、管理職着任前までに身に付けさせたい資質能力、教員に共通に求められる資質能力として分類し、管理職着任前から着任後の各ステージにおいて必要となる資質能力として整理しており、資質能力の育成から考える今後の管理職着任前研修モデルの知見を示している。管理職育成においてどのような時期に、どのような資質能力を身に付けることを必要としているのかを把握することは、今後の管理職育成を行う上で有効であり、また、次期管理職候補者のニーズに合わせた研修を企画する上でも参考となる研究資料を提供している。

本研究は鎌田（2023）らの研究成果をもとに、第二報として管理職着任前の直前研修をどのように考え、また、系統立てた管理職着任までの研修プログラムを効果的なものにすることが出来るのか、教職大学院の知見を活用した研修講座として2020年～2023年までの4年間のA県における実践を検証し、管理職着任前の直前研修プログラム開発を目指して考察するものである。

2024年1月9日受理

<sup>†</sup>Shin KAMADA\*, Seiyu TANAKA\* and Wataru WADA\*\*, Practical research on pre-management training programs for managerial candidates

\*Graduate School of Education, Akita University

\*\*Akita Prefectural Board of Education

## 2. A県における管理職育成研修の課題

(1) 2020年以前のA県における小中学校管理職の育成に係る研修には教育委員会が主催する研修があるが、そのほとんどが管理職着任後に行われる新任教頭研修や新任校長研修であり、管理職着任前にその資質能力の向上に資するまとまった研修は少ない。

(2) 着任前に行われる研修としては教頭試験合格者に対して実施される1日研修があるが、サービスや心構えについての研修が主であり、組織マネジメントをはじめとする理論的な研修はほとんど実施されていない。

(3) 教育委員会では教職大学院「学校マネジメントコース」に毎年10名の現職教員（管理職候補者）を派遣し、管理職の育成を図っているが、育成研修としては数的には少なく、多くの管理職候補者の育成にはつなげていない。

(4) 教職大学院へ現職教員が派遣され管理職の育成が行われているが、その他、管理職育成に関する教職大学院と教育委員会との連携は知る限り見つけることができず、教職大学院の知見を十分に活用しているとはいえない。

以上のような課題が考えられる。これらの課題に対応して、教職大学院の知見を活用した管理職育成研修を教育委員会と連携して開発する必要があるものと考えた。

## 3. 研修講座の考え方

管理職育成のための研修の在り方については、どの時期に研修講座を設定し、どのような教員層に対して行うのかなど、各県教育委員会の現状に基づく考え方がある。長期的な管理職の育成を目指し、各年齢層において計画的に段階を経て育成講座等を設定するなどの取り組みも見られるが、本研究は管理職育成を急務とするA県の管理職登用の現状を考慮し、管理職候補者を対象とした管理職着任前の直前研修を開発することを目的としている。また、研修を企画するにあたり、鎌田（2023）らの調査で得られた着任前に特に身に付けさせたい資質能力（図1）の知見を踏まえた研修内容として計画した。なお、着任前に特に身に付けさせたい資質能力は管理職候補者・教頭のアンケート調査における、着任前までに最小限身に付けたい資質能力をもとに作成しており、管理職候補者ニーズも取り入れた資質能力として整理されたものであることを付け加えておく。

