

データと理論による対話型副校長研修の開発と評価

横浜国立大学教職大学院

脇本 健弘

松原 雅俊

1. はじめに

自律的な学校経営を進めていく上で、管理職の重要性は高まる一方である。校長はもちろんのこと、副校長・教頭においても、様々な指摘がなされている。例えば、天野（2017）は、教頭は若手教員育成の重要な役割を担い、組織マネジメントにおいて学校の要の存在であることを指摘している。また、小島（2023）はコロナ禍の困難な状況において、教頭が、教員の支援者として関わり、教員相互の支援関係でつながるチームのコーディネータ機能を担うなど、校内において重要な役割を果たしていたことを明らかにしている。

このような中、管理職の成り手不足が深刻である。ベテラン世代の大量退職により、新規採用数が増加し、教師の年齢構成は大きく変容している。経験の浅い教員の割合が大きく増加し、40～50代の教師の割合は少なくっており、それが管理職の成り手不足につながっている。そのため、教師としての経験年数が低い場合においても、副校長・教頭に着任する傾向にある。また、副校長・教頭の労働時間は深刻な状況にあり、大多数は超過勤務の上限を超えている（全国公立学校教頭会 2022）。バーンアウトの値の高さも指摘されている（藤崎 2018）など、健康面でも課題がある状況である。

以上のように、管理職、特に副校長・教頭の若年化が進む中で、副校長・教頭は環境面において大きな困難を抱えており、支援や育成がこれまで以上に求められている。副校長・教頭になるということは、教員から管理職への移行をするということであり、初めての管理職経験として配慮が求められる。川村（2012）は、教頭への着任が教職アイデンティティの危機につながることを指摘している。また、大林ら（2016）は副校長が学びの機会を強く求めていることを調査により明らかにしている。国際的にみても、副校長・教頭を含む管理職の育成は重要であり、OECD（2008）は、スクールリーダーシップ

の課題において効果的な技能の開発の必要性を指摘している。

一方で、副校長・教頭の育成に関する先行研究は少ない状況である。また、育成を考えるためには、副校長・教頭がどのような仕事であり、どのような資質・能力が求められるのか、そして、それらはどのように向上していくのか明らかにしていく必要がある。このような職務、資質・能力、成長に関する研究は、これまで校長を中心に行われてきた。例えば、校長の専門性については、学術的について検討が行われており、専門職基準が定められている（日本教育経営学会実践推進委員会 2015）。また、資質・能力に関する調査や分析も行われてきた（例えば、国立教育政策研究所（2014）や日本教職大学院協会（2014）などがある）。

それらに比較して、副校長・教頭に関する先行研究は少ない状況にはあるものの、近年になって研究が行われるようになってきた。例えば、国立教育政策研究所（2016）では、教頭・副校長調査を行い、教頭・副校長の役割に着目して、資質・能力を分類している。他には、藤原（2005）が、高等学校の教頭に必要な力量や知識について調査を行っている。さらに、脇本ら（2017）は、上記先行研究をもとに、副校長を含む管理職の職務と成長に関する調査を行っており、職務の状況を分析している。その中で、副校長の成長を促す事項として、他の管理職や教員などの他者との関わりや、自身の経験が重要であることを明らかにしている（脇本ら 2017；中尾ら 2020）。経験の重要性については、上述の国立教育政策研究所（2016）の調査でも同様の結果がでている。

このように副校長・教頭の経験の重要性が明らかになる中、副校長の経験学習に関する分析が行われている。例えば、経験学習をうまく行えている副校長は、そうでない副校長よりも職務に関する効力感が高い傾向にあることが明らかになっている（木村ら 2021；脇本 2018）。

また、脇本ら（2021）は、経験学習をより良く行っている副校長は、他者との関わりなどの経験を自身の学びにつなげている傾向にあることを明らかにしている。

このように、副校長の成長を支援していくためには、自身の経験に関する振り返りを促していくことが重要であると考えられる。そこで、本研究では、副校長が経験学習について学びつつ、自身の経験を振り返り、今後について考えられる研修を開発する。

