

令和 6 年 6 月 14 日現在

機関番号：11401

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K02389

研究課題名（和文）管理職着任前に必要とされる資質能力の解明と管理職候補者研修プログラムの開発

研究課題名（英文）Elucidation of the qualities and abilities required Before taking up a managerial position and development of training programs for managerial candidates

研究代表者

鎌田 信（KAMADA, Shin）

秋田大学・教育学研究科・教授

研究者番号：10826647

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では管理職の育成及び資質能力の向上を効果的に図るための一方策として、管理職候補者に対する研修の在り方に焦点をあて、着任前までに必要となる資質能力を明らかにするとともに管理職候補者研修モデルを提案した。

ここでは管理職候補者及び三県の管理職に調査を実施し、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し、これらの成果をもとに、資質能力の育成に着目した研修講座を計画・実践した。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。

研究成果の学術的意義や社会的意義

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、次期管理職を担う年齢層が今後、薄い傾向にあるなど、管理職育成に係る課題は多岐にわたる。このような現状において管理職着任前の直前研修についての考え方や実践的な研修モデルを示すことは今後の管理職育成のための具体的な資料となり得る。

本研究は管理職着任前に必要となる資質能力を明らかにし、その結果を活用した管理職育成研修モデルを提案しており、前述した課題解決に寄与するものである。また、それまでマネジメント経験等の少ない教員にとっては着任後、即戦力となって業務遂行ができるための有効な研修モデルとなるものである。

研究成果の概要（英文）：In this study, we focused on the training of management candidates as one measure to effectively develop management personnel and improve their qualifications and abilities, clarified the qualifications and abilities required before taking up the position, and proposed a training model for management candidates.

Here, we conducted a survey of managerial candidates and managers from the three prefectures, and organized the qualities and abilities that are particularly required of managers, the qualities and abilities that should be acquired before taking up the managerial position, and the qualities and abilities that are commonly required of teachers, and based on these results, we planned and implemented a training course that focuses on developing the qualities and abilities. By making the training content from the perspective and position of managers, it became a highly motivated training course for the participants, and it was positively evaluated.

研究分野：学校経営

キーワード：管理職育成 管理職候補者 着任前に必要となる資質能力 着任前研修 教育委員会との連携

1. 研究開始当初の背景

(1) 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、教員の大量退職に伴い次期管理職を担う年齢層が薄くなっていく現状にあるなど管理職育成に係る課題は多岐にわたる。今後は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、管理職登用率は高くなり、資質能力の低下を招きかねない状況になることも予想される。

(2) 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る状況とは言えない。

(3) 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¹・着任前研修²のどちらも実施していない自治体が約70%あることを述べている。このような状況において、管理職としての意識を高めて、着任してから即戦力となり得る力をつけるためには、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、適切な管理職の育成研修が必要である。特に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着任前までにどのような資質能力を身につけ、どのような管理職候補者研修が必要なのか考察することによって、直前研修モデルの開発を推進することは有為である。

※1 管理職任用前研修（管理職試験の合格者名簿登載者が任用決定前に行う研修。）

※2 管理職着任前研修（名簿搭載者の中で任用決定した者に着任前に行う研修。）

2. 研究の目的

教員の大量退職・大量採用時代を迎え、新規採用者の資質能力の向上のみならず、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。

本研究においては管理職の育成及び資質能力の向上を効果的に図るための一方策として、管理職着任前の管理職候補者に対する研修のあり方に焦点をあて、着任前までに必要となる資質能力の解明と、即戦力として生きて働く力量を身につけさせるための研修モデルを提案するものである。

3. 研究の方法

研究目的を達成するため次の2つの研究を推進する。

(1) 管理職着任前までに必要とする資質能力と管理職としての意識の解明

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か明らかにする必要がある。そのため、管理職候補者及び三県の現職教頭に対して質問紙調査を行い、管理職に特に求められる資質能力、着任するまでに最小限身に付けたい資質能力、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・整理する。

