

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紙調査からの分析—

鎌田 信*・田仲 誠祐*・和田 渉**
秋田大学教育文化学部*・秋田県教育庁**

教員の大量退職時代において、次期管理職の人材育成や資質能力の向上は重要な課題と言える。本研究は管理職着任前までに必要とされる資質能力をどのように捉える必要があるのか三県調査から考察し、管理職育成研修モデルを考察する上での知見を得るものである。

その結果、管理職として特に求められる資質能力については四割以上の教員が危機管理、人材育成力、判断力・決断力を共通して重視する項目として考えていること、また、着任前までに最小限身に付けたい資質能力については教頭が教員に共通して求められる資質能力を重視する傾向があるのに対して、管理職候補者は着任後に必要となる管理的能力を重視する傾向があることなどが明らかになった。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た。

キーワード：大量退職、管理職育成、管理職に求められる資質能力、管理職着任前に必要となる資質能力

1. はじめに

教育を取り巻く環境変化にともない、学校管理職に求められる資質能力にも変化がみられるとともに、教員の大量退職・大量採用は新規採用者の資質能力の向上のみならず、次期管理職の人材育成にも影を落としている。

教員の大量退職に伴い次期管理職を担う年代層が薄くなっていく現状において、今以上に若い人材を登用するか、または次期管理職層の資質能力の向上

を大幅に図る必要がある。現状では今後、管理職登用率は高まり、資質能力の低下を招きかねない状況になる県も多くなるものと予想される。

各教育系大学における教職大学院では、教育委員会等からのニーズに応えるため「管理職育成コース」等を設置し、現職教員に対して理論と実践の往還の中で次期管理職の育成に寄与している。しかしながら、限られた教職大学院修了者のみでは管理職全体の資質能力の向上に十分に対応しきれていない状況とは言えない。

大杉(2014)らは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において、管理職任用前研修・着任前研修のどちらも実施していない自治体が当時、約70%あることを述べている。現在では各都道府県の年齢構成から考えても管理職育成研修等の必要性の意識が増し、何らかの研修が行われている割合は増加しているものと推測するが、管

2023年1月10日受理

[†]Shin KAMADA*, Seiyu TANAKA* and Wataru WADA**, Consideration of the qualities and abilities required before entering a managerial position - Analysis from a questionnaire survey on the qualities and abilities of managers -

*Faculty of Education and Human Studies, Akita University

**Akita Prefectural Board of Education

理職としての知識・意識を高めて着任してから即戦力となり得る力を付けるためには、これまでの管理職候補者の発掘・育成、管理職選考、そして管理職登用という一連の流れの中で、適切な管理職育成研修が行われる必要がある。特に今後十分なマネジメント経験を持たない教員が管理職として登用されることも予想される時代において、系統立てた管理職着任までの研修プログラムの開発は管理職育成を図る上で重要である。

本研究においては第一報として、即戦力として次年度学校運営をリードする教頭となる管理職候補者が「管理職」についてどのような意識を持ち、どのような資質能力を必要と考えているのか、管理職候補者及び教頭を対象とした質問紙調査から明らかにし、今後の管理職育成研修を考える上での知見とするものである。

1. 小中学校教員年齢構成の現状

3年に一回実施される学校教員統計調査をもとに2019年度の全国の小中学校教員年齢構成をグラフ化したものを図1に示す。縦軸は各年代の在籍教員の割合を示し、横軸は年齢を示している。折れ線グラフは各県の年齢構成を示し、研究の主対象である秋田県は、あえて棒グラフとして示した。全国的に見ても秋田県は特に年齢構成に偏りが大きく、50歳以上の教員の占める割合がこの年で約63%であり、今後10年程度大量退職が続く状況にある。また20歳代は大量退職に伴う採用増のため回復の兆しが見えるが、次期管理職層と考えられる40歳代は10年後を想定してもほとんど回復の見込みは望めず、将来の管理職層としては薄い年代層であり、管理職登用にあ