2. 研修の開発

2. 1. 研修のデザイン

本研究では、経験学習を促すために、経験学習そのものを学び、自身の経験を振り返ることで、今後の管理職としてのキャリアを学べるように研修の設計を行った。経験学習は「具体的経験」「内省的観察」「抽象的概念化」「能動的実験」のサイクルを回す経験からの学びに関する理論である（Kolb 1984）。研修の仕掛けとして、研修に参加した副校長が日頃の経験を振り返り、次に生かせるようにするために、経験学習サイクルの中の、「内省的観察」「抽象的概念化」を促す仕組みを取り入れた。

「内省的観察」を促す仕組みとして、副校長が自身の経験を、自己のみならず、他者と共に振り返られるように試みた。自己の振り返りでは、脇本ら（2017）でのデータをもとに、副校長の職務に関する診断ツール（レーダーチャート）を開発し、これまでの職務の取り組み方について可視化できるようにした。他者との振り返りでは、診断ツールの結果をもとに、他の副校長と対話を行うことで、お互いにフィードバックを行えるようにした。

「抽象的概念化」を促す仕組みとして、副校長の多くが校長との関わりの中で学んでいることを考慮し（中尾ら 2021）、先輩管理職（校長）の経験談を聞くことで、自身の今後のキャリアを考えたり、自身の職務の視野を広げたりできるように試みた。また、脇本ら（2017）のデータの分析によって明らかになった職務の状況や理論的な解説も同時に行い、今後の職務のあり方について深く捉えられるようにした。

研修の具体的内容として、経験学習そのものを学ぶことと、それらをもとに職務について学んでいくという構成にした。しかし、副校長の職務は多岐にわたるため、職務のすべての内容を取り扱うということは時間的に困難である。そこで、本研究では、脇本ら（2017）において、副校長の職務に関する効力感の中で、カリキュラム

図1 Zoomでの配信の様子



マネジメントに関する項目が最も低いことをふまえ、カリキュラムマネジメントと、その実現のための人材育成について内容を焦点化することにした。

2. 2. 研修の流れ

上記内容を扱うために、本研究では研修を3回のシリーズで行うことにした。研修のタイトルとして「VUCAの時代を乗り切るための副校長研修 ―データ×理論×対話―」という名称で実施をした。具体的には、初回は「管理職としてのキャリアと成長」、第2回は「ステークホルダーのウェルビーイングを実現するカリキュラム・マネジメント」、第3回は「人材育成と学校組織づくり」というテーマで実施をした。

コロナ禍の中での開催となり、また、多忙な状況にある副校長が参加しやすいように、研修は対面とオンライン（Zoom）での同時開催とした。実施方法として、オンラインでは、対面の様子を撮影し、配信をおこなった（図1）。オンライン参加者には、ワークに関するファイルを事前に送付し、各自で印刷して取り組むか、端末上で実施するようにした。対話はブレイクアウトルームで実施した。

図2 管理職としてのキャリアと成長の流れ

- ①ワークと対話による振り返り
 各回のテーマに応じてワーク・対話を行うことで振り返りを行う。
 ・ワーク：診断ツールによりこれまでの職務の状況が可視化される
 ・対話：診断ツールの結果を共有し、対話を行う
- ②テーマに関連する理論とデータによる講義
 各回のテーマに関連する理論と脇本ら（2017）のデータの分析によって明らかになった結果について講義を行う
- ③先輩管理職の経験談に関する講義
 先輩管理職がテーマに応じて経験談を語る
- ④総合対話
 ①から③までの話をふまえ、今後の副校長としての仕事のあり方やキャリアについて対話を行う。

