

派遣者番号	R7K24	氏名	吉澤 浩太
研究主題 —副主題—	主幹教諭に対する校長の人材育成に関する分析 —特に管理職候補者としての育成に着目して—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	伊東 哲
所属	瑞穂町立瑞穂第二中学校	所属長	吉田 周平

キーワード：主幹教諭 管理職候補者育成 校長のリーダーシップ エンパワーメント 心理的安全性

要旨： 本研究は、校長が主幹教諭を管理職候補者として育成する過程において、どのような働きかけや支援が有効かを明らかにすることを目的とする。都内公立中学校長へのインタビューを分析した結果、校長は育成意図を伴って主幹教諭に判断機会を与え、対話や承認を通してその経験を学習へと転換させるとともに、その成果を組織運営や業務分担の改善に還元することで、育成が持続的に循環する過程を形成していたことが明らかとなった。育成の成立には、心理的安全性に支えられた率直な対話と、配置や業務設計を含む制度的条件が相互に機能することが重要であった。一方、阻害要因は個人、相互作用、組織・制度の各層に存在し、校長の意図的な点検が不可欠である。研究の成果として、育成プロセスを個人、相互作用、組織・制度の連関として捉える「三層循環構造モデル」を構築した。本モデルに基づくチェックシートを、実践的ツールとして活用することが期待される。

主幹教諭に対する校長の人材育成に関する分析

－特に管理職候補者としての育成に着目して－

吉澤 浩太

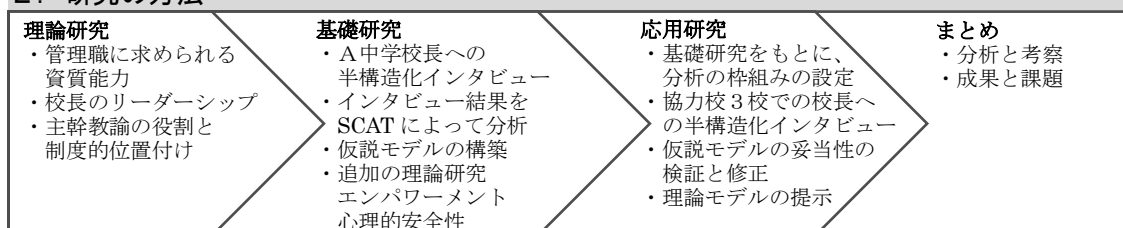
1. 研究の目的

近年、学校を取り巻く環境は複雑化・多様化している。校長には日常的な学校運営にとどまらず、学校組織の方向性を示し、人材育成を通して学校を動かす役割が求められている。また、学校の組織体制整備と管理職候補者の計画的育成の重要性が指摘され、校長が主幹教諭の役割を設計し、管理職に必要な経験を蓄積させる必要性が示されている。

一方で、主幹教諭を管理職候補者として育成する具体的な在り方は、校長の役割設計や運用に委ねられている部分が大きく、学校規模や組織構造、教職員構成、校長の経験や価値観等によって学校間で相違が生じている。育成が十分に機能しない場合、管理職登用後の力量不足や学校経営の持続可能性への不安につながる可能性がある。

そこで本研究は、校長が主幹教諭を管理職候補者として育成する過程において、どのような働きかけや支援が有効であるのかを明らかにすることを目的とし、(1) 校長による働きかけの実態、(2) 育成が成立する条件、(3) 育成を阻害する要因の3点を整理することとした。

2. 研究の方法



3. 研究の成果

3-1 理論研究：主幹教諭育成に関する理論的検討

理論研究では、①管理職に求められる資質能力、②校長のリーダーシップ、③主幹教諭の役割と制度的位置付け、④エンパワーメント理論、⑤心理的安全性の概念を整理した。

①管理職に求められる資質能力としては、教育理念の提示、組織マネジメント、人材育成等、管理職に求められている力量について整理した。②校長のリーダーシップに関する研究動向として、分散型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、エンパワーメントを確認した。③主幹教諭の役割と制度的位置付けについては、管理職を補佐し、分掌間の調整や学校課題への対応を担う中核的人材として制度的に位置付けられている一方、その機能の発揮は校長の育成方針や学校文化に左右されることが指摘されていることを確認した。④エンパワーメント理論は、単なる権限委譲ではなく、自己効力感を低下させる要因の低減と自己効力感の強化を含むプロセスとして捉えられ、自律支援と成長支援の側面から整理される。⑤心理的安全性は、疑問や異論、失敗の共有といった対人リスクを取っても不利益を受けないと信じられる状態であり、チームの学習行動を支える基盤概念である。

3-2 基礎研究：A中学校における分析と仮説モデルの構築

基礎研究では、A中学校の校長へのインタビューを分析した。校長は主幹教諭を学校経営の中核として位置付け、育成意図を伴って判断機会を付与していることが明らかとなった。問いかけや意味付け等を通して主幹教諭の経験を学習へと転換していた。一方で、ライフス

テージや教員配置の制約により育成の継続が難しくなる局面も示された。

これらの分析結果を基に、主幹教諭育成を「促進要因」「阻害要因」「成果と展望」の三観点から整理した仮説モデルを構築した。

3-3 応用研究：協力校における比較分析

応用研究では、協力校3校の校長へのインタビュー結果を、上述の三観点と、「個人（校長の理念・視座）」「相互作用（関わり・対話）」「組織・制度（分掌組織や配置等）」の三層からなる3×3の枠組みで整理し、比較分析を行った。

