

## 教職大学院の学校管理職養成実習における「教育行政実習」モデル開発

足立慎一・棚野勝文・原尚・竹市安彦  
岐阜大学教職大学院

“Development of educational administrative practice” model in training for school management at  
graduate school for teaching profession

ADACHI Shinichi・TANANO Katsunori・HARA Hisashi・TAKEICHI Yasuhiko  
Gifu University, Graduate School for the Teaching Profession

### 1. 目的と課題

本稿は、岐阜大学教職大学院（以下、「本学」と記す）学校管理職養成コースにおいて学校管理職登用前の院生（現職派遣教諭）に対して学校管理職としての力量養成を目的とした必修科目である「学校管理職臨床実習」において実践された実習のひとつ「教育行政実習」の実践報告である。本稿の目的は、本学と岐阜県教育委員会、市町村教育委員会との連携により実践された「教育行政実習」の実践報告により、日本の教育委員会などにおける学校管理職育成制度においても、ほとんどそのプログラムを見ることができないと指摘できる学校管理職登用前の教員に対する教育行政機関等における養成実習のひとつの実践モデルを提示することにある。

1998年中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」が、学校の自主性・自律性の確立を求めた。具体的には、学校運営の見直し、新たな職の設置や職員会議の法令上の位置づけ、地域住民の学校運営への参画等とともに、教育委員会と学校の関係を見直すことによる学校の裁量権限の拡大等である。この答申を契機として、2000年の学校教育法施行規則改正により、「学校評議員制度」の導入、いわゆる「民間人校長」の制度化、「職員会議の補助機関としての法定化」などが具体化された。また、各自治体において教育委員会と学校との関係が見直され、学校への裁量権限の拡大を目指す学校改革が進行した。

このような学校運営に自主性・自立性を求める政策を背景に、校長に求められる学校経営に対する力量は、以前にも増して、政策を主体的に理解し、組織マネジメントや地域連携などを効果的に実践する学校組織経営者としての力量が強く求められることになったといえる。そのため、2017年の教育公務員特例法改正では、校長及び教員の職責、経験及び適性に応じてその資質の向上を図るための必要な指標を定めるとともに、指標を踏まえた教員研修計画を定めるものとする、教員のみならず校長の職責に応じた資質能力の向上のための研修計画作成が求められることになる。法令上、校長に対してもその資質向上のための研修計画作成が求められたのは、学校の自主性・自律性の確立を背景とした、裁量権限拡大に対応して求められる学校管理職に必要な力量が、優れた教員の延長線上にある力量だけで十分に満たされるものではないとの認識のためであろう。一方で、現状の多くの教育委員会において、学校管理職登用後の校長・教頭研修等は制度化されている一方で、管理職登用前の養成段階における力量養成のためのプログラムは、管理職登用人事制度・人事慣例なども理由として、ほとんど制度化されていないのが現状である。

そこで、本学においては、岐阜県教育委員会、市町村教育委員会、学校と連携して、学校管理職登用前の教員を対象に、学校管理職養成を系統的に取り組むモデル開発に取り組んだ。具体的には、岐阜県教育委員会から本学に現職派遣される教頭名簿登載者等の教員が所属する「学校管理職養成コース」を本学に設置し、学校経営専門職養成のためのカリキュラム開発に臨んだ。

カリキュラムの中で最も重視したのは実習の開発であり、実習を通して学校管理職としての実際の・実践的な資質能力をどのように形成するかが課題とされた。そのため、岐阜県教育委員会及び関係市教育委

員会、学校と協議を重ね、①校長との連携（校長の経営方針の理解、校長とのコミュニケーション・進言）、②諸問題対応（情報収集、問題や危機の解決能力）、③教職員との連携（経営方針の具現化のためのコミュニケーション）を養成目標とした「学校管理職臨床実習」プログラムを開発した。

本稿では、「学校管理職臨床実習」における実習のひとつである行政機関などにおける「教育行政実習」を取り上げ、実習の目的、概要などを整理するとともに、実際に実習を経験した院生の報告を通じて、その成果と課題を検証する。