(2) 効果的に管理職の資質能力の向上を図り育成するための教育委員会と教職大学院が連携した管理職候補者研修モデルの開発

(1)の研究で調査した資質能力について考慮した研修内容を取り入れた管理職育成研修を教育委員会と連携のもと実践する。2020年度は管理職候補者に対して年1回の研修を実施し、研修方法、内容、研修時期、研修対象者の選定などについて実践的な検証を行い考察する。次年度からは年2回の研修を実施し、それまでの研修実践から得られた知見をもとに改善された研修モデルを実践し受講者質問紙調査から評価・考察する。

4. 研究成果

(1) 管理職候補者が着任前までに必要とする資質能力と管理職としての意識

管理職着任前までに必要とする資質能力については4つの視点から調査しているが、その中の2点(①~②)について以下に示す。

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1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上げており重要視していることがわかる。また、A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A県管理職候補者77.2%、A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。

② 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能力、危機管理、生徒指導力が上位項目で一致している。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、組織管理を上げている。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上げており、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、教員としても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。

A 県:管理職候補者 N=92		A 県:教頭 N=211		A 県:管理職候補者 N=92		A 県:教頭 N=211	
1 危機管理	77.2	1 危機管理	67.3	1 危機管理	62.0	1 生徒指導力	43.6
2 人材育成力	59.8	2 人材育成力	49.8	2 マネジメント	38.0	2 教育に対する識見・情熱	35.5
3 人間性	42.4	3 判断力・決断力	40.8	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 外部折衝力	41.3	4 人間性	33.2	4 組織管理	30.4	4 授業改善力	34.6
5 判断力・決断力	41.3	5 外部折衝力	32.7	5 地域連携推進力	26.1	5 危機管理	30.3
6 マネジメント	31.5	6 教育に対する識見・情熱	31.3	6 外部折衝力	26.1	6 責任感・倫理観	27.0
7 リーダーシップ	31.5	7 専門家としての調整能力	29.9	7 人材育成力	25.0	7 人間性	25.1
8 教育に対する識見・情熱	21.7	8 マネジメント	24.6	8 判断力・決断力	25.0	8 専門家としての調整能力	21.3
9 組織管理	18.5	9 リーダーシップ	21.3	9 メンタルヘルス対応	21.7	9 外部折衝力	21.3
10 教職員理解	18.5	10 新たな教育課題対応力	20.4	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		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	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 人材育成力	52.7	2 危機管理	58.6	2 危機管理	39.0	2 生徒指導力	33.1
3 判断力・決断力	45.9	3 判断力・決断力	45.5	3 生徒指導力	29.5	3 危機管理	31.4
4 人間性	34.2	4 人間性	27.2	4 人間性	27.4	4 授業改善力	30.0
5 コミュニケーション能力	25.3	5 リーダーシップ	26.9	5 責任感・倫理観	25.3	5 教育に対する識見・情熱	27.6
6 外部折衝力	22.6	6 教育に対する識見・情熱	25.5	6 新たな教育課題対応力	24.0	6 人間性	25.9
7 リーダーシップ	22.6	7 マネジメント	23.8	7 判断力・決断力	24.0	7 責任感・倫理観	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	8 教育に対する識見・情熱	20.5	8 心身の健康	22.1
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	9 心身の健康	20.5	9 判断力・決断力	22.1
10 教職員理解	18.5	10 地域連携推進力	18.3	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1 管理職に特に求められる資質能力

図2 着任するまでに最小限身に付けたい資質能力

(2) 管理職着任前研修に必要となる資質能力

研究の主対象とするA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。

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、A県における教職キャリア指標（教員育成指標）においても同様な記述が見られ、危機管理体制の確立、外部折衝力、人材育成力、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いえる。ただし、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り、管理職候補者及び教頭調査では重視する項目として現れてこなかった可能性が考えられるが、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は多い。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教育委員会が設定した教員キャリア指標を参考に、A県を想定して図3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む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示されていることやこれまでの文献調査からも管理職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た。また、この二つの項目については、管理職になってから力を付けていけば良いというわけではない。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、理論的な考え方や知識として必要な内容であること、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これらの内容を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、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。

