

Ⅲ 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

【学校における管理職の確保・育成】

- 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。

【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。

【求められる学校管理職像】

(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
- ・ 所属職員の状況を把握し、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

【学校管理職に求められる「学校マネジメント能力」】

学校マネジメントとは、

- ① 学校や地域の実態・課題を把握する。
- ② 課題解決に向けた経営目標を設定する。
- ③ 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。
- ④ 経営目標の実現に向け、所属職員の力を結集させる。
- ⑤ 経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。
- ⑥ 実践した教育活動を評価し改善につなげる。

札幌市における「教員のキャリアステージ」に応じた教員研修体系【管理職】

区分	ステージ4 管理職候補者 人材育成期	ステージ5 管理職の資質・能力 向上期Ⅰ	ステージ6 管理職の資質・能力 向上期Ⅱ
資質・能力	<p>・豊富な経験を生かし、全校的な視野に立ち、教務や研修等の運営の中心的な役割を果たすとともに、管理職に必要な資質・能力の向上を図る。</p> <p>1次合格者・主幹教諭等</p>	<p>・学校経営について必要な法規及び管理職としての職責について理解するとともに、管理職に求められる資質・能力の向上を図る。</p> <p>教頭</p>	<p>・学校経営について明確なビジョンを持ち、リーダーシップを発揮しながら、地域・保護者から信頼ある学校経営を行うとともに、教職員一人一人の力量を高めようとする。</p> <p>園長・校長・副校長</p>
身に付ける内容	<ul style="list-style-type: none"> ○全校的視野に立った学校運営力 ○若手を育てる同僚性 ○学校づくりへの参画と実行力 ○教頭の実務、教育法規 ○学校組織マネジメント ○危機管理能力 ○教職員を伸ばすコーチング 	<ul style="list-style-type: none"> ○管理職としての自覚と責任感 ○学校経営マネジメント力 ○教職員を育てる同僚性 ○危機管理能力 ○災害時の対応 ○サービス管理と不祥事防止 ○職場のメンタルヘルス 	<ul style="list-style-type: none"> ○園長・校長としての責任感 ○教職員の意欲を高めるリーダーシップ ○学校経営マネジメント力 ○教職員を育てる同僚性 ○危機管理能力 ○サービス管理と不祥事防止 ○職場のメンタルヘルス
OUT	<p style="text-align: center;">札幌市教育研究推進事業【札教研事業】 (春・秋の研究集会、全市・各区研究部会、連絡協議会等)</p> <p style="text-align: center;"><small>※校長会代表、研究部会長、各区担当校長、各区担当教頭（札教研事業全般及び各研究部の研究推進に関する指導・助言等）</small></p>		
学び続ける札幌市の教員 職能に応じた研修	●学校運営研修会	●学校管理説明会 (教頭)	●教育方針説明会 (園長・校長・副校長)
	●園長・教頭第1次合格者等研修	●新任管理職研修(教頭)	●新任管理職研修 (園長・校長・副校長)
	●新任主幹教諭研修会	●学校経営研修 (園長・校長・副校長・教頭)	
	●生徒指導研究協議会		
	●スクールカウンセラー連絡協議会		
	●不登校対策連絡会議		
	●教育課程説明会		
●小中学校教育課程研究協議会			
専門研修	<ul style="list-style-type: none"> ●専門研修(中堅教員研修コース) ○気がかりな子どもへの理解と対応 ○いじめの対応と学校体制の在り方 ○ミドルリーダーとしての自己を見直す ○学校経営における学校図書館活用の在り方 ○ミドルリーダーのみなさんに伝えたいこと 	<ul style="list-style-type: none"> ●専門研修(学校経営研修コース) ○職場のメンタルヘルス対応へのアドバイス ○危機管理意識をもった学校経営について ○法的視野での危機管理能力 	
その他	●民族教育研修会		