## 2. 「学校管理職臨床実習」の概要

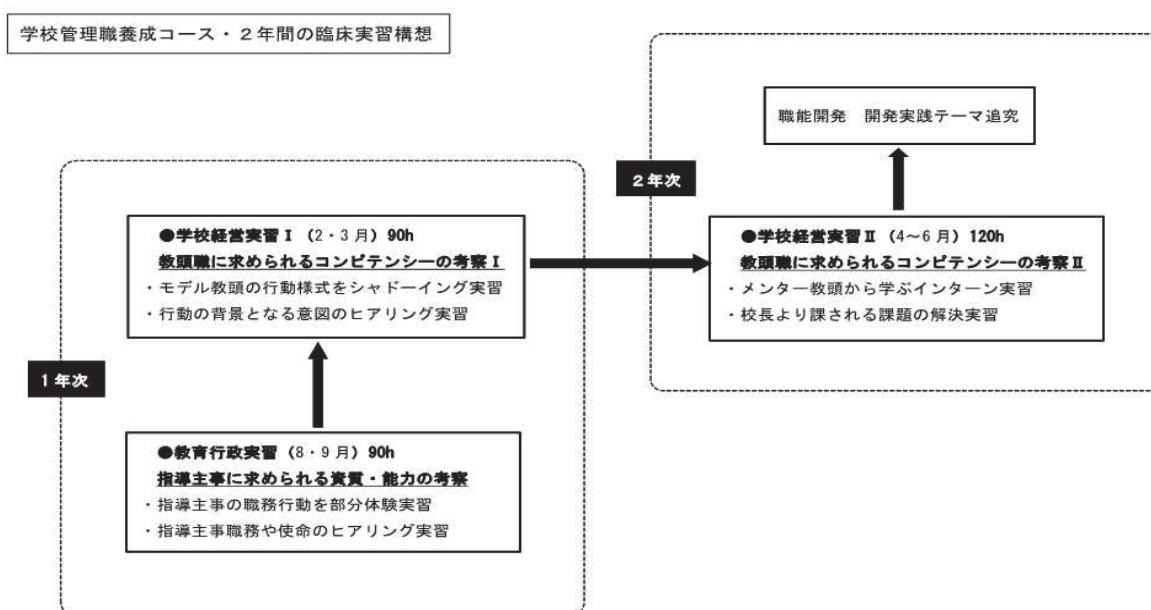
### 1) 「学校管理職臨床実習」全体構成

最初に、本学学校管理職養成コースにおける「学校管理職臨床実習」の全体構成を説明する。

「学校管理職臨床実習」の目的は、学校マネジメント力を習得し、自律的及び協働的な学校経営のできる管理職を目指し、教育行政機関における実習、経験豊かなシニア校長・教頭の勤務する学校における実習、勤務校における教頭や中心的中核ミドルリーダーとしての実践的な学校課題解決など通して、岐阜県教育の未来を担うリーダーとしての実践力育成をねらいとしている。

具体的には、最初に院生1年次の8～9月に、教育委員会及び関係機関におけるインターン実習を中心とした「教育行政実習」90時間を計画している。次に、1年次2月～3月を中心に、シニア校長・教頭の在籍する指定校における校長・教頭に対するシャドーイング・メンタリングを中心とした「学校経営実習Ⅰ」90時間を実施する。最後に、2年次の4月～6月に、各院生の勤務校における具体的な学校課題解決による職務遂行能力等の開発を中心とした「学校経営実習Ⅱ」120時間で構成した（図1参照）。

図1 「学校管理職臨床実習」全体構造




## 2) 「教育行政実習」の概要

院生1年次8～9月を中心に実施される「教育行政実習」は、各教育行政機関におけるヒアリング実習、インターン実習を中心として、各教育行政機関における指導主事の職務内容と行動様式を、各自で把握・分析するとともに、教育行政実務能力等を養成することを目的とした（表1参照）。

そのための具体的計画として、最初に、県教育委員会及び市町村教育委員会の役割、組織について理解し、教育施策の立案から実施までを学ぶことを目的に、県教育委員会の各課指導主事からのヒアリングを中心として、職務内容や教育行政の立場から学校管理職に求める力量を分析・考察することを目的とした実習を計画した。次に、指導主事の職務内容の理解を深め、行動様式を理解するために、教育委員会が企画する教職員研修の意義と役割を理解し、研修講座の立案から実施までの実務を学ぶ研修を組み込んだ。最後に、昨今の社会状況に適応した教育施設と福祉施設の機能を有する複合型支援機関において実務を経験し、学校管理職として求められる社会教育的視野からの学校教育を考える実習で構成した。

