# 学校管理職等
# 育成プログラム

平成 26 年９月

島根県教育委員会

目　　次

１　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（１）学校管理職の現状と課題
（２）管理職に求められる資質能力

２　学校マネジメントとは　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

３　「学校管理職等育成プログラム」の構成について　・・・・・・・・・・・・・・４

４　各職層・職位における育成のねらいと具体的な研修について　・・・・・・・・・７
（１）初任者、経験者（およそ 11 年目まで）
（２）中堅教員
（３）主幹教諭
（４）副校長・教頭
（５）校長

５　その他　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
（１）管理職によるＯＪＴでの育成
（２）登用・配置・評価による育成
（３）相談窓口の設置と個別の支援

## １　はじめに

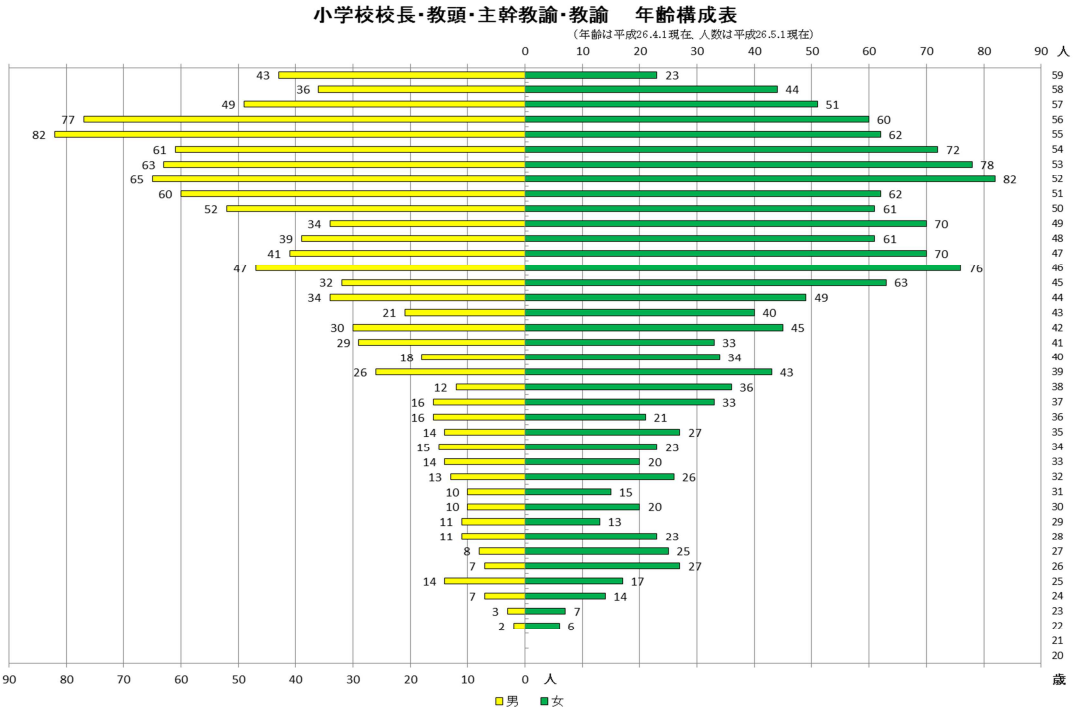
### （１）学校管理職の現状と課題

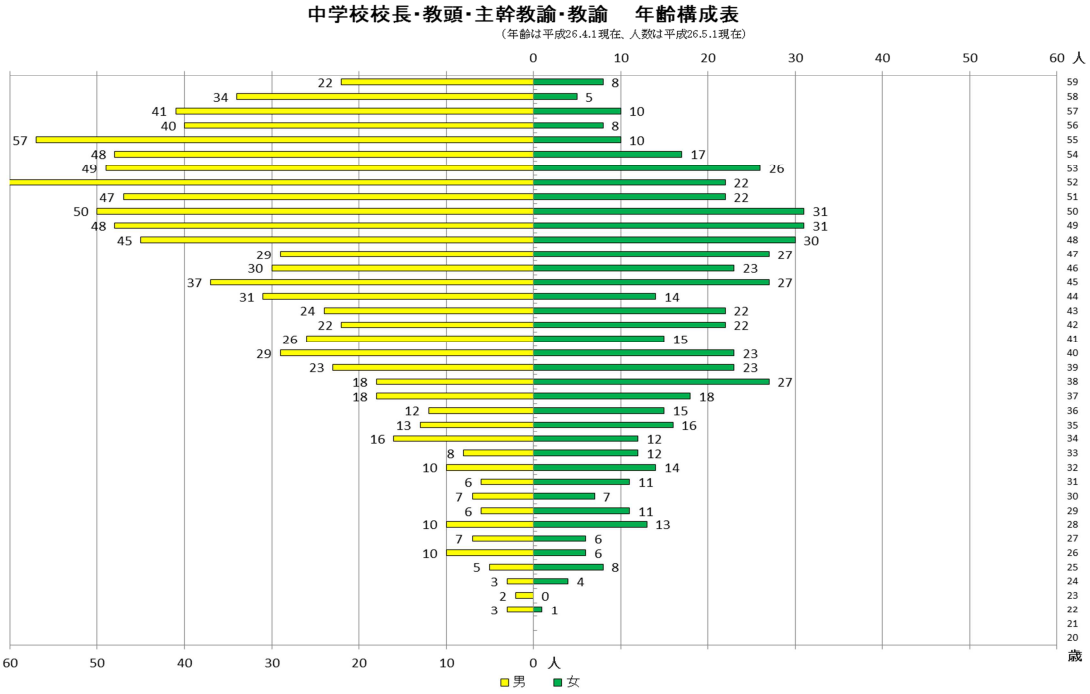
少子高齢化や情報化、グローバル化など社会の急激な変化に伴い、高度化・複雑化する諸課題への対応が必要になっており、学校教育において、求められる人材育成像の変化への対応が必要である。これからの学校は、21 世紀を生き抜く力を育成するため、基礎的・基本的な知識・技能の習得に加え、思考力・判断力・表現力等の育成や学習意欲の向上、多様な人間関係を結んでいく力の育成等を重視する必要があり、さまざまな言語活動や協働的な学習等を通じて効果的に育まれることに留意する必要がある。