図5 ③先輩管理職の経験談に関する講義

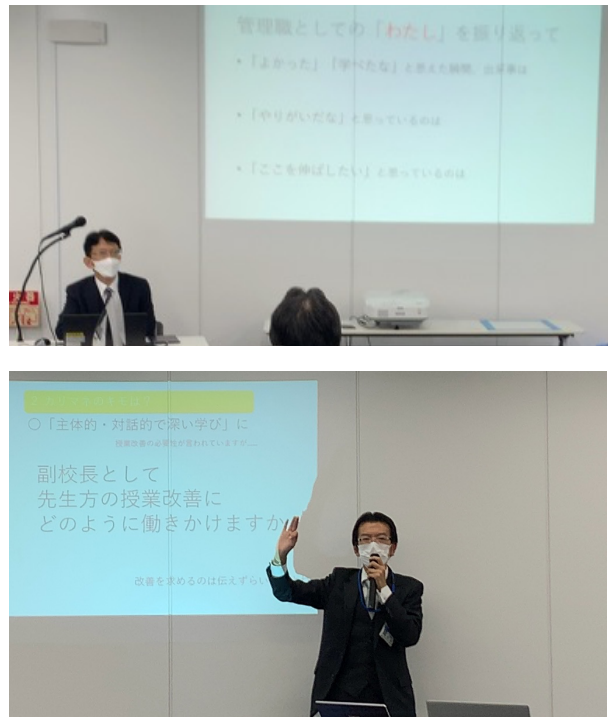


図3 ①ワークと対話による振り返り

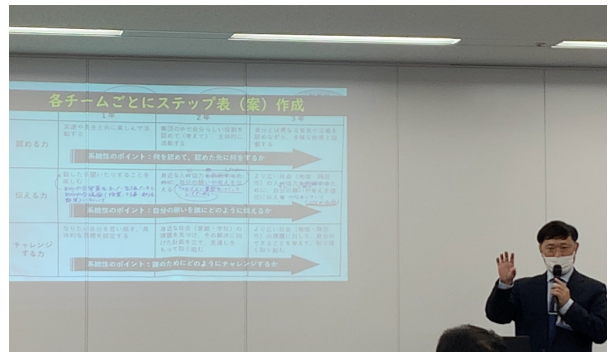


図4 ②テーマに関連する理論とデータによる講義

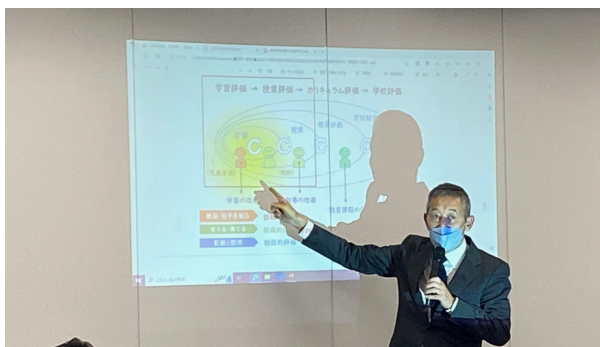


図6 ④総合対話



各回は、図2のとおり、①ワークと対話による振り返り（図3）、②テーマに関連する理論とデータによる講義（図4）、③先輩管理職の経験談に関する講義（図5）、④総合対話（図6）で構成されている。以下にそれぞれの詳細について説明をする。

第1回：管理職としてのキャリアと成長

第1回は、初回のため、研修の全体像の説明を行った。まず、研修のタイトルに「VUCAの時代」とあるように、VUCAとは何かについての解説を行った。求められる子どもの学びのあり方が変容し、より困難な様々な教育課題が山積している現状を説明した。そのため、自律的な学校経営がこれまで以上に求められており、そのために、研修の受講者である副校長の重要性はこれまで以上に増していることを説明した。

第1回では、副校長のこれまでの仕事を振り返り、経験学習を学ぶことで今後、副校長としてどのようなキャリアをすすめていくのか考えた。

最初に、①ワークと対話による振り返りとして、脇本ら（2017）によって整理された副校長の職務（ビジョンの構築・達成、カリキュラム・マネジメント、職員への指導助言、人材育成、組織マネジメント、外部との連携、危機管理、学校事務・管理）の効力感に関する質問に答え、レーダーチャートを作成し、自身の職務の可視化を行うことで振り返りをした。そして、レーダーチャートの結果を共有し、自身がこれまで何を得意とし、何を苦手にしてきたのか、これまでの仕事の行い方について他の受講者と交流を行った。

②テーマに関連する理論とデータによる講義では、調査によって明らかになった上記副校長の職務の現状を解説した。そして、よりよく学んでいる副校長は経験から学んでいるという調査結果を示し、そのような経験からの学びを支える理論として、経験学習理論を紹介した。調査データより経験学習の各フェーズにおいて校長や副校長はどの程度取り組んでいるのか現状を示し、クラスター分析によるタイプ分けの結果（木村ら 2021；脇本 2018）を、受講者に自身がどこに近いのか考えてもらいながら紹介をした。このように経験学習理論を学び、今後自身も意識的に経験学習のサイクルを回していくにはどのように行えばよいのか、受講者で対話を行った。