表1 「教育行政実習」の概要

種 類	概 要	養成すべき力量
教育行政実習	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県教育委員会及び市町村教育委員会の役割及び組織について理解し、教育施策の立案から実施までを学ぶ。</li> <li>・ 職員研修の意義と役割を理解し、講座の立案から実施までの実務を学ぶ。</li> <li>・ 施設及びサービス等の管理の実務について学ぶ。</li> <li>・ 教育関連施設においての実務をとおして社会教育的視野からの学校教育を考える。</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p><b>「指導主事の職務内容と行動様式」</b></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育行政把握力</li> <li>・ 教育行政実務能力</li> </ul>

## 3) 「教育行政実習」の到達目標

「教育行政実習」の到達目標は、以下の5点である。

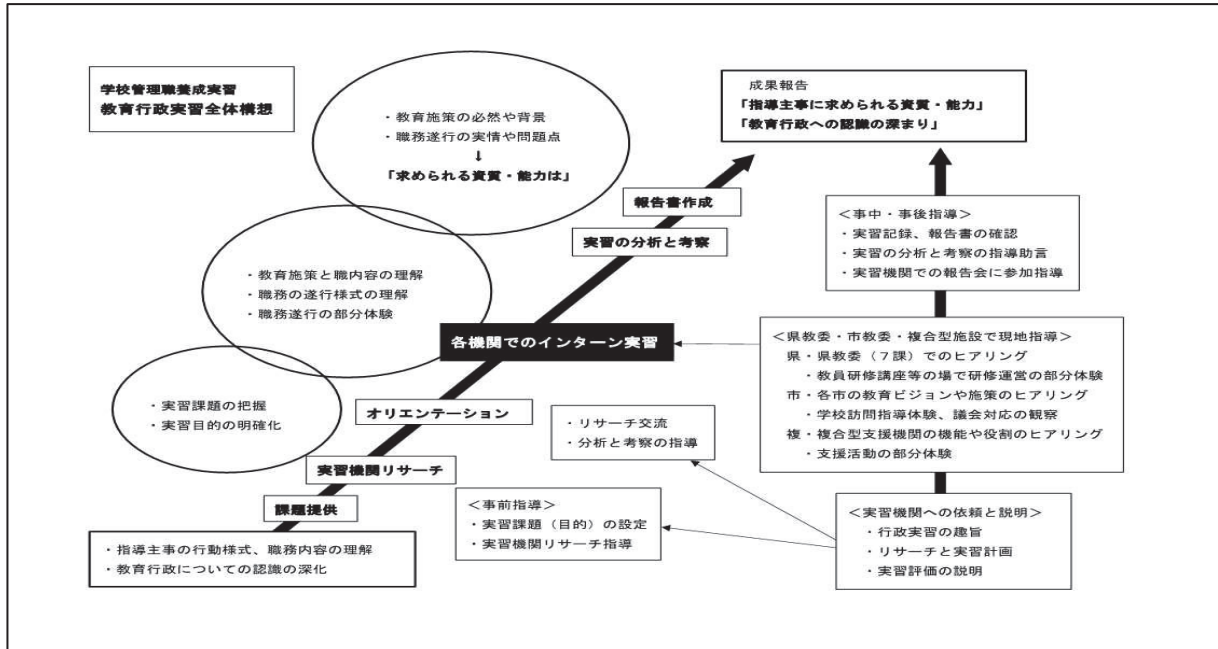
- ① 学校教育の充実に資するための教育行政の役割や職務内容を、実習を通して習得する。
- ② 教育行政機関が主催する研修会の立案、準備、実施を実習することにより、教育行政組織の仕組みや動き方を習得する。
- ③ 学校経営を支援する教育行政機関の機能を分析、理解し、実習体験を基に報告する。
- ④ 教育・福祉総合型支援機関における支援を理解する。
- ⑤ 上記4点の達成のため、自身の取り組みを記録し、それを分析し、今後の課題を明らかにする方法を習得する。行政従事者から教育行政機関の職務内容に関するヒアリングを受け、教育行政機関の仕組みや役割についての明確な理解をする。教育行政機関が主催する事業へのインターンや、教育行政職員（指導主事等）の職責や使命感等に関するヒアリングを通して、教育行政機関が学校教育や福祉関係領域とどのように関わっているのかを観察、分析する。最後に、実習を通して習得した、教育行政組織の仕組みや役割、学校経営への支援の現状を報告会で発表し、指導、助言を得て省察する。