## 4. 研修講座の方法

管理職育成のための研修方法は様々であるが、今後1～3年程度で管理職として着任する者を対象とした

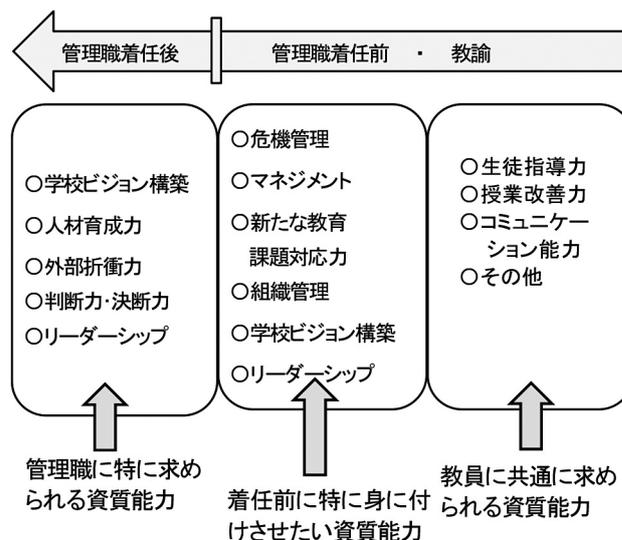


図1 着任前に特に身に付けさせたい資質能力  
資質能力の育成で捉える管理職着任前研修（鎌田2023）より編集

研修を考えると、おおよそ次のような研修パターンが想定される。いずれも、教職大学院の資産を活用する場合を想定している。

### (1) パッケージ型

管理職に必要とされる内容の講義を2～3日程度の日程で開設し受講する型式。

利点：受講者にとっては短期間で必要とされる要点を学べる

課題：一定の内容を学ぶことが出来るが、個別の要望に応えることが難しい。

### (2) 講座選択型

教職大学院の資産を活用して管理職に必要とされる講座を何種類か開発し開講。自分が学びたい内容の講座を受講する型式。

利点：自分が必要とする講座のみの取得が可能

課題：十分に選択できるだけの講座を設定する必要があり講座開設のための労力など、教職大学院側の負担が大きい。また、受講が長期にわたる。

### (3) 大学院授業参加型

教職大学院のマネジメントコースなどの管理職養成に対応したカリキュラムの講座を受講する型式。

利点：通常の授業に外部の現職教員が参加する方式のため、教職大学院側の負担は軽微。

課題：現職教員が対象のため参加出来る時間帯設定の工夫が必要。

### (4) オンデマンド型

(2)の講座選択型の講座コンテンツを作成しオンデマンド配信をして受講する型式。

利点：個人の都合に合わせて自由に受講時間を選べる

課題：講義形式の講座となり、協議などの対話式の研

修内容の設定が難しい。

4つの形式ともに前述したように利点・課題があげられる。(2)の講座選択型のようにある一定の教員層を対象として個々の力量にあわせ、悉皆研修として定められた単位数以上の選択取得を義務付けする方法などは、個々のニーズにも対応し、かつモチベーションも高い研修講座となり優れている点が多い。管理職着任前研修を着任前2～3年と考えるような場合は主幹教諭を設置している都道府県であれば次期管理職候補の主幹教諭を対象にして受講させることも可能であり、有効に機能するものと考えられる。しかし、例えば主幹教諭の設置をしていない各県においては対象教員を焦点化できず、受講者のモチベーションの違いによる研修効果の問題や受講者募集の方法に係る問題など、研修講座運営には課題が残る。

今後期待される研修の一つとして(4)のオンデマンド型、もしくはオンライン型の研修が考えられるが、知識・理論のみ学ぶのであれば現状においてもこのような方法は有効であるが、他の教員と議論を深めながらの演習、協議、発表などが伴う研修講座には十分に対応できない。遠隔地からの研修も可能であり働き方改革の面からも有効であり、今後の通信技術や活用方法の研究が進むことを期待したい。現時点での管理職着任前の直前研修としては対面形式の演習、協議などを取り入れた研修は有効と判断しており、受講者のニーズも高いことから今回の研修方法としてはオンデマンド型については取り入れないこととした。

A県においては対象教員を教頭試験1次合格者としている。その多くが次年度管理職として登用される可能性が高いことなどから管理職着任前の直前研修として位置づけ実施している。そのため(2)の講座選択型のように数年にわたって研修を継続する方式は現状にはそぐわず実践するには無理がある。