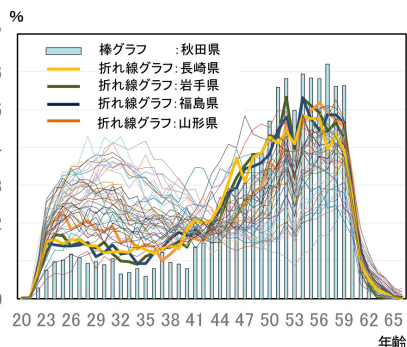


図1 2019年度小中学校教員年齢構成
(2019年度学校教員統計調査より作成)

たり質の問題をはじめとする課題が懸念される。

全国状況としては都市部の大量退職が一段落した状況にはあるが、例えば長崎県、岩手県、福島県、山形県などは20歳代の回復は秋田県より早いものの、40歳代以降は同様な傾向が見られる。その他の県においても次期管理職候補と言われる年代層が薄いところがまだ多く、管理職育成に関しては多くの県で課題をもっていると考えられる。

2. 管理職登用と管理職育成研修の現状

管理職として登用され、教頭、校長と昇任していく間に、管理職の資質能力の育成に資する系統立てた研修は多いとは言えず、新任教頭研修や新任校長研修が大きな研修の一つと言える。図2には示されていないが、教職員支援機構が企画するマネジメント研修等や着任後の地区ごとの教頭会・校長会における研究会や、教頭であれば校長によるOJT等が資質能力向上に資するものと考えられる。また着任前であれば、教育委員会主催の管理職になるに当たって各県の課題の共有や、心がまえ、サービス管理についての内容を扱うような研修会が相当する。

今後、管理職の質が課題とされる時代において着任後の資質能力の育成もさることながら、着任前の育成が重要となり、どのような時期にどのような研修が必要となるのか、各県に対応した系統的でかつ効果的な研修の在り方が問われることになる。これまで、経験的な知見をもとに、ある程度の研修は実施されているものの、大学が関与した理論的内容をも踏まえた育成研修は充分とは言えず、これからの課題と言える。今後は教育委員会と大学が連携して、これまでの研修を見直し、管理職育成のための理論と実践が往還した、体系的な研修システムを検討す

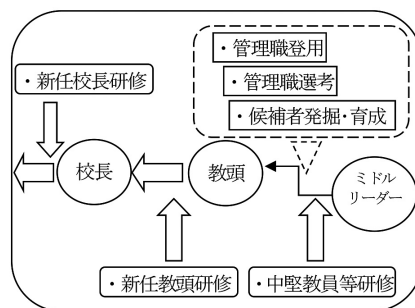


図2 現在の管理職登用と管理職育成研修例

る必要があるものとする。

管理職育成のための研修をどの時期から、どのような教員を対象として行うことが効果的なのかについての研究は次回報告に回すことにするが、教員として初期の頃からマネジメントについての理解を促進する研修の工夫や、ミドルリーダーを対象とした中堅研修以後において、リーダーシップや危機対応等の研修を取り入れた管理職候補者の発掘・登用を見据えた研修会なども考えられる。各県の管理職需要状況などを踏まえ管理職育成方針も違って来ると考えるが、ここでは、即戦力として管理職として近い将来登用される可能性の高い管理職候補者に対する管理職着任前の直前研修を想定して議論を進める。

3. 管理職育成に係る資質能力についての調査

(1) 調査・分析方法

効果的な研修システムを構築するためには、研修において、どのような資質能力を育成することが必要なのか明らかにする必要がある。そのため、はじめに管理職候補者、現職教頭に対して質問紙調査を行い、これまでの研究においても論じられている管理職に特に求められる資質能力についてあらためて明らかにするとともに、着任するまでに最小限身に付けたい資質能力、及び現在ある程度身に付いていると思われる資質能力、管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力について分析する。着任前の管理職候補者はどのような資質能力を身に付け、どのような資質能力を身に付けたいと考えているのかを明らかにすることは今後の効果的な管理職育成研修を考える上で重要な資料となる。さらには管理職候補者に対して、管理職に着任するに当たっての不安や悩みについて整理する。

以上のような調査を実施した上で、教育委員会側

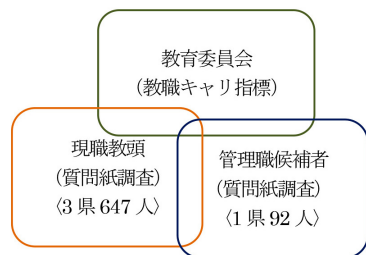


図3 研究のアプローチ (三つの視点)