## 3. 「教育行政実習」モデルプログラム

図2は「教育行政実習」における全体構想図である。「教育行政実習」は、到達目標を達成するために、

①「事前指導」、②「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」、③「分析と考察並びに報告」により構成している。

図2 学校管理職臨床実習 教育行政実習全体構想図



### 1) 「事前指導」

事前指導では、最初に、院生に対して指導主事の行動様式や教育行政機関に対する認識の深化を目的とする実習であるなど、実習の目的を正しく把握するための「課題提供」を実施する。次に、院生自身による「実習機関リサーチ」を通して、各院生が実習課題を主体的に把握し、自らの現場経験や課題意識と照らし合わせながら、実習目的の明確化を図ることを、事前指導の主な目的としている。

事前指導における本学教員の役割は、年度当初より実習先となる各行政機関に対して、実習依頼ならびに実習趣旨を説明し、実習に対する共通理解を得る。次に、指導主事経験のある大学教員を中心に、院生へのオリエンテーションを通じ、院生の課題把握に至るまでの指導、実習機関のリサーチ指導などを実施することで、院生が「教育行政実習」の到達目標を達成することを目指した指導・助言を数回に分けて実施する。

### 2) 「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」

概ね、県教育委員会における実習、市町村教育委員会における実習、教育・福祉の複合型支援機関における実習であるが、学習効果をより高めることを目的に、院生の在籍する校種、地域に応じて、実習内容、実習機関は異なる。

#### ①県教育委員会

県教育委員会における2日間の実習において、県教育委員会にある全課（7課）の指導主事よりヒアリングを実施する。このヒアリングを通して、教育行政における意思形成過程、教育施策遂行過程、県教育委員会と文部科学省、各教育事務所、市町村教育委員会、学校との権限や職務遂行上の関係性を理解し、指導主事の職務や行動様式を把握・分析することを目的とする。

次に、県の研修機関である総合教育センターにおけるヒアリングなどを通して、センターの意義と役割、県が企画する研修体系などを理解する。その後、具体的な研修講座の運営時に、インターン実習を通して、各研修講習会の捉え方、研修講座に向けて、配慮すべき事項の把握、指導主事の職務内容の把握とともに、



研修理念の考察などをすすめることを目的とする。

## ②市町村教育委員会

小中学校籍の院生が、基本的には自身の所属する市町村教育委員会において、30時間実習する。実習内容は、各教育委員会と院生が打ち合わせを重ねながら決定していくため、教育委員会ごとに異なるが、概ね、各教育委員会の教育ビジョンや教育施策のヒアリング、教育長よりの講話や、指導主事によるメンタリング実習、インターン実習、学校現場への同行などを通して、市町村教育委員会における教育施策の背景や必然性の理解、指導主事等の職務遂行上に求められる資質・能力の把握を目的とする。

## ③教育・福祉の複合型支援機関

教育と福祉の複合型支援機関における実習である。具体的には、特別支援教育関係・福祉関係の専門職員からのヒアリング、支援活動の部分体験などを通じて、複合型支援機関の持つ機能や、支援体制、支援の実態を理解する。また、複合型支援施設と学校との関係について考える機会を持つことを目的としている。

### 3) 「分析と考察並びに報告」

院生の分析と考察を深化させることを目的に、各実習機関における実習終了時には、実習におけるヒアリング、観察、インターン実習等を通して新たに修得した各機関の教育施策遂行過程、指導主事の職務行動様式の分析・考察を大学教員、各機関の指導主事等に発表する報告会を開催し、指導助言を得る。