一定の期間で必要な知識・理論に触れ今後の自身の学びにつなげることや管理職意識をもつ必要性を意識づけるために、A県においては(1)のパッケージ型研修を用いて研修を企画することとした。また管理職には管理職着任前までに身に付けさせたい(あるいは今後身に付けたい)資質能力についての知識・理論を踏まえ、主体的に学校課題を解決していく力を身につけさせたいと考えた。

後述するが講義のみに偏らない研修とするため、演習・協議を十分に取り入れた参加型の研修となるよう配慮している。また、内容的に1日研修では収まらないことから、2回に分けての2日間の研修講座としている。現場の教員で管理職候補者となる教員は教務主任クラスがほとんどであり、勤務状況から考えても現

状ではこれ以上の研修日数の確保は容易ではない。

対象教員の人選は教育委員会が行い、第1回目の研修講座の受講者は教頭試験2次合格の有無にかかわらず第2回目も継続して受講することとしている。また、教職大学院が行う研修講座の後につながる教育委員会の研修講座、さらには着任後の新任教頭研修とのつながりも考慮した研修内容とした。

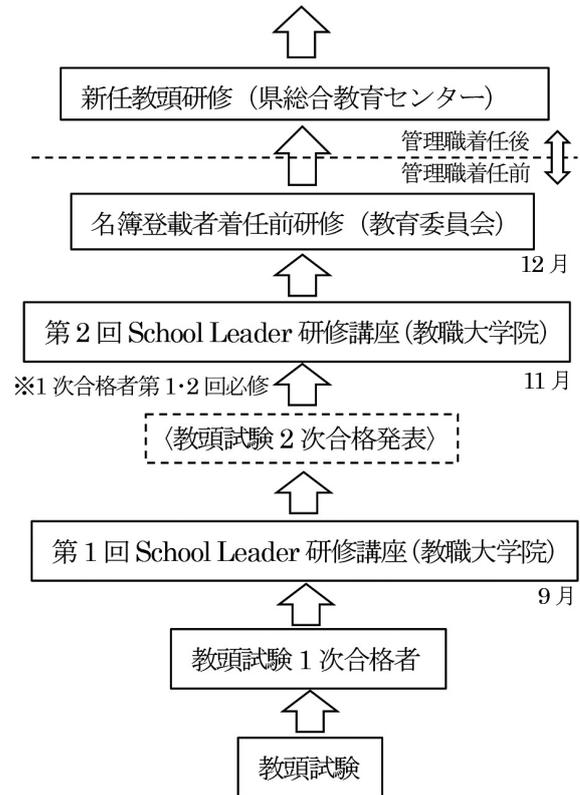


図2 管理職着任前研修から着任後研修までの想定

## 5. School Leader 研修講座の実践と評価

2日間の研修講座はSchool Leader 研修講座として教育委員会が講座名を定め、実施は教職大学院教員と県外講師1名を招聘して実施した。これまで2020年に初年度の試行的な研修講座として年1回開催し、その後、年2回の研修講座として整備し改善を加えながら継続して実施している。

### (1) 研修講座内容

研修講座内容例を表1に示す。研修内容をⅠ～Ⅶに分類し2日間の日程で実施している。継続して管理職候補者としての意識を持たせるためと、教育委員会の着任前研修時期との関係から2023年度は9月と11月に分けて実施している。また、研修内容には管理職着任前に特に身に付けさせたい資質能力の育成につながる講座として、Ⅱインクルーシブの理念と特別支援教育の推進(新たな教育課題対応力)、Ⅲ学校危機管理の

現状と課題（危機管理）、Ⅳ地域連携・協働の推進計画と評価（新たな教育課題対応力、学校ビジョン構築）、Ⅴカリキュラム・マネジメントの意義と管理職の役割（新たな教育課題対応力、マネジメント、リーダーシップ）、Ⅵ学校組織文化の形成と機能（組織管理）、Ⅶ学校経営戦略の分析と策定（マネジメント、学校ビジョン構築、リーダーシップ）として各研修講座の中に関連するように計画し配置している。また、Ⅰ管理職に求められる資質能力については研修講座の序章としてこれまでの調査研究から明らかになった管理職に特に求められる資質能力をはじめとして管理職着任前まで