③先輩管理職の経験談に関する講義では、現役校長による、これまでの自身のキャリアの歩みと、VUCAの時代において今後の管理職として自身はどのように向き合

っていくのか、心構えと展望が語られた。

④総合対話では、これまでのワークや話をふまえて、今後大事にすべき自身の管理職としての芯は何なのか、その芯を充実させていくために、どのように学んでいけばいいのか、受講者や講師を交えて対話を行った。

第2回：ステークホルダーのウェルビーイングを実現するカリキュラム・マネジメント

第2回はカリキュラム・マネジメントがテーマである。まずは、第2回のテーマがカリキュラム・マネジメントである理由を、受講者と共有した。具体的には、第1回の講義において、副校長の職務の現状として、カリキュラム・マネジメントに関する効力感が低く、その実行度も低いというデータを示したことを振り返った。そして、カリキュラム・マネジメントの重要性を、カリキュラム・マネジメントの取り組みが子どもの学びにつながっているというという調査結果を紹介することで示した。それらをもとに、今回は、教育課程の推進、そのための組織マネジメントとして、副校長として何ができるのか考えていく回であるということを受講者に伝えた。

①ワークと対話による振り返りでは、カリキュラム・マネジメント（カリキュラム編成、背景・趣旨・内容の周知、校内研修、環境整備、評価・改善）の効力感に関する質問に答え、レーダーチャートを作成し、カリキュラム・マネジメントに関する可視化を行うことで、振り返りをした。そして、他の受講者とレーダーチャートの共有を行い、対話を行った。具体的には、日頃自校において、カリキュラム・マネジメントに関してどのような取り組みをしているのか、交流を行った。

②テーマに関連する理論とデータによる講義では、カリキュラムマネジメントそのものに関する解説を行った。そして、管理職、ミドルリーダーによるカリキュラム・マネジメントの取り組みの実態として、3役がどのように連携して進めているのかというタイプ分けの分析結果を示し、連携して進めていくことの重要性を紹介した。以上をもとに、受講者は自校ではどのような連携の状況で、今後どうすべきであるか、対話を行った。

③先輩管理職の経験談に関する講義では、現役校長による、カリキュラムマネジメントの取り組みに関する経験談が語られた。副校長としてどのようにカリキュラム・マネジメントに関わることが重要であるのか、自身の経験談をふまえながら話がなされた。

④総合対話では、上記をもとに、今後副校長としてど

データと理論による対話型副校長研修の開発と評価

のようにカリキュラムマネジメントに関わるべきか、今の悩みや課題なども共有しつつ、受講者や講師を交えて対話を行った。

第3回：「人材育成と学校組織づくり」

第3回は人材育成がテーマである。前回のカリキュラム・マネジメントの内容を振り返りつつ、これからの学校組織をどのように構築していくのか、副校長として何ができるのか考えていく回であることを受講者に伝えた。

①ワークと対話による振り返りでは、人材育成（実態把握、個への関わり、育成システム、組織文化、校内研修、後継の育成）の効力感に関する質問に答え、レーダーチャートを作成し、人材育成に関する可視化を行うことで振り返りをした。そして、これまでと同様に、他の受講者とレーダーチャートを共有し、日頃の人材育成の自身の取り組みについて交流を行った。

②テーマに関連する理論とデータによる講義では、人材育成として、チームによるメンタリングに関する分析結果を紹介した。具体的には、管理職として、若手教師の自律的な取り組みを支えていくには、どのような関わりが有効なのか、メンタリングの理論とチームによるメンタリングの分析結果をもとに紹介した。以上をもとに、受講者は自校での若手教師の状況なども共有しつつ、今後どのような取り組みができそうか、対話を行った。

③先輩管理職の経験談に関する講義では、現役校長による、人材育成に関する経験談が語られた。学校教育目標を実現するために、前回のテーマであるカリキュラム・マネジメントにもふれながら、管理職として、目標の実現に向けた取り組みの中でいかに人材育成を行うのか、自身の経験をふまえながら話がなされた。また、管理職の仕事は多様ではあるものの、そのような仕事を行う中で、自校の教員を育てながら、これからの子どもの学びを実現していくことの重要性が語られた。

④総合対話では、上記をもとに、今後副校長として、学校教育目標も見据え、今後の人材育成について、前回までと同様に、悩みや課題なども共有しつつ、受講者や講師を交えて対話を行った。