また、教育行政実習全プログラム終了時には、本学において、教育行政機関のヒアリング実習、観察、インターン実習などを通して把握した、指導主事に求められる資質・能力、教育行政観（意義や課題）等についての考察を、以下の点に配慮しながら報告書にまとめるとともに、発表し、本学教員から指導助言を得る機会とする（表2参照）。

表2 教育行政実習報告会

学校管理職養成コース 教育行政実習の報告会について			
報告会の種別	報告内容例	報告先	留意点
A	各実習機関での報告 実習最終時に報告の場を設定する。(口頭報告も可とするが、記録を残す。) 例として 「各指導主事の職務内容、職務遂行の行動様式」 「各実習機関が担っている課題や役割、施策の実施状況とその成果」等	グループ討議報告 ・ 県教委各課 ・ 文化財保護センター ・ 総合教育センター ・ エールぎふ  個人で報告 ・ 教育課程実習機関 ・ 市教委	・ 端的で分かりやすい表現に心がける。 ・ 教育行政機関が行う施策の重要性や成果について触れる。 ・ 大学教員も参加し、報告を確認するとともに実習機関へ礼を伝える。
B	大学での全体報告 実習全体を通して考察し、文章を添えて報告する。 例として 「指導主事の職務内容や行動と、求められる使命や資質・能力の考察」 「指導主事の職務内容や行動の実習から得られた教育行政の施策や制度への認識の深まり」 「指導主事の職務内容や行動と、教育行政機関に求められる教育ニーズと施策の実施状況や課題」	個人で報告 ・ 大学での全体報告会	・ 教育施策の重要性や成果だけに留まらず、施策実施の背景や課題、疑問点について触れられると良い。 ・ 県教委からエールぎふに至る多様な指導主事職務の実習を踏まえた報告に心がける。

【報告時の留意点】

- ・指導主事の行動様式や教育行政の役割の意義や重要性を評価するとともに、課題点があれば指摘する。
- ・行政職や管理職を目指す上で、自分に涵養すべき考え方や行動の仕方等を省察する。

4. 「教育行政実習」の実践

1) 事前指導

平成 30 年度における「教育行政実習」事前指導は、図 3 の日程で、実施された。

5 月 28 日に、事前指導として、教育行政実習の意義を説明し、院生が教育行政実習において持つべき課題意識の理解を促した。次に、指導主事経験を持つ大学教員から、指導主事の職務、行動様式等に関する講義をおこない、指導主事職の職務、行動様式などの把握・考察時に必要と思われる基礎情報を提供した。

院生は、事前指導を受けたのち、各自に割り当てられた実習機関と実習期間、実習内容などを連絡調整および、実習機関事前リサーチを実施した。

7 月 24 日には、事前指導における実習オリエンテーションを実施した。具体的には、実習実施方法、実習記録の方法、報告会における報告内容、実習時の危機管理方法などを確認し、あわせて、各院生が実習機関との間で実施した、実習内容などのリサーチ報告、実習担当教員との具体的な打合せが行われた。

2) 「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」

表 3 は、平成 30 年度 8 月から 9 月にかけて計画された「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」の日程表である。実習の内容は、高校籍の教員と、小・中学校籍の教員