が求める資質能力を示す秋田県教職キャリア指標と比較しながら分析を進める。教頭調査については秋田県以外の県についても調査し、地域的な傾向について比較分析した。

(2) 調査対象

管理職候補者については秋田県小中学校管理職候補者(管理職名簿登載者92人)、教頭については秋田県小中学校教頭211人、また全国的な地域差を比較するために関東地区B県146人、関西地区C県290人についても調査を行った。いずれも小中学校教頭及び管理職候補者に対して2019～2020年に実施した。

(3) 管理職の資質能力に関する調査項目

調査に当たっては管理職の資質能力に関する項目を大杉(2014)らが行った研究、「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」における管理職に求める資質能力をまとめたカテゴリーを基に作成した。大杉らの研究ではカテゴリーとして24項目にまとめているが、本研究では関係する項目としてさらに8項目を付け加え、編集し直し32項目(表1)を選択支として調査した。

①管理職に特に求められる資質能力、②現在ある程度身に付いていると思われる資質能力、③着任するまで最小限身に付けたい資質能力、④着任後に身に付いたと思われる資質能力について、それぞれ5項目選択させている。また、本調査では管理職になるに当たっての不安や悩みについて自由記述で回答し

表1 管理職の資質能力に関する調査項目

①人材育成力	②生徒指導力	③教育に対する識見・情熱
④新たな教育課題への対応力	⑤授業改善力	⑥教職の専門家としての調整能力
⑦地域連携のための分析・立案力	⑧外部折衝力	⑨情報収集・発信力
⑩学校間連携のための企画力	⑪外部人材活用能力	⑫危機管理
⑬教職員のメンタルヘルス対応	⑭教育(課程)管理	⑮服務規律の確保
⑯組織管理	⑰勤務環境の管理	⑱教職員理解
⑲財務管理	⑳マネジメント	㉑リーダーシップ
㉒ビジョン浸透力	㉓ビジョン実行力	㉔ビジョン構築力
㉕PDCAサイクルに基づく教育活動の推進	㉖人間性	㉗心身の健康
㉘現状認識力	㉙判断力・決断力	㉚責任感・倫理観
㉛コミュニケーション能力	㉜その他	

大杉(2014)他「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」を基に作成

てもらっている。

4. 三県教頭調査・秋田県管理職候補者調査結果及び考察

(1) 管理職に特に求められる資質能力

管理職に特に求められる資質能力については図4に示すように三県の教頭の意識は40%以上の割合で危機管理、人材育成力、判断力・決断力についていずれの県も上位に挙げられており重要視していることがわかる。また、秋田県においては管理職候補者と教頭が重視している項目が上位項目ではほぼ一致しており、共通の意識を持っていることがわかる。

また、危機管理については秋田県管理職候補者77.2%、秋田県教頭67.3%、B県教頭76.0%、C県教頭58.6%と、他の項目と比較して高く、教頭及び管理職候補者は学校の危機管理について高い意識を持っていることが明らかになった。

秋田県:管理職候補者 N=92		秋田県:教頭 N=211	
1 危機管理	77.2	1 危機管理	67.3
2 人材育成力	59.8	2 人材育成力	49.8
3 人間性	42.4	3 判断力・決断力	40.8
4 外部折衝力	41.3	4 人間性	33.2
5 判断力・決断力	41.3	5 外部折衝力	32.7
6 マネジメント	31.5	6 教育に対する識見・情熱	31.3
7 リーダーシップ	31.5	7 専門家としての調整能力	29.9
8 教育に対する識見・情熱	21.7	8 マネジメント	24.6
9 組織管理	18.5	9 リーダーシップ	21.3
10 教職員理解	18.5	10 新たな教育課題対応力	20.4