に身につけたい資質能力などの結果をもとに管理職の資質能力に関する講座を設定し、A県の現状認識とともに管理職意識を高める研修講座としている。なお、表1に示すように、演習・協議・発表等を取り入れ主体的に研修講座に参加できる工夫をしている。

(2) 受講対象者

受講者は教頭試験1次合格者の中から募集し県教育委員会が最終的な決定をする。対象教員を教頭試験1次合格者としているのは次年度管理職として登用される教員が多く、基礎的・基本的な管理職として押さえておきたい事柄について身につけて欲しいことや高い

表1 School Leader 研修講座プログラム例（2023年）

<p><b>第1回目〈研修講座内容：1日〉 〈9月実施〉</b></p> <p>I 管理職に求められる資質能力（40分）  <input type="checkbox"/>年齢構成の偏りと今後の年齢構成予測  <input type="checkbox"/>管理職登用と育成研修  <input type="checkbox"/>調査から見える管理職着任前・後に必要とされる資質能力</p> <hr/> <p>II インクルーシブの理念と特別支援教育の推進（80分）  <input type="checkbox"/>インクルーシブ教育に関する世界の流れと日本の取り組み  <input type="checkbox"/>特別支援教育の現状  <input type="checkbox"/>合意形成のため配慮したい点  <input type="checkbox"/>自校におけるインクルーシブ教育推進の重点課題と取り組み（演習・協議）</p> <hr/> <p>III 学校危機管理の現状と課題（90分）  <input type="checkbox"/>学校危機管理の目的  <input type="checkbox"/>危機のタイプ・危機意識の欠如がもたらす行動  <input type="checkbox"/>学校における危機  <input type="checkbox"/>管理職としての危機管理</p> <hr/> <p>IV 地域連携・協働の推進計画と評価（120分）  <input type="checkbox"/>学校経営理念と地域連携・協働  <input type="checkbox"/>学校経営計画（地域連携・協働関連）の意義・視点・評価  <input type="checkbox"/>チームとしての学校の在り方  <input type="checkbox"/>学校経営計画（地域連携・協働関連）の作成手順・評価計画の作成（演習）</p>
<p><b>第2回目〈研修講座内容：1日〉 〈11月実施〉</b></p> <p>V カリキュラム・マネジメントの意義と管理職の役割（80分）  <input type="checkbox"/>カリキュラム・マネジメントを進める上での問い直し  <input type="checkbox"/>教育課程経営からカリキュラム・マネジメントへ  <input type="checkbox"/>「教育目標」・「教育課程」・「授業」をつなぐカリキュラム・マネジメント  <input type="checkbox"/>カリキュラ・マネジメントにおける管理職の役割</p> <hr/> <p>VI 学校組織文化の形成と機能（80分）  <input type="checkbox"/>組織文化とは  <input type="checkbox"/>教育実践の向上と学校組織文化  <input type="checkbox"/>やわらかい学校へ  <input type="checkbox"/>今の学校の「当たり前」（演習）</p> <hr/> <p>VII 学校経営戦略の分析と策定（130分）  <input type="checkbox"/>学校経営と学校ビジョン・戦略  <input type="checkbox"/>学校組織マネジメントの3つの視点  <input type="checkbox"/>SWOT分析を用いた学校分析（演習・協議）  <input type="checkbox"/>学校改善を図る戦略マップ（演習・発表）</p>

モチベーションをもった教員集団であり研修効果も高くなるであろうとの期待，加えて管理職名簿登載者（教頭試験合格者）のみならず今後も管理職を目指し，意欲をもって継続して学んで欲しいとの意図をもって設定している．参加者は年度による違いがあるが，50～70名程度であり，2023年度は50名であった．

