

指導・育成

第8分科会 リーダー育成

研究課題 これからの学校運営を担うリーダーの育成と  
校長の在り方

分科会の趣旨

社会が急激に変化する中、知識基盤社会の進展、グローバル化など、高度化・複雑化する課題への対応が求められ、学校教育における課題も多様化・深刻化している。このような中、学校においては、教職員一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力を高め、子どもたちに生きる力を確実に育むことが、学校経営の最重要課題となっている。

学校における組織力向上のためには、校長のリーダーシップの下、中核的役割を果たすミドルリーダーの存在が不可欠である。しかしながら、各学校とも、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教員が、絶対的に少ないという現実がある。

学校にとって、今後の学校運営を担うミドルリーダーの育成は喫緊の課題である。ミドルリーダー育成に向けては、学校組織として、意図的・計画的に研修を行い、学校運営への参画意識の醸成と具体的な仕事内容の理解を進めていく必要がある。

また、ミドルリーダーには、若手教員の育成及び、組織運営の活性化を図る役割も求められている。ミドルリーダー育成については、教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力を育成することが重要である。さらに、教科指導や学級経営、生徒指導等を組織的に展開する企画力・調整力が求められる。こうした人材の意図的・計画的育成が重要となる。

本分科会では、教職員の資質・指導力の向上を図り、展望や参画意識をもたせ、学校の教育力を向上させる研究・研修体制の確立と学校の中核を担うミドルリーダーや次代の学校経営を委ねる管理職人材を、校長として学校現場において育成していくための具体的方策と成果を明らかにする。

研究の視点

(1) 学校教育への確かな展望をもち、実践力と応用力を兼ね備えたミドルリーダーの育成

様々な教育改革が進む中、学校現場では優秀なミドルリーダーの存在とその役割が大きくなっている。ミドルリーダーには、強い使命感の下、確かな指導理論と自校の課題解決に向けて組織をまとめ、教育活動推進のための企画力・調整力が求められている。また、教科指導、学級経営力、生徒指導等における実践力も必要になってくる。

校長はミドルリーダー育成に向けて、キャリアステージに即して人材の意図的・計画的な育成を図る必要がある。

このような視点から、確かな指導理論をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの意図的・計画的な育成を図る上での校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 時代の潮流を見つめ、豊かな人間性を身に付けた管理職人材の育成

次代を担う人材に求められる資質・能力は社会性、人間関係調整力、コミュニケーション力、行動力、判断力などの時代に柔軟に適應する迅速な対応力と豊かな人間性であり、そして確かな展望と学校経営者としての確固たる信念である。

校長はこのような認識に立ち、魅力ある管理職像を積極的に示しつつ、管理職を担う人材を日常的な職務を通し職場内教育(OJT)や職場外研修(OFF-JT)により、意図的・計画的に育成する。

このような視点に立ち、鋭い時代感覚を磨き、時代の変化に柔軟に対応する人間性豊かな管理職人材の育成を図る上での校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

## 第8分科会 「リーダー育成」

### 研究課題 「これからの学校運営を担うリーダーの育成と校長の在り方」

#### 1. 「研究課題」のもつ今日的な課題性や先見性、意識改革の必要性についての解説

社会が大きく変化する中、学校には今まで以上に学力や体力、そして道徳性等を確実に育成する質の高い教育が求められている。そのためには、子どもたちの知・徳・体にわたるバランスの取れた成長を目指し、高い資質・能力を備えた教員が指導に当たり、保護者や地域と適切な役割分担を図りながら、活気ある教育活動を展開しなくてはならない。

教員に求められる資質・能力とは、仕事に対する使命感や誇りなど教職に対する強い情熱、人間の成長・発達についての深い理解、子どもに対する教育的愛情や責任感などの豊かな人間性や社会性、そして、生徒指導力、集団指導の力、学級づくりの力、学習指導・授業づくりの力、教材解釈の力など教育の専門家としての確かな実践的指導力等である。

また、教職員には組織的に課題解決に取り組む組織運営能力も必要とされている。さらに、現在急激に進んでいる経験値の高い教員の大量退職と若手教員の増加による不均衡な年齢構成の中、多様化・複雑化した様々な学校課題への対応を組織で確実にやっていかなくてはならない。

こうした学校経営を具現化するために、学校には、校務運営の中核的役割を果たすためのリーダーシップや教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力、管理職と教職員間の円滑な調整力、応用力などを備えた、学校運営を支える中堅教職員の存在が不可欠である。とりわけミドルリーダーの育成は学校の活性化の生命線とも言え、組織的・計画的に育成を図っていく必要がある。