B 県:教頭 N=146		C 県:教頭 N=290	
1 危機管理	76.0	1 人材育成力	60.0
2 人材育成力	52.7	2 危機管理	58.6
3 判断力・決断力	45.9	3 判断力・決断力	45.5
4 人間性	34.2	4 人間性	27.2
5 コミュニケーション能力	25.3	5 リーダーシップ	26.9
6 外部折衝力	22.6	6 教育に対する識見・情熱	25.5
7 リーダーシップ	22.6	7 マネジメント	23.8
8 マネジメント	21.2	8 コミュニケーション能力	22.8
9 専門家としての調整能力	19.2	9 専門家としての調整能力	18.6
10 教職員理解	18.5	10 地域連携推進力	18.3

数値単位: %

図4 管理職に特に求められる資質能力

(2) 現在ある程度身に付いていると思われる資質能力

現在ある程度身に付いていると思われる資質能力については前述した管理職に特に求められる資質能力と比較するとその選択する項目にばらつきがあり、三県の教頭比較ではB県教頭のコミュニケーション能力46.6%、秋田県教頭の外部折衝力42.2%が40%を越えている以外は40%に達していない。し

かし各県とも30%以上の項目で生徒指導力、コミュニケーション能力を挙げており共通している。これらはこれまでの教員生活を通して培われてきた資質能力であるものと考えられることができる。一方、秋田県教頭の外部折衝力42.2%などは主に管理職着任後に身に付いたと考えられる資質能力と捉えることができ、これまでの教員生活で身に付けた資質能力と管理職着任後に身に付いた資質能力が混在して現れている。このことは、図7の管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力においてもコミュニケーション能力は挙がっていないが、外部折衝力は三県の教頭がすべて共通して30%程度以上の割合で示されていることから理解できる。

秋田県管理職候補者においては生徒指導力、コミュニケーション能力は三県の教頭と同じように上位を占め40%以上と高い。特徴的なのは授業改善力が45.7%と高い割合を示していることであり、三県の教頭と比較しても傾向が顕著である。現在現場で直接授業改善を牽引している教員であり、授業に対しての意識が強いことや全国学力トップクラスを維持し授業改善に力を入れている秋田県の教員ならではの特徴が出ているとも言える。

秋田県:管理職候補者 N=92		秋田県:教頭 N=211	
1 生徒指導力	54.3	1 外部折衝力	42.2
2 授業改善力	45.7	2 生徒指導力	36.5
3 コミュニケーション能力	42.4	3 コミュニケーション能力	33.2
4 心身の健康	33.7	4 危機管理	29.9
5 責任感・倫理観	28.3	5 教職員理解	28.4
6 教育に対する識見・情熱	27.2	6 授業改善力	26.1
7 PDCAに基づく教育活動	23.9	7 責任感・倫理観	22.3
8 情報収集・発信力	22.8	8 教育に対する識見・情熱	21.3
9 教育(課程)管理	18.5	9 現状認識力	19.4
10 教職員理解	18.5	10 心身の健康	18.5

B 県:教頭 N=146		C 県:教頭 N=290	
1 コミュニケーション能力	46.6	1 教職員理解	34.5
2 生徒指導力	34.2	2 生徒指導力	34.1
3 教職員理解	31.5	3 コミュニケーション能力	31.7
4 心身の健康	28.8	4 責任感・倫理観	28.6
5 教育に対する識見・情熱	28.1	5 危機管理	24.5
6 外部折衝力	26.0	6 教育に対する識見・情熱	23.4
7 責任感・倫理観	26.0	7 外部折衝力	23.1
8 現状認識力	23.3	8 授業改善力	22.1
9 危機管理	18.5	9 心身の健康	20.0
10 地域連携推進力	16.4	10 現状認識力	17.6

数値単位: %

図5 現在ある程度身に付いていると思われる資質能力

(3) 着任するまでに最小限身に付けたい資質能力

着任するまでに最小限身に付けたい資質能力は、三県の教頭に共通する項目としてコミュニケーション

ン能力、危機管理、生徒指導力が30%以上の割合で一貫している。それに対して管理職候補者は危機管理、マネジメント、新たな教育課題対応力、組織管理を挙げている。管理職候補者はいずれも管理職になった場合、管理職として対応しなければならない仕事を意識した項目を挙げており、着任前に少しでも管理職の仕事に対応できる資質能力を向上させたいという思いが読み取れる。