### (3) 研修評価

研修の評価は2023年度実施の研修講座修了後に Google Forms を活用して評価した．各研修講座の自由記述の要約抜粋を表2に，研修講座全体についての要点別の頻度を表3に示す．また，各研修講座及び研修講座全体の有益性の評価を図3に示す．

表3に示すように，研修講座全体を通して受講者は①管理職の視点での考え方について学習できた，②管理職としての自覚・意識を持つことができた，③管理

職着任前にこのような研修を受講することが必要である，④同様な立場の教員と意見を交わすことができた，⑤管理職としての必要な知識を得ることができた，⑥現場では得られない研修内容であった，などこれまでの教諭としての立場とは違う管理職の視点や立場に立った研修となり，有効に機能した様子が理解できる．⑦その他は研修講座運営についての謝意や無回答などである．

図3に示すように各研修講座別ではⅠ管理職に求められる資質能力，Ⅱインクルーシブの理念と特別支援教育の推進，Ⅲ学校危機管理の現状と課題，Ⅴカリキュラム・マネジメントの意義と管理職の役割は有益，どちらかというとも有益と回答しているものがいずれも100%である．その他の研修講座においても96%以上が有益，どちらかというとも有益と回答しており全研修

表2 研修講座受講者評価（各研修講座） 自由記述 (要約抜粋)

研修講座	評価
Ⅰ 管理職に求められる資質能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職に必要な資質能力について改めて見直す機会となった</li> <li>管理職に求められる力量について具体的イメージをもてた</li> </ul>
Ⅱ インクルーシブの理念と特別支援教育の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>我々大人が意識をかえ，接し方を変えて行かなければ行けないと思った</li> <li>特別支援教育は正に現任校の課題であり理念を含めた理論を研修した上での実践が必要と感じた</li> </ul>
Ⅲ 学校危機管理の現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な状況を想定しながら危機管理の考え方を学べた</li> <li>学校危機管理についての講義は非常に勉強になった</li> </ul>
Ⅳ 地域連携・共同の推進計画と評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域連携の視点から学校経営計画を立てた演習が大変参考になった</li> <li>校内における活動計画や評価計画シートを活用して常に更新されていくように進めていくことの必要性を感じた</li> </ul>
Ⅴ カリキュラム・マネジメントの意義と管理職の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>カリキュラム・マネジメントを進めていく上での管理職としての関わり方を考える機会となった</li> <li>なぜ取り組むかについて，その重要性を考えさせられる講座だった</li> </ul>
Ⅵ 学校組織文化の形成と機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>「学校組織文化」という言葉を初めて知ったが，内容に納得した</li> <li>学校組織文化が業務遂行にどのように関係しているのか，考えてみたいと思っていたので興味深い講義であった</li> </ul>
Ⅶ 学校経営戦略の分析と策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでと異なる視座に立ち，分析と策定を協力して立案できた</li> <li>演習において，他校の現状等を聞くことができて，大変有意義だった</li> <li>学校の実態に応じた戦略を立てる演習が，実践的のためになった</li> </ul>

表3 研修講座受講者評価（研修講座全体） (自由記述から分類：複数回答有)

自由記述 要点	回答数(%)	自由記述 要点	回答数 (%)
① 管理職の視点での考え方	12(24.0)	⑤管理職としての必要知識	3( 6.0)
② 管理職としての自覚・意識	7(14.0)	⑥現場で得られない研修	3( 6.0)
③ 管理職着任前の受講の必要性	5(10.0)	⑦その他	16(32.0)
④ 同様な立場の教員との研修	5(10.0)		