図 3 平成 30 年度教育行政実習の事前指導

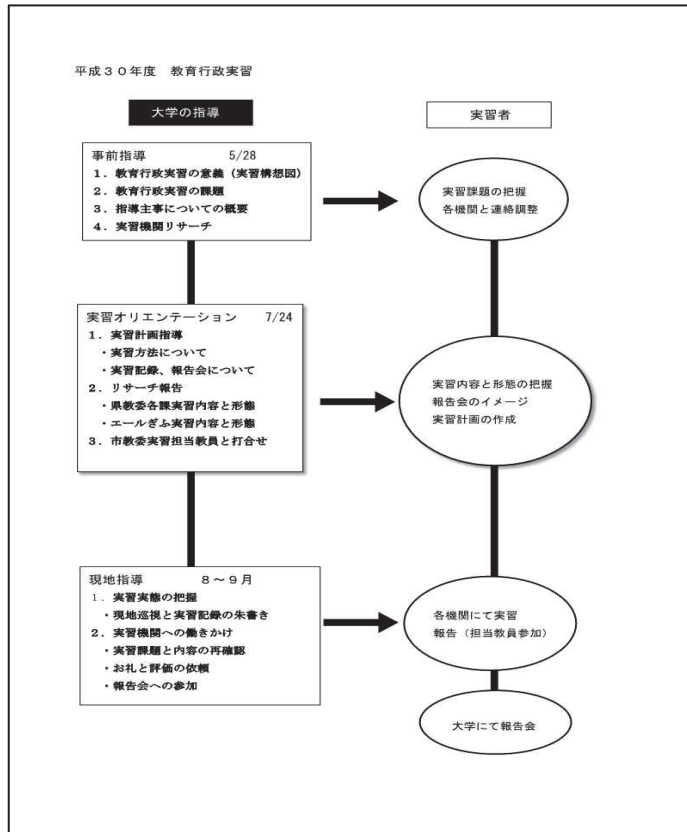


表 3 平成 30 年度教育関連施設（機関）実習日程表

H30年度 教育行政実習日程表			
月・日	実習場所・時間	実習概要	
8・1	県文化財保護センター 高 8 h	県の文化資源の保護と啓発の実習 ・県内文化財の保護発掘の実情 ・教員研修会での啓発活動の運営	行政 A
8・6 8	県庁内の教育委員会 小中 10 h 高 10 h 特 10 h	県教委の職務内容と対応の実習 ・教育管理課 法令順守の強化策 ・教育総務課 第 2 次教育ビジョン ・教職員課 人事管理の対応 ・学校安全課 安心安全な学校づくり状況 ・体育健康課 今後の部活動の推進 ・学校支援課 新学習指導要領導入対策 ・特別支援教育課 インクルーシブ教育システム	行政 B
8・10 17 18 21 22 23	県総合教育センター (教育研修課) (学校支援課) 小中 20 h 高 22 h + 20 h	県教委による教員研修システムの実習 ・センターの機能や役割 ・高校教育課程講習会 (8/17, 18) の準備と運営 ・高校教員 6 年目研修 (8/21, 22) の準備と運営 ・小中学校教員 6 年目研修 (8/22, 23) の準備と運営	行政 C
8・28 9・22	市町村教育委員会 小中 30 h	地教委の機能と役割、職務形態の実習 ・教育長講話、各市町村の課題と教育ビジョン ・学校管理訪問、人事管理 ・学校事故、自然被害、いじめ不登校、不祥事、マスコミ等への対応策と実情 ・議会、関係委員会への対応 ・施設 (図書室、科学館等) の運営	行政 D
9・26 27 28	岐阜市子ども・若者総合 支援センター (エールぎふ) 小中 20 h 高 20 h	教育・福祉・医療等の総合的支援の実習 ・所長講話 ・総合的支援体制の運営と管理 ・虐待対応などの支援の実情 ・自立支援教室等の施設で支援活動	行政 E

とで異なる。

#### ①高校籍教員

高校籍教員の平成30年度「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」は、岐阜県教育委員会各課、県教育関連施設である岐阜県文化財保護センター並びに岐阜県総合教育センターにおける実習と、教育・福祉の複合型支援施設である岐阜市立子ども・若者総合支援センター（エール岐阜）で実施された。

##### 【実習機関】

- ・ 県文化財保護センター(8時間)
- ・ 県教育委員会(10時間)
- ・ 県総合教育センター(42時間)
- ・ 教育・福祉の複合型支援機関〔岐阜市子ども・若者総合支援センター〕 (20時間)

#### ②小中学校籍教員

小中学校籍教員の平成30年度「教育関連施設（機関）におけるインターン実習」は、岐阜県教育委員会各課、岐阜県総合教育センターにおける実習と、基本的には各院生の所属する市町村教育委員会における実習、教育・福祉の複合型支援施設である岐阜市立子ども・若者総合支援センター（エール岐阜）で実施された。

##### 【実習機関】

- ・ 県教育委員会(10時間)
- ・ 県総合教育センター(20時間)
- ・ 市町村教育委員会(30時間)
- ・ 教育・福祉の複合型支援機関〔岐阜市子ども・若者総合支援センター〕 (20時間)