着任するまで最小限身に付けたい資質能力については地域が抱える課題等が違うこと、また、教員個人として身に付いている資質能力にも違いがあることから三県の教頭の意識には違いが出てくるものと想定していたが、重視する項目は思った以上に共通していた。三県の教頭が挙げた生徒指導力、コミュニケーション能力は管理職の資質能力としても大切なものでもあり基盤でもあるが、教員として共通的に求められる資質能力であり、管理職着任前にこのような資質能力をしっかり身に付けておくことが必要と考えていることが伺われる。また危機管理については教頭、管理職候補者ともに着任前にでも身に付けておきたいと考えており、着任後の危機にすぐに対応しなければならないと考える意識の表れと捉えることができる。

秋田県:管理職候補者 N=92		秋田県:教頭 N=211	
1 危機管理	62.0	1 生徒指導力	43.6
2 マネジメント	38.0	2 教育に対する識見・情熱	35.5
3 新たな教育課題対応力	30.4	3 コミュニケーション能力	35.1
4 組織管理	30.4	4 授業改善力	34.6
5 地域連携推進力	26.1	5 危機管理	30.3
6 外部折衝力	26.1	6 責任感・倫理観	27.0
7 人材育成力	25.0	7 人間性	25.1
8 判断力・決断力	25.0	8 専門家としての調整能力	21.3
9 メンタルヘルス対応	21.7	9 外部折衝力	21.3
10 ビジョン構築力	21.7	10 新たな教育課題対応力	20.4

B 県:教頭 N=146		C 県:教頭 N=290	
1 コミュニケーション能力	47.3	1 コミュニケーション能力	44.8
2 危機管理	39.0	2 生徒指導力	33.1
3 生徒指導力	29.5	3 危機管理	31.4
4 人間性	27.4	4 授業改善力	30.0
5 責任感・倫理観	25.3	5 教育に対する識見・情熱	27.6
6 新たな教育課題対応力	24.0	6 人間性	25.9
7 判断力・決断力	24.0	7 責任感・倫理観	23.8
8 教育に対する識見・情熱	20.5	8 心身の健康	22.1
9 心身の健康	20.5	9 判断力・決断力	22.1
10 リーダーシップ	19.9	10 新たな教育課題対応力	21.0

数値単位: %

図6 着任するまでに最小限身に付けたい資質能力

(4) 管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力
管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力は

30%程度以上の項目を着目してみると、危機管理、外部折衝力が上がっている。B県においては財務管理についての項目も挙げられている。これらは教頭の仕事あるいは教頭が率先して進めていかなくてはならない実務であり、これまで経験の少ない管理職に比重のかかる実務を実際行う立場になって身に付いていった資質能力と言える。

秋田県:教頭 N=211		B 県:教頭 N=146		C 県:教頭 N=290	
1 危機管理	49.8	1 危機管理	46.6	1 危機管理	34.5
2 外部折衝力	37.9	2 外部折衝力	39.7	2 外部折衝力	29.3
3 地域連携推進力	28.0	3 財務管理	32.9	3 教職員理解	27.2
4 判断力・決断力	26.5	4 地域連携推進力	28.8	4 人材育成力	25.9
5 専門家としての調整能力	26.1	5 組織管理	26.7	5 組織管理	25.5
6 教職員理解	25.1	6 判断力・決断力	26.0	6 地域連携推進力	24.1
7 組織管理	23.7	7 メンタルヘルス対応	22.6	7 マネジメント	22.4
8 勤務環境の管理	23.7	8 服務規律の確保	21.9	8 新たな教育課題対応力	20.7
9 人材育成力	21.8	9 教職員理解	20.5	9 判断力・決断力	20.7
10 メンタルヘルス対応	21.3	10 勤務環境の管理	19.9	10 勤務環境の管理	18.6

数値単位: %

図7 管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力

(5) (1)~(4)調査結果を通して

これまで、管理職に特に求められる資質能力、現在ある程度身に付いていると思われる資質能力、着任するまでに最小限身に付けたい資質能力、管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力について三県の教頭及び秋田県の管理職候補者の回答から比較を行い考察した。その結果、どの設問についても一定の共通項が認められることが判明した。管理職に特に求められる資質能力については重視する項目の一致度が高い傾向にあった。管理職に特に求められる資質能力については関係する資料がこれまでも文部科学省からも提示され、すでに論じられており認知度も高い、また、職務遂行上様々な場面で必要となる資質能力であることから地域差はあまりみられなかったものと考えられる。