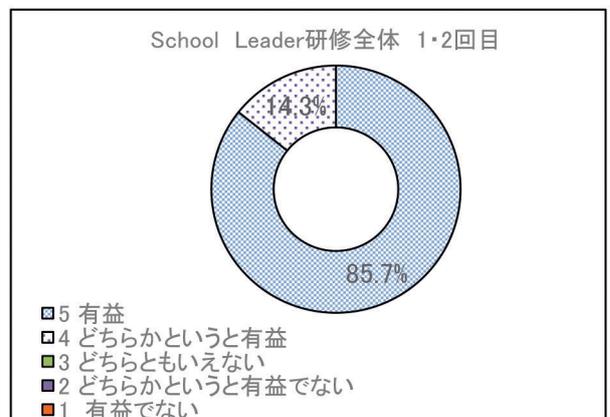
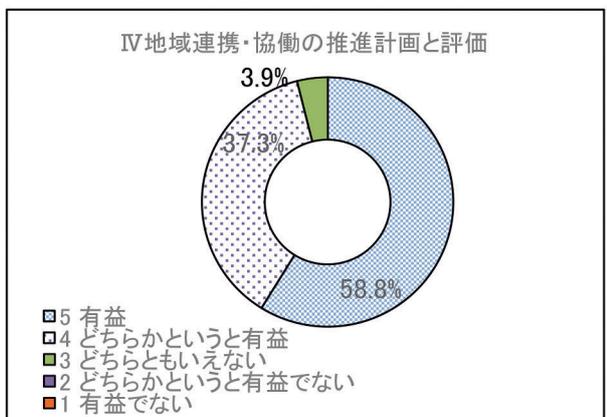
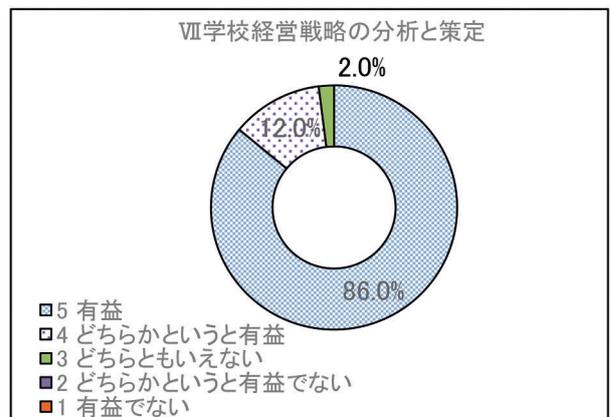
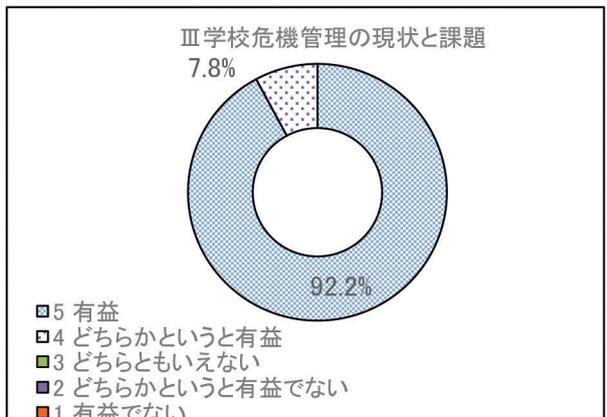
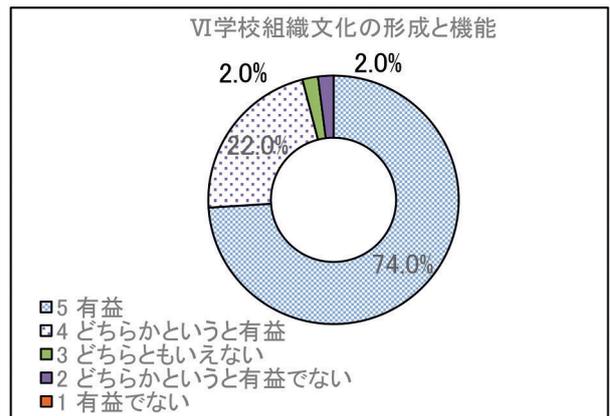
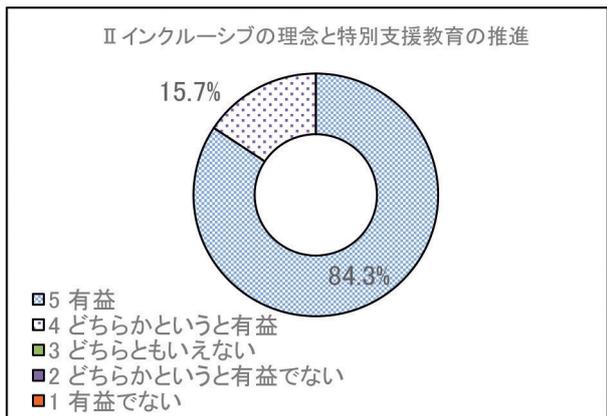
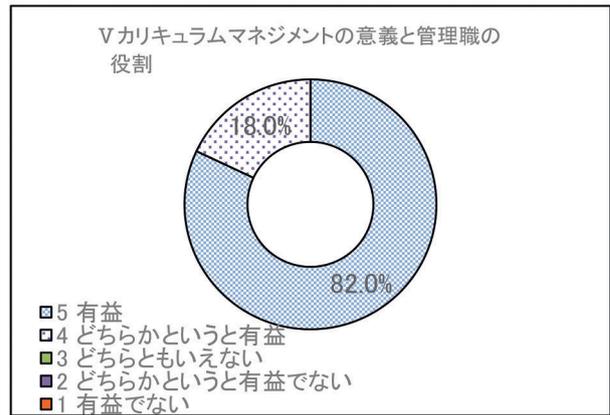
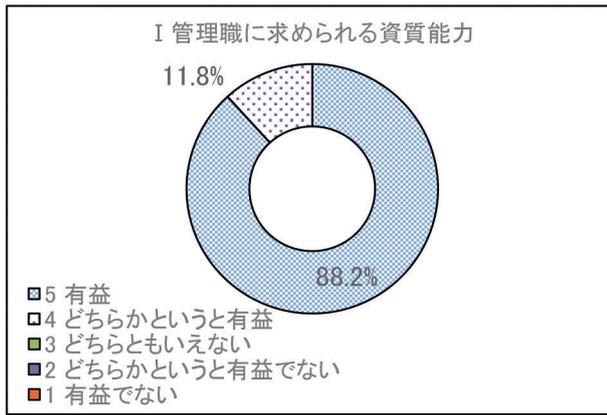