促進要因としては、個人層では、校長が育成の捉え方を個々の教員支援から学校組織の持続性を見据えた人材育成へと転換し、主幹教諭を将来の学校経営を担う存在として位置付けている点が確認された。相互作用層では、信頼に基づく権限委譲と対話を通して判断経験の質を高める関わりが見られた。組織・制度層では、心理的安全性を支える文化や、実務を学習の場として位置付ける仕組みが育成を支えていた。一方で、阻害要因も各層に分散しており、過重業務、年功序列的文化、人事配置上の制約や異動による育成の断絶、日常的対話の希薄化等が複合的に影響していた。成果としては、主幹教諭が判断責任を意識した行動へと移行し、その変化が組織全体の意思決定や学習の活性化につながっている点が確認された。以上より、管理職候補者としての主幹教諭の育成は、三層の循環的過程として捉えられる。本研究では、この構造を「三層循環構造モデル」と命名する。

また、この三層循環構造モデルを、校長が自校の主幹教諭の管理職候補者としての育成の状況を省察するためのチェックリストとして整理した。（本論文末の資料を参照。）

4. 研究のまとめと課題

本研究により、(1) 校長は育成意図を伴って判断機会を付与し、対話と承認を通して主幹教諭の経験を学習へと転換していることが明らかとなった。(2) 育成の成立には、心理的安全性に支えられた率直な対話と、配置や業務設計を含む制度的条件が相互に機能することが重要であった。一方、(3) 阻害要因は個人、相互作用、組織・制度の各層に存在し、校長の意図的な点検と調整が不可欠である。

本研究の限界として、対象校が限定的である点や、校長の語りに主として依拠している点、阻害要因の防止策を検証できていない点が挙げられる。今後は、対象の拡大や多元的データの活用を通して、モデルの適用条件をより精緻に検討する必要がある。

5. 成果の活用法

本研究で提示した「三層循環構造モデル」は、主幹教諭育成を校長個人の力量や偶発的経験に還元せず、個人、相互作用、組織・制度の連関として捉えるものである。本モデルを用いることで、育成がどの層で促進または停滞しているかを把握し、組織的な点検と改善を行うための視点を提供する。したがって、本研究の成果は、管理職候補者育成を構想し、継続的に診断・改善するための概念的ツールとして位置付けられる。

【引用・主要参考文献】

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, pp.471-482.
- Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383.
- 露口健司(2018)「リーダーシップ研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会編『教育経営学の研究動向』学文社, pp.14-23.
- 日本教育経営学会(2012)「校長の専門職基準 2009 (一部修正版) 一求められる校長像とその力量一」日本教育経営学会

【資料】

三層循環構造モデルに基づくチェックリスト（出典：筆者作成）

促進要因	個人	<input type="checkbox"/> 学校課題を個別対応の集合ではなく、組織の持続可能性の課題として捉えている <input type="checkbox"/> 主幹教諭を将来の学校経営を担う存在として位置付け、育成の意図を言語化している <input type="checkbox"/> 判断の軸や優先順位を自分の言葉で説明できる状態を保っている
	相互作用	<input type="checkbox"/> 判断を委ねる際に、何を学ばせたいかを本人と共有している <input type="checkbox"/> 問いかけを通して思考過程を引き出し、結論だけを求めない関わりをしている <input type="checkbox"/> 承認とフィードバックが出来事に近いタイミングで返っている
	組織・制度	<input type="checkbox"/> 相談や報告がしやすい開放的な導線や場が設計されている <input type="checkbox"/> 段階的に責任と裁量が増える役割付与が意図的に行われている <input type="checkbox"/> 判断過程が共有される場（会議・起案・対話）が一定頻度で確保されている
阻害要因	個人	<input type="checkbox"/> 忙しさや余裕の欠如により、育成への関与が消極化している局面がある <input type="checkbox"/> 育成の機会や変化の兆候を見落としていると感ずることがある <input type="checkbox"/> 判断が部分最適に偏り、全体視野が弱まっている兆候がある
	相互作用	<input type="checkbox"/> 支援や助言が、統制や介入として受け取られている場面がある <input type="checkbox"/> 承認よりも修正や是正が前面に出やすい関係がある <input type="checkbox"/> 日常的接点の減少により、心理的距離が固定化している関係がある
	組織・制度	<input type="checkbox"/> 年功序列的な文化や慣行が、挑戦や委譲を抑制している <input type="checkbox"/> 業務過負荷により、学習や省察の余白が失われている <input type="checkbox"/> 異動や配置の影響により、育成が断絶するリスクが生じている
成果と展望	個人	<input type="checkbox"/> 人材育成を学校経営の中核課題として位置付け直している <input type="checkbox"/> 育成の成果を、組織の持続性や意思決定の質として捉えている <input type="checkbox"/> 主幹教諭の成長を、役割や配置の観点から説明できる
	相互作用	<input type="checkbox"/> 主幹教諭が主体的に判断・決定する経験が累積している <input type="checkbox"/> 上位視点（全体最適・持続性）を踏まえた発言や判断が増えている <input type="checkbox"/> 対話が「指示—被指示」から「協働」へ移行している実感がある
	組織・制度	<input type="checkbox"/> 意思決定の透明性と情報共有の循環が一定程度機能している <input type="checkbox"/> 失敗経験が共有され、学習資源として扱われている <input type="checkbox"/> 育成の方法や考え方が、個人技ではなく組織知として共有されている