現在ある程度身に付いていると思われる資質能力、着任するまでに最小限身に付けたい資質能力、管理職着任後に身に付いたと思われる資質能力につ

いては一定の共通する項目はあるものの管理職に特に求められる資質能力ほど、高い割合で重視する項目の共通性はみることにはできない傾向にある。このことについては、地域が違うことによりその地域特有の抱える課題等に違いがあることや個人の有する力量、認識の違いなどが反映しているものと推察する。

(6) 管理職になるにあたっての不安や悩み

質問紙調査では管理職候補者に対して、管理職になるに当たって着任前の不安や悩みについて自由記述でも回答してもらっている。92人のうち72人から97項目の内容の記述が得られた。表2に自由記述内容を分類したものを、また表3に実際の記述内容の抜粋したものを示す。表2の分類は同内容の回答数が3個以上のものだけを示し、それ以外はその他として分類した。

調査対象者である管理職候補者は教頭試験に合格し、名簿登載された者で次年度現場の管理職として着任する予定の教員である。

表2に示すように33人、無回答者も含め全体の92人中35.8%の教員が管理職業務への不安を抱えていることがわかる。具体的には表3に示すように「管理職としての対応を求められるが本当に適切に対応できるか」「教頭の仕事が見えない不安」「校長の方針を浸透させる方策」「自分に務まるか不安」など、日常業務や校長との関係、管理職業務全般への不安を持っている。

また17人(18.4%)は教職員指導・育成について不安を抱いている。「年上のベテラン教員を指導する立場になること」「個々の教員の良さを引き出せるか」「教職員理解、様々な考えの教員の調整」など、年配教員への対応や教員育成、教員理解・信頼への不安を持っている。その他「教務主任経験がないので教育課程編成に不安」をはじめとした主任経験の少ないことへの不安を持っている教員、「リーダーシップ、決断力に自信がない」というようなリーダーシップをとり、かつ決断をしていかななくてはならないことに不安を感じる教員、「働き方改革を推進できるのか」、「教職員との関係はうまくできるのか」、「危機管理に不安を感じる」などが挙げられている。

同内容の回答数が2個以下のものをその他として分類しているが、その中には「関係法規の知識」、「保護者対応」また、女性管理職候補者からは「激務で家庭との両立ができるか」というような悩みなどが

表2 管理職になるに当たっての不安や悩みの分類

不安・悩み	回答数(%)
○管理職業務への不安	33(35.8)
①日常業務への対応	23(25.0)
②校長との関係	4(4.3)
③管理職全般の不安	6(6.5)
○教職員指導・育成	17(18.4)
①年配教員への対応	7(7.6)
②教員育成・助言	6(6.5)
③教員理解・信頼	4(4.3)
○主任経験の少なさ	5(5.4)
○リーダーシップ・判断	5(5.4)
○多忙化・働き方改革	5(5.4)
○教職員との関係	5(5.4)
○危機管理対応	4(4.3)
○教育課題対応・学習指導要領	4(4.3)
○管理職としての資質・能力	3(3.3)
○その他	16(17.4)

(%) 回答数/92人

表3 管理職になるに当たっての不安や悩み

<input type="checkbox"/> 管理職としての日常業務
<input type="checkbox"/> 教頭の仕事が見えない不安
<input type="checkbox"/> 管理職としての対応を求められるが本当に適切に対応できるか。
<input type="checkbox"/> 自分に務まるのか不安
<input type="checkbox"/> 校長の方針を浸透させる方策
<input type="checkbox"/> 年上のベテラン教員を指導する立場になること
<input type="checkbox"/> 個々の教員の良さを引き出せるか不安
<input type="checkbox"/> 教務主任経験がないので教育課程編成に不安
<input type="checkbox"/> 年齢の高い教員とのコミュニケーション
<input type="checkbox"/> 教職員理解、様々な考えの教員の調整
<input type="checkbox"/> 危機管理に不安
<input type="checkbox"/> リーダーシップ、決断力に自信がない
<input type="checkbox"/> 多忙化防止の推進
<input type="checkbox"/> 教職員との信頼関係づくり
<input type="checkbox"/> 教職員の理解が得られるか
<input type="checkbox"/> リーダーシップを発揮できるか
<input type="checkbox"/> 特別支援を要する児童生徒の保護者対応
<input type="checkbox"/> 地域連携の対応に不安
<input type="checkbox"/> 関係法規の知識
<input type="checkbox"/> 激務で家庭との両立ができるか