図3 School Leader 研修講座受講者評価 (I～VII・全体)

講座において肯定的な評価を示している。研修講座全体（1・2回目）を通じても同様であり、特に有益であったと回答している受講者が85.7%と高い割合を示した。

研修講座別ではⅢ学校危機管理の現状と課題で明確に有益と回答した受講者が92.2%と特に高い割合を示した。鎌田（2023）らの調査においても管理職に特に求められる資質能力としてA県の管理職候補者と教頭は危機管理を一番目に上げていることや、また、着任するまでに最小限身に付けたい資質能力としてもA県管理職候補者は一番目に上げていたなど、危機管理については高い意識をもっているという結果がある。今回 school Leader 研修講座を受講している管理職候補者も同様にそのような高い意識が受講後の調査にも現れているものと考えられる。Ⅶ学校経営戦略の分析と策定では自分の学校を分析後に行われた経営戦略の策定の演習において他校の現状を知ることができたことや、学校の実情に応じた戦略を討論することができたことなど、実践的な協議、演習が有意義であったと評価するものが多かった。

研修講座についてこのような肯定的評価が多く得られたことは管理職候補者が求める、着任前までに身に付けたい資質能力に研修講座を焦点化したことが一つの要因であるものと考えるが、なによりも受講者は次年度多くの者が管理職として現場で直面するであろう課題に危機意識があり、貪欲に理論や知識を吸収しようとする高いモチベーションを有する教員集団であり、そのこともまた、研修評価に影響しているものと考えている。故に管理職育成において研修効果を高めるためにはその研修内容、実施時期、対象者の選定などを十分に検討することが研修効果を上げることにつながることが、今回の研修講座モデル開発と実践においても示されたものと考えられる。