2. 3. 研修の参加者

研修は、横浜市の公立学校に所属する副校長を対象に実施をした。横浜市教育委員会の研修に関するシステムを通じて募集をした。参加は、シリーズを通しての参加でも、各回の参加でも可能とした。第1回の参加者は、

対面が12名、オンラインが29名である。第2回の参加者は、対面が17名、オンラインが23名である。第3回の参加者は、対面が19名、オンラインが30名である。

3. 評価

研修の評価を行うために、研修終了後に質問紙調査を、教育委員会の研修システムを用いてオンラインで行った。今回、質問項目の中から、①研修の満足度として「この研修に満足している。」、②研修の目標と内容の整合性として「この研修の「目標」と「内容」は合っている。」、研修と受講者との関連性として「この研修は、自分の仕事に関連していると思う。」（それぞれ5件法で5. 全くそう思う、4. だいたいそう思う、3. どちらでもない、2. あまりそう思わない、1. 全くそう思わない）、③学びの活用に関する項目として「この研修で学んだことを、どのくらい学校で実践できそうですか。」（5件法で5. 研修で学んだ内容を、期待される以上のレベルで、現場で実践できると思う、4. 研修で学んだ内容を期待されるレベルで、学校で実践できると思う、3. 学校で実践できると思うが、期待されるレベルに達するには、より経験が必要だと思う、2. 研修内容は理解できたが、学校で実践するためには、さらなる経験や支援が必要だと思う、1. 学校で実践できるとは、とても思えない）を分析対象とした。

4. 結果

分析は、各回の対面とオンラインに分けてそれぞれ行った。以下にその結果を示す

①研修の満足度

結果は、図7のとおりである。第1回目の対面の平均値は4.29、オンラインの平均値は4.41となった。第2回の対面の平均値は4.38、オンラインの平均値は4.42となった。第3回の対面の平均値は4.60、オンラインの平均値は4.33となった。各回において、多くの受講者が研修について満足していることが推測できる。また、対面とオンラインについて、平均値、図7の分布を確認しても、各回で大きな差はないと考えられる。

②研修の目標と内容の整合性

結果は、図8のとおりである。第1回目の対面の平均値は4.86、オンラインの平均値は4.58となった。第2回の対面の平均値は4.62、オンラインの平均値は4.67となった。第3回の対面の平均値は4.80、オンラインの平