自由記述から要約抜粋

示されていた。

このような管理職候補者の不安や悩みの一番多い管理職業務への不安33人（35.8%）は教育委員会が実施する着任前研修の工夫で一定程度、解消できる内容であると考え、着任前に不安軽減につなげるためにも着任前研修の一部を教育委員会が対応することで、十分な心構えと教頭業務のイメージをもって着任することが可能である。一方、リーダーシップ、危機管理などの管理職としての資質能力についての悩みをもつ教員もいる。これらの資質能力はその分野に十分な知識や情報をもつことが大切なものもあり、教育委員会だけでは対応しきれないものもある。これらについては前述してきた管理職に特に求められる資質能力等も踏まえて着任前に研修を設定してやることが有効であると考え、その場合、管理職養成を担っている教職大学院の知見を活用することも考えたい。

6. 秋田県における管理職着任前研修について

管理職候補者についての他県調査を行うことは難しく、その意識を調査した文献もほとんど見当たらない。ここでは調査出来た研究の主対象とする秋田県において、管理職としての資質能力をどのように育成する必要があるのか、管理職候補者及び三県教頭の調査結果を参考に、管理職着任前研修について考察する。

図8に秋田県における管理職の資質能力に係る意識調査と教職キャリア指標を示す。教育委員会が示す教職キャリア指標【管理職】、教頭、管理職候補者の意識調査の三つの視点から着任前までに必要となる資質能力について検討する。

管理職に特に求められる資質能力については教頭、管理職候補者が重視する項目が一致していることはこれまでも述べてきたとおりであるが、教職キャリア指標においても同様な記述が見られ一致している。学校経営力の中にも含まれる危機管理体制の



図8 管理職の資質能力に係る意識調査と教職キャリア指標（秋田県）

確立、外部折衝力、人材育成力、管理職の素養の中に含まれる課題解決に向けた判断・実行などの項目は一致していると言える。ただし、学校経営力の中に記述されている学校経営ビジョンの明示などの学校ビジョンについては調査項目としては設定されているものの、重視する項目として調査結果には現れず低い値であった。学校経営ビジョンは校長が考えるものとの意識があることから重視する項目として現れてこなかったのではないかと考えられるが、これまでも管理職の役割として「学校ビジョン構築」は示されてきており管理職に特に求める資質能力としては重視したい項目である。

着任前研修を実施する上では今現在どのような資質能力が身に付いていて、今後どのような資質能力を身に付けていく必要があるのか、そしてそれは着任後に身に付くものかまた、育成すべきものか、さらには着任前から身に付けておいた方がよいものかなど考慮すべき点が多い。また、教育委員会の管理職育成方針や研修を受ける側の希望なども考慮する必要があるものとする。そのような課題もある中で、三県の管理職着任前、着任後に求められる資質能力の調査結果及び図8を参考に、秋田県を想定して図9に示ように整理した。

管理職として特に求められる資質能力の中にはこれまでの経験や仕事を通して育成されていくものもある。例えば、判断力・決断力、外部折衝力などは主にこれまでの経験や管理職等の経験を積みの中で身に付いていく資質能力と考えられるものであり、ここではそれらを研修で育成する資質能力とは捉えな

いこととする。学校ビジョン構築やリーダーシップについては調査結果においては重視されている項目とは言えないが、教育委員会が作成した教職キャリア指標には示されていることやこれまでの文献調査からも校長にとっては必要な資質能力であることから、管理職として特に求められる資質能力として付け加える必要があると考える。また、この二つの項目については校長になってから力を付けていけば良いと言うわけではなく、筆者の校長経験、教育委員会における管理職指導経験からも、特に理論的な考え方などは管理職着任前から研修等で押さえておくことも必要な項目と考えている。