平成 30 年度 札幌市教員育成指標【管理職編】

求める管理職像	ステージ	ステージ1	ステージ2	ステージ3	
		【管理職候補の人材育成期】	【管理職の資質能力向上期Ⅰ】	【管理職の資質能力向上期Ⅱ】	
観点		これまでの経験を生かし、広い視野に立ち、教務や研修等の運営の中心的な役割を果たすとともに、管理職に求められる資質・能力の向上を図る。	園・学校経営について必要な法規及び管理職としての職責について理解するとともに、管理職に必要な資質・能力の向上を図る。	明確なビジョンをもち、リーダーシップを発揮し、教職員一人一人の力量を高めながら、家庭や地域から信頼される園・学校経営を行う。	
		○管理職を目指す教員	○教頭	○園長・校長・副校長	
確かな教育理念と経営力を兼ね備えた管理職	教職の素養	使命感・責任感・倫理観	●教育者として、崇高な使命を深く自覚し、強い責任感や法令遵守の精神、高い倫理観をもっている。		
		情熱・教育的愛情	●札幌を理解し、愛着をもつとともに、教職への誇りと情熱、子どもへの深い教育的愛情をもっている。		
		人間性・コミュニケーション	●豊かな人間性や広い視野、人権尊重の意識をもち、コミュニケーションを図りながら、同僚性を高め、他者との信頼関係を構築している。		
		学び続けようとする意欲	●常に自己研鑽に努め、向上心をもって主体的に学び続けている。		
	管理職としての使命感と見識	教育への信念や理念	園・学校づくりに主体的に参画しながら、確かな信念や理念を形成している。	確かな信念や理念に基づき、園・学校づくりを行っている。	時代の要請に応じた園・学校づくりに向けた信念や理念をもって、園・学校経営を行っている。
		管理職としての使命感・責任感	管理職に求められる使命を理解するとともに、園・学校の実情を踏まえ、園長、校長のビジョンを受け実践している。	管理職としての使命や責任を自覚し、組織を機能させながら、園・学校づくりのビジョンの実現を図っている。	豊かな経験を生かし強い使命感をもって、園・学校づくりのビジョンを描き、円滑に推進するなどして、職務を遂行している。
		園・学校運営に関する法令等の理解	管理職に求められる法令等について、確実に理解している。	法令等に基づいた教育活動や、施設管理・人事管理等を適切に行っている。	法令等の知識及びその趣旨を的確に捉え、日常実践と関連付け、教職員へ適切に指導・助言している。
		学び続ける姿勢	実践的指導力を高めるとともに、同僚や地域等と協働、連携して、課題に対応できるよう、学び続けている。	管理職として職員の同僚性を高め、地域等と連携して、課題に適切に対応できるよう、学び続けている。	管理職としてビジョンの具現化や組織マネジメント、教職員の資質向上などを図り、信頼される園・学校づくりが進むよう、学び続けている。
	学校組織マネジメント	リーダーシップ	学校教育目標の具現化に向け、創造性を発揮して企画やアイデアを発信し、協働性を高め、園・学校づくりに取り組んでいる。	園・学校づくりのビジョン実現のために具体的方策を考えるとともに、組織を効果的にマネジメントしながら、園・学校づくりに取り組んでいる。	時代のニーズや動向を見据えた園・学校づくりのビジョンを創造するとともに、教職員のよさを生かしながら園・学校づくりに取り組んでいる。
		チームを生かした園・学校づくり	広い視野に立ち、チームとしての学校運営の中心的役割を果たしている。	教職員一人一人の力が発揮されるよう、チームとしての体制の構築や充実に取り組んでいる。	教職員一人一人の経験や専門性などを生かし、チームとしての組織力を最大限に発揮できる園・学校運営をしている。
		危機管理	園・学校における事故等の未然防止、再発防止を組織的に推進するとともに、緊急時にはチームの中核として対応している。	園・学校における事故等の未然防止、再発防止を組織的に推進するとともに、緊急時には迅速かつ的確に判断し、チーム体制を整え対応している。	リーダーシップを発揮し、園・学校における事故等の未然防止、再発防止を組織的に推進するとともに、緊急時には迅速かつ的確に判断し、チームを効果的に機能させている。
		教職員の人材育成・労務管理	これまでに身に付けた知識・技能等を同僚に積極的に伝えたり、悩み等に気付いて支援したりするなど、人材育成に進んで参画するとともに、適切に労務管理をしている。	教職員一人一人の伸びや変容を積極的に評価し、きめ細かく指導・助言をするとともに、心身の健康等の状況を的確に把握し、適切に労務管理をするなど、互いに支え合える環境づくりを進めている。	教職員の意欲や能力が高まるよう、取組の過程や成果に対する的確な評価を行い、キャリアステージに応じた人材育成を進めるとともに、一人一人の声に耳を傾けながら、適切に労務管理を行っている。
		家庭や地域、関係機関との連携・協働	家庭や地域、関係機関と円滑に連携し、教育課程を編成するなど、状況に応じて、管理職とともに協働体制を組織し対応している。	家庭や地域、関係機関と園・学校教育目標やビジョンを共有して円滑に連携し、日常的に信頼関係を築き、園・学校の教育活動の充実を図っている。	家庭や地域、関係機関と園・学校教育目標やビジョンを共有し、協働体制を整え、日常的に信頼関係を深め園・学校づくりを推進している。
		園・学校事務・財務	園・学校及び対外的な事務や財務の管理に関わる基礎知識をもち、迅速かつ正確に業務を行っている。	教職員の事務に対する点検や園・学校及び対外的な事務や財務、園・学校施設に関わる業務を調整し、迅速かつ正確に遂行している。	園・学校経営のビジョン実現に向け、園・学校及び対外的な事務や財務、園・学校施設に関わる管理を適切に行うとともに、効果的に運用している。