図7 研修の満足度

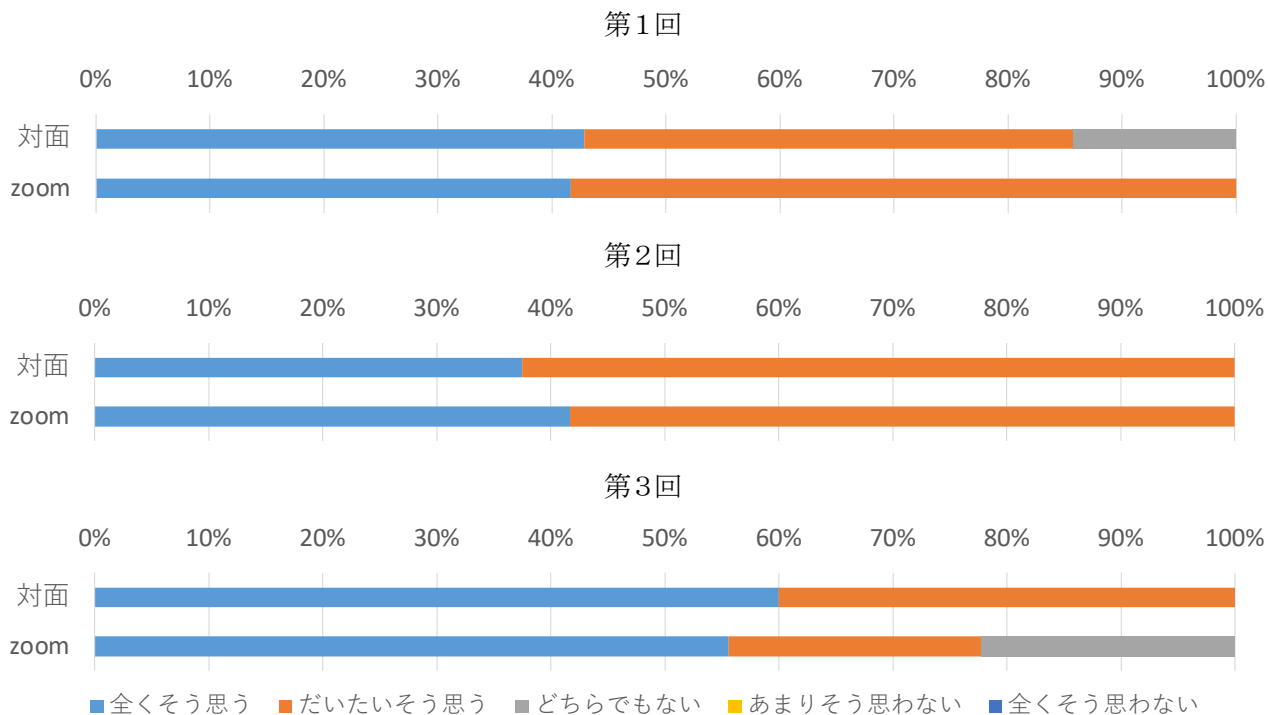
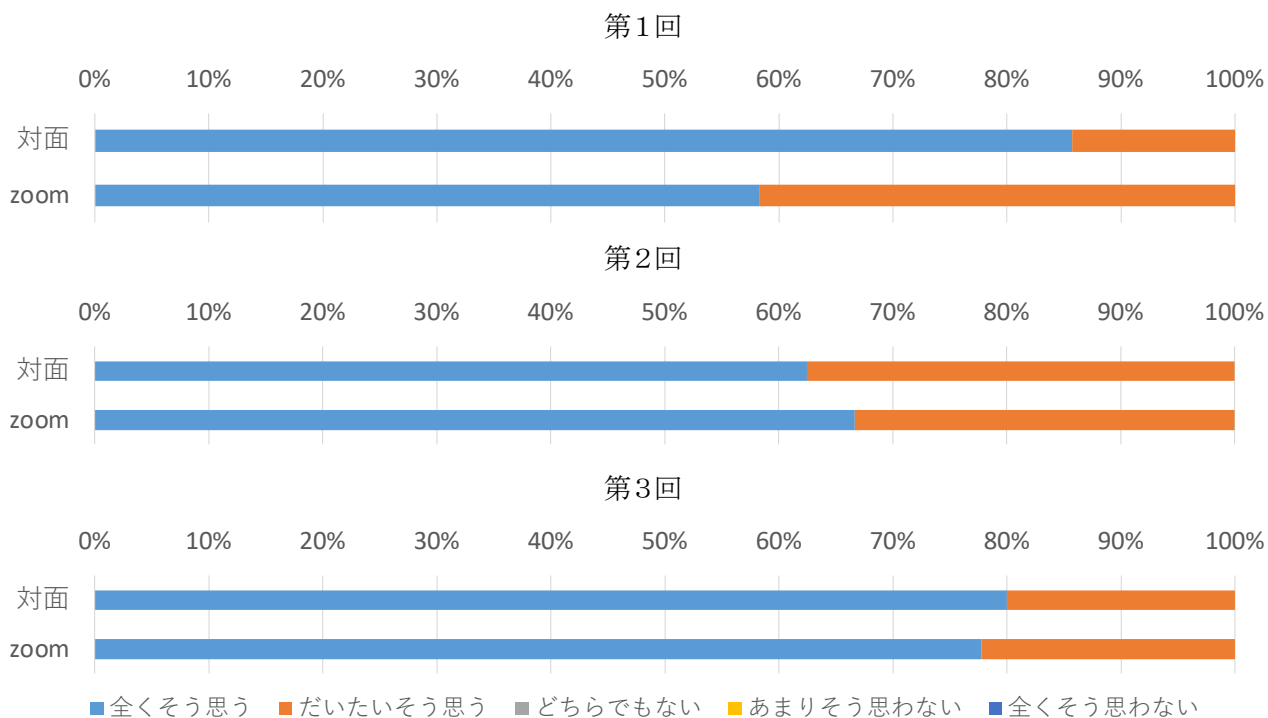