しかしながら、ミドルリーダーとなるべき年齢層の教員が相対的に少ないことから、どの学校もその育成が課題となっている。ミドルリーダーが職場内で果たす役割とは、校内分掌において主任の補佐役として積極的に学校運営に参画することや、若手の相談役として指導助言を積極的に行ったりすること、自分が専門とする領域や得意分野の専門性を向上させることなどが挙げられる。

ミドルリーダー育成と同様に、変化の時代の学校経営を担う管理職の発掘・育成はさらに大きな課題である。校長は、管理職を担いうる人材を、意図的・計画的に育成することが求められ、日常業務を通じた職場内教育（OJT）、職場外研修（OFF-JT）、自己啓発等の様々な方策を講ずる必要がある。また、魅力溢れる管理職像を管理職候補に積極的に示すことも大切である。

組織的な学校経営を実現する管理職に求められるものは、職員からの尊敬と信頼、そして、教職のスペシャリストとしての学習指導力、生徒指導力、学級経営力といった専門性、学校や地域の実態や課題を把握し、課題解決に向けた経営目標の設定とその目標を実現するために所属職員をまとめ、組織的に教育活動を実施する「学校マネジメント能力」である。

こうした能力をもった人材は意図的・計画的に育成する必要がある。そのためには、各教員のキャリアステージに応じた、実効性のある研修（OJT・OFF-JT）の実施が不可欠である。OJTの内容として学習指導力・生徒指導力については、各職場で実施されることは多いが、外部との連携・折衝力や学校運営力の向上といった「学校マネジメント力」に関わる研修の機会は少ないため、ミドルリーダーや管理職を担う教員には、これらの内容のOFF-JTへの積極的参加が重要な研修となる。

校長は、学校教育に対する期待に応えるために、研修などを通して教員に求められる資質・能力を確実に身に付けさせ、揺るぎない信頼を確立していかなくてはならない。学校活性化のためのミドルリーダーの育成、そしてこれからの時代の学校経営を担う明確なビジョンをもつ魅力溢れる人間性豊かな管理職人材の育成を意図的・計画的に進めていかねばならない。

#### 2. 「研究課題」を究明する視点

- (1) 学校教育への確かな展望をもち、実践力と応用力を兼ね備えたミドルリーダーの育成
  - ・ミドルリーダーに求められる資質・能力を引き出し、その育成に向けた学校づくりの推進
  - ・ミドルリーダー育成に向けた人材発掘及び組織的・計画的な育成への取組
- (2) 時代の潮流を見つめ、豊かな人間性を身に付けた管理職人材の育成
  - ・管理職としての資質・能力の向上を図る具体的方策

### 3. 分科会の方向性と「研究視点」に関する研究資料

#### 「次世代の学校・地域」創成プラン

～学校と地域の一体改革による地域創生～

平成28年1月文部科学大臣決定

#### ○ 教職員指導体制の充実

- ・ 小学校における学習指導要領の全面実施が平成32年度に行われることを踏まえ、所要の制度改正を行い、教職員の指導体制の充実を図る。【平成28年度以降に所要の法令改正を実施】

#### ○ 学校のマネジメント機能の強化

- 校長のリーダーシップを支える組織体制を強化するため、優れた人材が確保されるよう管理職の処遇の改善や、副校長の配置や教頭の複数配置を実施するほか、「主幹教諭」の配置を充実する。  
【平成28年度より順次実施】

#### ○ 教員研修改革

- ・ ミドルリーダー不足の解消や免許更新制と十年経験者研修の関係を整理するため、十年経験者研修の実施時期を弾力化し、ミドルリーダーを育成する研修への転換を図る。

【平成28年中を目途に教育公務員特例法の改正案を提出】

#### 《キャリアシステムの構築》

教員の育成、資質・能力の向上を保証するシステムの構築のため、文部科学大臣が教員育成指標の整備のための大綱的指針を提示し、各地域における教員育成指標や教員研修計画の全国的な整備を図るとともに、教育委員会と大学等が相互に議論、調整し、教員の養成等が実効あるものとするための制度として「教員育成協議会」を創設する。

【平成28年中を目途に教育公務員特例法の改正案を提出】

#### 学校管理職育成指針

平成25年5月 東京都教育委員会

#### 1 はじめに

学校経営における次代のリーダーを十分育成できず、その担い手である管理職が不足している現状は、東京における学校教育全体への信頼を揺るがしかねない深刻な事態であり、次代の学校経営を担うべき人材を確保し、育成することが急務となっている。このため、東京都教育委員会では、平成20年10月に「校長・副校長等育成指針」を策定し、管理職候補者から副校長、校長までの各段階に応じて求められる能力を明確にすることにより、育成対象者と育成責任者双方の自覚を促すとともに、段階に応じた能力育成の手立てと道筋を示してきた。