(3) 管理職候補者を対象とする管理職着任前研修モデルの開発

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、ここで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としている。また、研修を企画するにあたり、これまで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等の知見を踏まえた研修内容として計画した。

(4) 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と教職大学院が連携して実施した。理論的な内容に比重を置きながら実践的内容も取り入れ、教職大学院教員と県外講師1名を招聘して行った。因みに本講座の後、実務や心得を主とする教育委員会講座が系統的に配置され実施される。2023年度受講者は50名であり、県教育委員会が選定した者を対象としている。

① 研修講座内容

研修講座内容例と一部評価について表1に示す。研修内容はI～VIIに示す内容を2日間の日程で実施している。教育委員会の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、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内容とA県の現状認識を取り入れ管理職意識を高める研修講座を設定している。なお、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 研修評価

自由記述を整理すると研修講座全体を通して①管理職の視点での考え方について学習できた

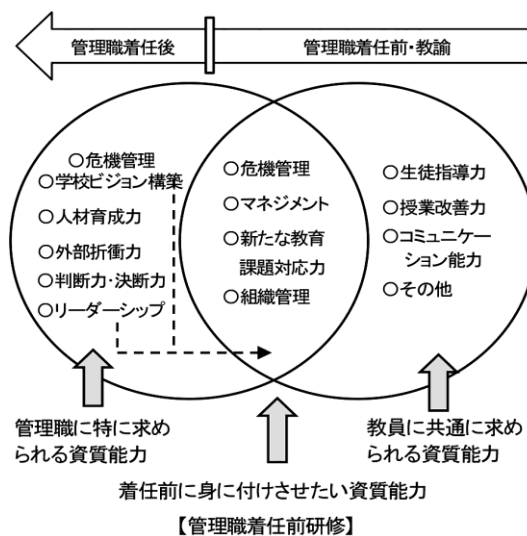


図3 管理職着任前研修で育成する資質能力

24.0%、②管理職としての自覚・意識を持つことができた14.0%、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10.0%、④同様な立場の教員と意見を交わすことができた10.0%、⑤管理職としての必要な知識を得ることができた6.0%、⑥現場では得られない研修内容であった6.0%、⑦その他は研修講座運営についての謝意や無回答であり、これまでの教諭としての立場とは違う管理職の視点に立った研修となり、有効に機能した様子が理解できた。

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96.0%以上が有益、どちらかという有益と回答しており全研修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。

表1 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"> ・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 ・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
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"> ・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 ・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
Ⅲ学校危機管理の現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・学校危機管理についての講義は非常に勉強になった
Ⅳ地域連携・共同の推進計画と評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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
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"> ・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 ・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
Ⅵ学校組織文化の形成と機能	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・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
Ⅶ学校経営戦略の分析と策定	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・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

(5) 今後の課題・展望

中央教育審議会（令和4年12月19日）答申では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いても考慮する必要があるものと考えられる。

研修方法として短期間で一定の内容を学習出来るパッケージ型の研修方式を採用し実践したが個々の要望に応えることができないことやテーマに沿って深く学ぶことができないなどの課題もある。今後は個々のニーズに対応した選択型研修の活用についても検討を要するものと考えられる。

〈引用文献〉

- ① 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）
- ② 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
- ③ 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
- ④ 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

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 鎌田信、田仲誠祐、和田渉	4. 巻 第46
2. 論文標題 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	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 秋田大学教育文化学部教育実践研究紀要	6. 最初と最後の頁 p 37, p 44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 鎌田信、田仲誠祐、和田渉	4. 巻 第45号
2. 論文標題 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 -	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 秋田大学教育文化学部教育実践研究紀要	6. 最初と最後の頁 p 85、p 93
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 鎌田 信、田仲誠祐
2. 発表標題 教職大学院と教育委員会の連携による「管理職育成とミドルリーダー育成支援プログラムの開発」
3. 学会等名 日本教職大学院協会研究大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	田仲 誠祐 (TANAKA Seiyu) (50760881)	秋田大学・教育学研究科・教授 (11401)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------