図8 研修の目標と内容の整合性

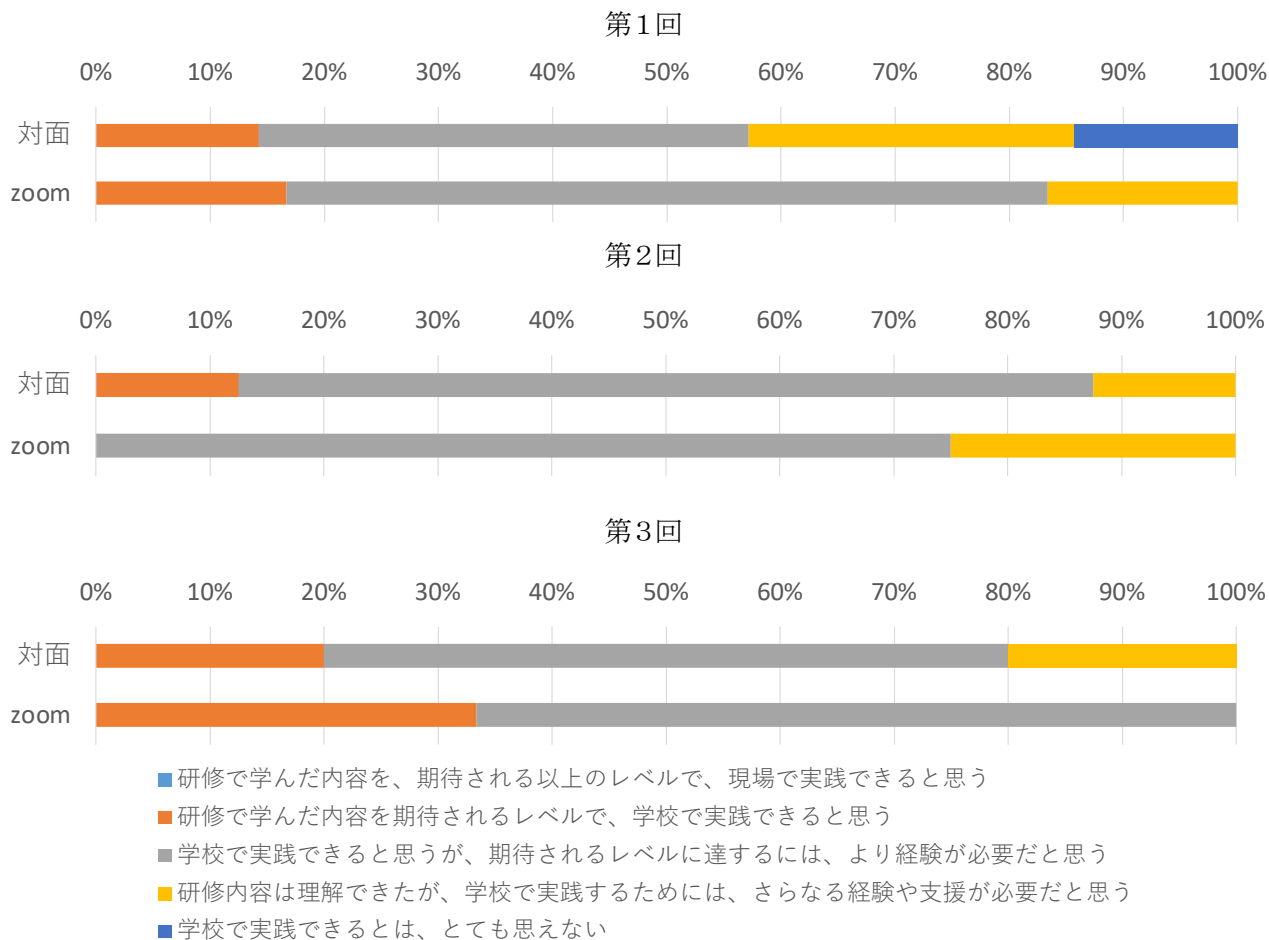


均値は4.78となった。各回において、多くの受講者が研修で示された目的と研修の内容が一致していると感じていることが結果より推測できる。対面とオンラインについて、第1回においては差が見られたものの、第2回、3回については大きな差は見られたなかった。

③学びの活用

結果は、図9のとおりである。第1回目目の対面の平均値は2.57、オンラインの平均値は3.00となった。第2回の対面の平均値は3.00、オンラインの平均値は2.75となった。第3回の対面の平均値は3.00、オンラインの平均値は3.33となった。各回において、研修で学んだこと