しかしながら、その後の社会・経済の構造的な変化なども相まって、学校を取り巻く状況にも変化が見られており、学校の直面する課題がますます多様化・複雑化している。これらの課題の解決に計画的に取り組むため東京都教育委員会は、都立高校改革推進計画、東京都特別支援教育推進計画第三次実施計画、中学校校務改善推進プランなどに取り組んできた。一方、教育管理職選考受験者数は依然として低迷を続けており、このままでは管理職が配置できない学校が生じる可能性もあり、管理職候補者の発掘・育成が喫緊の課題となっている。そこで、現行の「校長・副校長等育成指針」について、次のような観点を踏まえた改訂を行い、学校における管理職の確保・育成を図ることとした。

主幹教諭や主任教諭の学校経営に対する意識付けと「学校マネジメント能力」の育成を図るための計画的な研修体系を充実させ、管理職を「目指す」人材の発掘・確保に努めること。

主幹教諭や主任教諭を意図的・計画的に育成していくことができるような管理職の人材育成能力を高めること。

「学校マネジメント能力」の向上を図るために、各時期に応じたOJTとOff-JT及び自己啓発の関連を明確にし、効果的な管理職の確保・育成を図ること。

今回の改訂では、現行指針の管理職候補者から副校長、校長に加えて、若いうちから管理職を目指す意識を醸成させ、次代の学校経営を担うべき人材を選んで、「学校マネジメント能力」の育成を図り、将来の管理職としての資質・能力の一層の向上を図っていくという点から、対象者を主任教諭層までに拡大し、名称を「学校管理職育成指針」と改めることとした。

## 2 学校管理職の現状と課題

### (1) 学校の現状

新しい学習指導要領の全面実施を迎え、確かな学力の定着や体力の向上が求められている。また、家庭の教育力の低下が指摘される一方で、外部人材、地域の教育力の活用が学校では積極的に進められている。さらに、深刻ないじめ問題に対応すべく児童・生徒の心を耕すことの重要性や体罰を根絶する取組を行うこと、特別な支援を要する児童・生徒に対する教育の充実も強く求められている。

### (2) 学校管理職に求められるもの

学校が抱えているこうした課題は、一人一人の教員の努力だけでは、到底解決が困難である。校長のリーダーシップの下、学校組織を挙げて取り組まなくてはならない。

職員からの尊敬と信頼を得、組織的な学校経営を実現するために学校管理職は、教職のスペシャリストとしての学習指導力、生活指導力、学級経営力といった専門性と、学校や地域の実態・課題を把握し、課題解決に向けた経営目標を設定し、その内容を所属職員一人一人に理解させ、力を結集し、目標に基づく組織的な教育活動を実施するなどの「学校マネジメント能力」を有していることが強く求められる。

### (3) 学校管理職の現状

近年校長・副校長の大量退職が進む一方、教育管理職選考受験率が低下していることから、校長・副校長の人材確保が難しくなっている。特に、小学校副校長の不足については危機的な状況にあり、中学校からの異校種間昇任、副校長が学校経営や教職員の人材育成等に十分取り組める時間を確保するための校務改善、家庭と仕事の両立を確保するための管理職候補者の昇任猶予制度の導入等の対策を講じているが、教育管理職選考受験者数の低迷の状況は変わらない。また、副校長の中には、精神疾患による病気休職者が少なくない。副校長が短期又は長期に休職することは、学校経営に大きな支障を来すばかりでなく、保護者や地域の学校への信頼にも影響を及ぼすものと考えられる。

## 3 求められる学校管理職像

学校管理職には、教育に対する都民の期待を把握し、その職責の重さを自覚して、充実した学校経営を推進する能力が求められている。これらの能力を有する次代のリーダーを育成するために、求められる学校管理職像は以下のものである。

### (1) 学校の経営者として優れた人物

- ・ 課題を把握し、解決する能力や実行力があり、学校が組織として機能するようにリーダーシップを発揮できる人物
- ・ 常に危機意識をもち、毅然とした姿勢で学校改革を推進する人物
- ・ 教育方針等の発信、保護者や地域住民の学校に対する要望の収集等が適切にできる人物
- ・ 所属職員の状況を掌握し、適切に活用しながら課題解決を図る人物

### (2) 外部と円滑に連携、折衝できる人物

- ・ 保護者，地域，関係機関等に教育内容の理解を図り，信頼を高めることができる人物
- ・ 学校の教育計画策定や教育活動に地域社会の参加を促し，適切に外部人材を活用できる人物
- ・ 保護者，地域，関係機関等の意見や要望を的確に把握し対処することができる人物
- ・ 学校教育の課題解決に向け，区市町村教育委員会・東京都学校経営支援センターと適切な連携，折衝を行うことができる人物