管理職候補者に着任するまでに最小限身に付けさせたいと考える資質能力の項目については、管理職になるにあたり、理論的な考え方及び知識として必要な学習内容であること、また、管理職候補者の学びたいという希望を取り入れることが管理職候補者の研修意欲を高めることにもつながることから管理職着任前研修に位置づけた。

以上のような考えとこれまでの調査結果を参考に基本的に押さえておきたい資質能力を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【管理職着任前研修】、教員に共通に求められる資質能力として分類し整理した。

7. まとめ・今後の課題

三県教頭、秋田県管理職候補者の質問紙調査から考察することで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整理できたなど、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得ることができた。

令和4年12月19日中央教育審議会より『令和の日本型教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～の答申が出された。そこでは校長等の管理職に従来から求められている資質能力に加え、これからの時代は様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有する「アセスメント能力」や学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していく「ファシリテーション能力」が求められるとしている。今後、管理職の育成に当たってもこれらの新たな資質能力につ

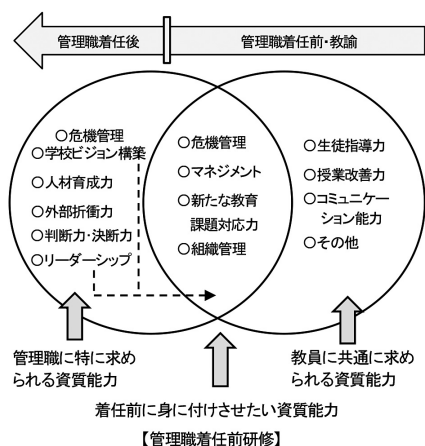


図9 資質能力の育成で捉える管理職着任前研修

いても考慮する必要があるものと考え。また、実際の研修を行う上では管理職着任前研修が良いのか、任用前研修が良いのか、どのような時期にどのような研修を行うことが効果的なのかなど、課題は多い。さらには大学と教育委員会が連携した系統的な研修の在り方についても検討しなくてはならない。今後本研究を基盤として教職大学院における知見を十分に活用できる管理職育成研修モデルを構築したいと考える。

8. 参考・引用文献

- 大杉昭英ほか（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（教員養成等の改善に関する調査研究）報告書．国立教育政策研究所
- 大杉昭英ほか（2019）：成指標の機能と活用：平成30年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト報告書．教職員支援機構
- 中澤美明ほか（2017）：学校管理職に求められる資質能力を育成する研修の在り方．北海道立教育研究所平成29年度研究紀要
- 文部科学省（2022）：「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と，多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～（答申）
- 文部科学省（2022）：中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会（第3回）・教員免許更新制小委員会（第4回）合同会議配付資料「学校管理職を含む新しい時代の教職員集団の在り方の基本的考え方」
- 坂野千幸（2017）：学校組織マネジメントに関する研究．神奈川県立総合教育センター研究集録36（p47～60）

Summary

In the era of the mass retirement of teachers, it can be said that human resource development and improvement of qualities and abilities of the next manager are important issues. This study examines how it is necessary to grasp the qualities and abilities required before arriving in a managerial position from the survey of three prefectures, and provides knowledge for considering the manager development training model.

As a result, more than 40% of teachers consider the qualities and abilities that are especially required of managers to be items that are commonly emphasized by crisis management, human resource development skills, and judgment and decision-making skills, and that vice-principals tend to emphasize the qualities and abilities that are commonly required of teachers regarding the qualities and abilities that they want to acquire before arrival. It was clarified that candidates for managerial positions tended to place importance on the managerial skills required after arrival. From these surveys, we classified them as qualities and abilities that are especially required of managers, qualities and abilities that should be acquired before arriving in a managerial position, and qualities and abilities that are commonly required of teachers, and organized as qualities and abilities required at each stage from before arrival to arrival in a managerial position.

Key Words : Mass retirement, development of managerial positions, qualities and abilities required for managers, qualities and abilities required before arrival in a managerial position

(Received January 10, 2023)