図9 学びの活用



を自校でどのくらい実践できそうかということについて、多くの副校長は実践できているもの、期待されるレベルで取り組むには、経験が不足していると感じていることが推測できる。期待される以上のレベルで実施できると回答した副校長は3回を通していなかった。また、第1回においては、実践出来ないと回答した副校長もいた。対面とオンラインについて、各回において異なる傾向を示しているものの、大きな差はないと考えられる。

5. まとめと今後の課題

本研究では、副校長を対象にしたデータと理論による対話型研修の開発を行った。副校長の成長にとって自身の経験とその振り返りが重要であるという先行研究の結果を踏まえ、経験学習について学び、自身の経験を振り返ることで、今後の管理職としてのキャリアを考えられるように研修の設計を行った。具体的には、学校のマネジメントに関する様々なデータや理論、そして、先輩管理職の経験談を聞きながら、ツールを用いて自身の分析

をし、それらをもとに、参加した他の副校長と対話を行えるように設計をした。研修はコロナ禍であること、そして、多忙な中において自校でも参加出来るように、対面とオンライン (Zoom) を組み合わせたハイブリッド開催とした。

研修の評価として、研修の満足度、研修の目標と内容の整合性、学びの活用に関する質問紙の結果の分析を行った。分析の結果、多くの副校長が研修に満足しており、研修の目標と内容が一致していると感じていると考えられる。一方で、学んだ内容を現場で実践していくという点については、多くの副校長が実施できると考えているものの、どこまでのレベルで実施できるとかということについては、ばらつきが見られた。一部では実践が困難に感じている副校長がいることも明らかになった。

今回は、自己分析、データと理論、先輩教師の経験談とそれらをもとにした対話を中心であり、対話によってそれぞれが今後どのように学校で学んだことを活かしていくのか、考えていく構成になっていた。そのため、何をどのようにやるかということ、例えば方法を紹

介して明示的に示したわけではなかった。今回の分析結果を踏まえ、今後、実践につながるような仕組みをより取り入れていく必要があると考えられる。

参考文献

天野智裕 (2017) 若手教員の指導力向上に関する学校経営の事例的研究—若手教員育成における小学校教頭の役割—. 三重大学教育学部研究紀要, 68 : 369-374

藤原文雄 (2005) 教頭職の職務と力量形成に関する研究 (1): 高等学校等教頭に対するパイロット調査報告. 静岡大学教育実践総合センター紀要, 11 : 121-135

川村光 (2012) 管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築—小学校校長のライフストーリーに注目して—. 教育総合研究叢書 5 : 1-15

木村充, 脇本健弘, 松原雅俊, 平野智紀, 中尾教子 (2021) スクールリーダーの経験学習と職務効力感. 教育デザイン研究, 12(1) : 190-197

小島江津子 (2023) 学校の困難状況における教員集団と教頭の役割—コロナ臨時休校を題材として—. 千葉大学教育実践研究, 26 : 21-30

国立教育政策研究所 (2014) 学校管理職育成の現状と今後の大学院活用に関する調査報告書.

国立教育政策研究所 (2016) 副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書
https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h28a/kyosyoku-1-1_a.pdf (2023.08.06 参照)

Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

中尾教子, 平野智紀, 脇本健弘 (2021) 小学校長及び副校長の成長に影響を及ぼした経験に関する自由記述の分析. 日本教育工学会論文誌, 44 (Suppl.) : 197-200

全国公立学校教頭会 (2022) 全国公立学校教頭会の調査.
http://kyotokai.jp/wp-content/uploads/sites/8/2022/01/Web_用令和3年度全国公立学校教頭会の調査_冊子版-1.pdf (参照日 2023.08.01)

大林正史, 佐古秀一, 藤井伊佐子 (2016) 学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究—A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量

形成要求」の分析を通して. 鳴門教育大学学校教育研究紀要, 30 : 95-104

OECD (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice* (有本昌弘監訳 (2009) *スクールリーダーシップ—教職改革のための政策と実践.* 明石書店. 東京) .

脇本健弘 (2020) 副校長の経験学習に関する調査. 教育デザイン研究, 11 : 218-226

脇本健弘, 木村充, 町支大祐, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2017) 小学校におけるミドルリーダー・管理職の職務と成長に関する調査と研修開発の試み. 日本教育工学会研究会 JSET 16-5 : 511-518

脇本健弘, 平野智紀, 中尾教子 (2021) 副校長の経験学習と成長に関する分析—横浜市での副校長への調査から—. 教育デザイン研究, 12(1) : 235-242