### 5. 「教育行政実習」の実践考察

以下に、平成30年度における「教育行政実習」の実践報告より、実践の成果を考察する。

表4は、ひとりの院生が報告した、指導主事へ求められる資質・能力についてまとめた図表である。

表4 指導主事に求められる資質・能力

資質	意味	能力
未来を予測する力	国や社会の動向から、将来どのような方向に教育が動いていくのかを考え、教育施策を考えていく力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幅広くものごとを考える力</li> <li>・ 豊かな発想力</li> <li>・ 仲間の考えを聞き受け止める力</li> </ul>
よりよい教育をつくり出すという責任力	自分たちの施策が、よりよい教育を生み出すという強い思い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の思いを伝える表現力</li> <li>・ 情報収集力と分析力</li> </ul>
俯瞰的な見方から広く深く考える力	いろいろな情報に右往左往するのではなく、じっくりと物事を観察し、理論的に考える力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令や施策などの専門的な知識力</li> <li>・ 危機管理に関わる知識力</li> <li>・ 状況判断力</li> </ul>
緊急時に対応できる迅速な判断力	子どもたちや学校に関わる人々の安全を確実に守ろうとする力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理想を現実にする企画力</li> <li>・ 課題発見力</li> </ul>
仲間と共に協力して作り上げるという人間力	全体における自分の責任を理解するとともに、組織として行動し、実現していくために協働していく力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション能力</li> <li>・ 協調性や対人関係能力</li> <li>・ ストレスに強い精神力</li> <li>・ 関係機関を活かすマネジメント力</li> </ul>

この院生の報告では、教育行政実習におけるヒアリング実習、観察、インターン実習等を通して、指導主事に求められる資質を「未来を予測する力」「よりよい教育をつくり出すという責任力」「俯瞰的な見方から

広く深く考える力」「緊急時に対応できる迅速な判断力」「仲間と共に協力して作り上げる人間力」とした。また、指導主事の求められる資質を支える能力を、「幅広くものごとを考える力」「豊かな発想力」等と分析・考察し発表した。また、指導主事が「すべての子ども」に対する教育を射程として思考・行動している事に対して、今までの自分が教諭として「目の前の子ども」に対する視点しか持っていなかったことに対する気づきなども報告された。

また、教育行政機関の持つ課題として、児童生徒数の減少に伴い学校数が減る中で、小規模な市町村教育委員会においては、指導主事も少ないために、管理的職務が中心となり、将来を見通した企画政策立案が実践的に困難な傾向があるなどの分析・考察結果も報告もされた。

「教育行政実習」の目的は、各教育行政機関におけるヒアリング実習、観察、インターン実習を中心に、各教育行政機関における指導主事の職務内容と行動様式を、各自で把握・分析することを通して、各院生の学校管理職としての資質・能力を高めることであった。この報告に代表されるように、本実習を経験した院生は、それぞれの実習経験を基に指導主事の行動様式やコンピテンシーを分析した上で、各自の教育に対する姿勢などを省察した報告を見ることができ、概ね実習の目的が達成できたと考える。

一方で、実習機関との打ち合わせなどの不足から、実習目的が十分に伝わっていないケースや、院生の教育行政実習に対する課題認識の相違から、実習報告において求められる内容に十分に達成できなかった例も散見でき、今後の実習機関との連携方法や、事前指導方法などが課題として浮かび上がった。

また、本実習は、本学教職大学院院生を対象とした学校管理職登用前の養成研修の一環であるが、本来は、県下のすべての管理職登用予定者に実施されるべき養成研修であることが求められる。特に、教育行政機関における実習は、指導主事経験がなく学校管理職となる多くの教員には重要な意味を持つ実習である。自主性・自立性が求められる学校経営における学校管理職の全体養成に、本実習がモデル的に開発したプログラムをどのように拡大していくかが課題として問われていると考える。

#### 【参考文献】

・岐阜大学教職大学院、2018年4月、『岐阜大学大学院教育学研究科教職実践開発専攻（教職大学院）学校管理職養成コース「学校管理職臨床実習」「特別支援学校管理職臨床実習」の手引き【改訂版】』