## 6. まとめ

管理職育成における管理職着任前の直前研修のモデル開発を目指し、4年にわたる実践から研修講座の在り方について考察してきた。

これまでも論じてきたように、管理職育成の在り方は各都道府県の年齢構成の偏りや現状の管理職育成における課題など違いがあり、その育成方法には各都道府県の考え方があり一様ではない。本研究はそのような中でA県に対応した管理職育成について述べたものであるが、管理職着任前の直前研修の考え方や方法などについて検証することで一定の知見と肯定的な評価を得ることができた。

これまでの実践において①教育委員会と連携した管理

職着任前のパッケージ型の直前研修講座モデルを開発し定着させることができたこと、②研修講座モデルは管理職に特に求められる資質能力や着任前に身に付けさせたい資質能力（着任前までに身につけたい資質能力を含む）を反映した研修内容として企画し実践できたこと、③管理職着任前までに身につけたいと考える管理職候補者のニーズに対応した研修内容として企画できたこと、④これまでに実践した研修講座の考察から、演習、協議、発表など受講者が主体性をもって取り組むことができる講座構成としたこと、⑤実施時期については教育委員会の実施する研修と系統的なつながりのあるものとしたこと、特に②～④のような実施内容・方法の検討が受講者からの肯定的な評価を得ることにつながったものと考えられる。以上のようにこれまで4年間にわたり改善を重ね、実践してきたことにより、今後、教職大学院と教育委員会が連携し、継続した研修講座として定着させるための知見を得ることができたものと考えている。

一方、課題として、パッケージ型研修においては前述したように短期間で必要な要点を学ぶことができるが、個別の要望に応えることができないことや、テーマに沿った内容について深く学ぶことができないなどの課題がある。このことについては管理職としての必要な要点について受講した後はそれぞれの課題に応じ、自主的な研修に委ねることと考えていた。しかしながら、短期的な直前研修のみならず、ある一定の年月にわたるより系統的で深い学びができる管理職育成を考えることは必要なことであり、A県においても特に、個々のニーズに応じた選択型研修について、管理職育成研修の手法の一つとして検討していくことが必要であるものと考えられる。

## 7. 文献

- 鎌田 信・田仲誠祐・和田 渉（2023）：管理職着任前に必要となる資質能力についての考察－管理職の資質能力に係る質問し調査からの分析－。秋田大学教育文化学部教育実践研究紀要第45号（p85-93）
- 芥川祐征（2022）：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－。岐阜大学学校改善研究紀要2022（p54-61）
- 加藤崇英（2020）：日本における「学校組織マネジメント研修」の展開－「モデル・カリキュラム」の位置づけと現場における有用性－。茨城大学『学校経営研究』第45巻（p25-34）
- 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巻 (p122-133)

### Summary

In recent years, as the Teacher Development Index has been developed, the Administrator Development Index has also been created, and training related to the development of managers has been planned and implemented. However, although there are many training programs for managers after they are appointed to managerial positions, as far as I know, the training for systematic development of managers before the appointment to a managerial position is not substantial, and there are not many practical studies on management development training that utilizes the knowledge of the Graduate School of Teacher Education before the appointment to a managerial position.

This research examines the development of a training program, especially for those before taking on a managerial position. Here, based on

the research of Kamada et al. (2023), we plan and practice training courses based on the qualities and abilities that we want students to acquire before taking office, and verify the method, training content, training period, and effects of the training courses. We have adopted a package-type training method as the method of the training course, and we aim to establish the training by practicing and improving the training course for four years. The evaluation of the training was considered from the training course in FY2023. Each course was designed to be considered from the perspective and position of a manager, resulting in highly motivated training courses for participants and positive evaluations.

**Key Words** : Managerial position development, managerial position candidates, development of qualifications and abilities, training before assuming managerial position, packaged training

(Received January 9, 2024)