(3) 優秀な人材を育成できる人物

- ・ 職員の適性や能力を把握し，その職員に合った人材育成のできる人物
- ・ 所属職員の特性を見出し，人材発掘できる人物
- ・ 人事考課について十分理解し，人事考課制度を効果的に活用しながら 人材育成できる人物

(4) 教育者として高い見識がある人物

- ・ 高い教育理念をもち，その理念に基づき，学校経営できる人物
- ・ 学習指導力，生活指導力，学級経営力等の専門性を有している人物
- ・ 教育に対する都民の期待を把握し，その職責の重さを自覚して実行する人物

## 5 学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」

学校が抱える様々な課題は，教員一人一人の努力だけでは解決が難しい。校長のリーダーシップの下，学校組織を挙げて取り組まなくてはならない。学校管理職には，以下の「学校マネジメント能力」が強く求められている。

学校マネジメントとは，

学校や地域の実態・課題を把握する。

課題解決に向けた経営目標を設定する。

経営目標を所属職員に理解させ，保護者・地域等に説明する。

経営目標の実現に向け，所属職員の力を結集させる。

経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。

実践した教育活動を評価し改善につなげる。

ことであり，これらを実現できる能力を「学校マネジメント能力」と本指針では捉える。

具体的にはまず，学校や地域の実態・課題を踏まえて経営目標を設定し，これを達成するために業務の進行を管理し，人事管理を行う学校経営力である。

次に，地域対応，学校広報，外部人材活用などの外部折衝を円滑に進める力が，外部との連携を推進する上で，学校管理職に求められる重要な能力である。また，現在，学校では，大量退職・大量採用に伴い，若手教員が急速に増加している。若手教員は，現所属校のマンパワーであるだけでなく，公立学校全体の将来を担う人的資産である。採用後，若手教員を主任教諭昇任に向けて計画的に育成すること，さらには，主幹教諭，副校長，校長へと次代のリーダーに育てる人材育成は，学校管理職の重要な役割の一つである。

更に，学校管理職が，児童・生徒及び保護者・地域から信頼を得られ，所属職員から尊敬される人物であるためには，しっかりとした教育理念や使命感をもっているなど教育者としての高い見識が求められる。

このように，学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」を，学校経営力，外部折衝力，人材育成力，教育者としての高い見識の4点に整理する。

**学校における中堅教職員（ミドルリーダー）の役割 「使命感と責任感」**

「教育者としての使命感」をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校のキーパーソン」として責任感

- ・ 子どもへの関心と優れた接し方 ・ 絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取組
- ・ 誰とでも気軽に接するオープンなマインド ・ 担当する教科や校務の高い専門性

**『ミドルリーダーの役割』**

1. 学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進

学校教育目標の実現に向けての学校ビジョンに、積極的に関与・意見具申し、学校全体の視点から、自分が取り組むべき課題の明確化と実現のシナリオを描く役割

- ・ 年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンをもつ
- ・ 自校の特色（強み・改善点）について、自分の意見と推進案をもつ
- ・ 現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する
- ・ 学校運営について、機会を自ら創り出して管理職に意見具申する
- ・ 学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアをもつ

2. 職場の活性化

学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情報的資源」を効果的に活かし、管理職や同僚教職員とともに、学校の組織を活性化する役割

- ・ 同僚の教職員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる
- ・ 学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける
- ・ 職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントの言い出しっぺになる
- ・ 講師や外部の人がもつノウハウをピックアップして、学校に生かす
- ・ 放課後の何気ない雑談場面や、アフター5に進んで首を突っ込む

3. 同僚教職員の指導・育成

学校での各種活動を通じて、自らと同僚の教職員の能力を向上させ、教職員として、社会人としての成長を促進させる役割

- ・ 教職員としてのロールモデルであることを常に意識する
- ・ 自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる
- ・ 「最初はうまくいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る（ちょっとした一言がヒントになる）
- ・ TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義
- ・ 自ら学んでいる姿勢を常に見せる（自らをさらけ出す勇氣）
- ・ 「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる

4. 学校外部との折衝・対応

学校での各種活動の効果上げるため、学校外部との協働のネットワークを築く役割

- ・ 教職員以外のネットワーク（友人）をもつ（教職員の世界は狭いことを自覚する）
- ・ 学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う
- ・ 自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

**『中堅教職員（ミドルリーダー）は学校のキーパーソン』**

キーパーソンとは、学校の現実の中で、教職員に対して実際に影響力をもっている人または人々を指します。活性化している職場レベルの組織では、管理職以外にキーパーソンが存在しているケースが多く見られます。つまり、学校内でキーパーソンをみつけ、育成し、活躍してもらうことは、学校マネジメントのひとつのポイントです。