また、学力や規範意識の低下、いじめや不登校などへの対応、特別支援教育の充実、ＩＣＴの活用の要請など、複雑かつ多様な課題に対応することが求められており、このような諸課題に対応するには、保護者や地域の理解を得ながら、管理職のリーダーシップと組織マネジメント力により教職員が一体となって組織的に取り組む必要がある。

平成 24 年８月の中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」においても、管理職段階の研修等の改善方策として、組織マネジメント力を身に付ける研修システムの開発が指摘されているところである。

本県の小・中学校教員の年齢構成は偏りがあり、50 歳以上が全体の約 43%を占めている。今後 10 年間の大量退職により現ミドルリーダーが管理職になる頃には、中堅教員が少なく若手教員が多いといった状況が予想される。これまで学校で行われていた、若手教員に指導・助言をする中堅教員、中堅教員をミドルリーダーに育成する管理職といった人材育成の仕組みが維持できなくなると予想される。大量退職の時期が小・中学校より少し遅れる県立学校においても、同じような状況にある。






## （２）管理職に求められる資質能力

島根県の教職員として求められる基本的な資質能力は次のとおりである。

＜島根県の教職員として求められる基本的な資質能力＞

○豊かな人間性と職務に対する使命感
- 人間理解、人権意識にかかわるもの
- 教職に対する誇りと責任の自覚にかかわるもの
- ふるさとを愛する心にかかわるもの

○子どもの心身の発達と心の動きに対する理解と対応
- 子ども理解にかかわるもの
- 子どもをとりまく人との関係構築にかかわるもの

○職務にかかわる専門的知識・技能及び態度
- 教科等の指導にかかわるもの
- 特別支援教育にかかわるもの
- 社会変化に適応する能力にかかわるもの

～「島根県教職員研修計画」より～

さらに、管理職に対しては、次の資質能力[①]が求められる。

① 教育職員養成審議会「養成と採用・研修との連携の円滑化について」第３次答申（平成 11 年 12 月 10 日）より

＜管理職に求められる資質能力＞
○　高い教育理念と広い識見
○　組織的な学校管理・運営
○　適正な評価、人材育成
○　外部との円滑な連携・折衝

これらの資質能力は、ＰＤＣＡのサイクル[②]を組織的に実践していくためのリーダーシップとマネジメント力、いわゆる「学校マネジメント（学校組織マネジメント）」の能力を構成しているものである。

## ２　学校マネジメントとは

マネジメントとは、組織や職場の目標を達成するために、人、モノ、金、情報、時間などの経営資源を効果的に活用することであり、組織マネジメントとは「組織が目的に向かって、持っている各種資源を開発・活用し適切な活動を行うこと、また効率的・効果的に動くために、資源を統合し調整すること」だといわれている。これを学校にあてはめたのが「学校マネジメント」である。

したがって、学校マネジメントとは「学校の有している能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」[③]である。その過程（活動）は、およそ次のようなものが考えられる。

①学校や地域の実態・課題を把握し、その解決のための学校経営方針や学校教育目標を設定する。
②学校経営方針や学校教育目標を教職員に理解させ、保護者や地域に説明する。
③教職員の資質能力の向上を図る。
④組織的な教育活動を実現し、学校教育目標を達成する。
⑤教育活動を評価し、学校経営方針や学校教育目標の修正・改善につなげる。

学校教育目標を達成するためには、学校マネジメントが効果的に機能していなければならない。そのためには管理職だけでなく、全ての教職員が学校マネジメントを理解し、それを意識しながら教育実践をする必要がある。

---

[②] Plan（計画）Do（実行）Check（評価）Action（改善）を繰り返し、継続的に業務を改善していく手法のこと

[③] 浅野良一（兵庫教育大学大学院）「学校組織マネジメント」－平成 26 年 8 月島根県教育センター「小・中学校新任教頭研修」資料より－

## ３　「学校管理職等育成プログラム」の構成について

採用時からミドルリーダー、主幹教諭、副校長・教頭、校長まで、段階的に次の①～⑤の研修を実施する。

### ①初任者研修や経験者研修に、学校マネジメントの内容を盛り込む。

学校教育目標を達成するためには、学校マネジメントが必要であることを理解し、それを意識した教育実践となるようにする。

### ②ミドルリーダーを対象に、管理職になる前の段階としての研修を実施する。

ミドルリーダーは、学校の中心的存在で授業や校務等で多忙であり、年に何度も研修に参加することは難しいため、２泊３日の「ミドルリーダー宿泊研修」として集中的に実施する。ミドルリーダーとして校内研修の活性化や人材育成などの知識・技能を身に付けたり、教育活動推進役としての自覚と意識を高めたり、さらに、教員としての今後のキャリア形成について考える機会としたりするための研修とする。

### ③学校マネジメントの研修は段階的に実施する。

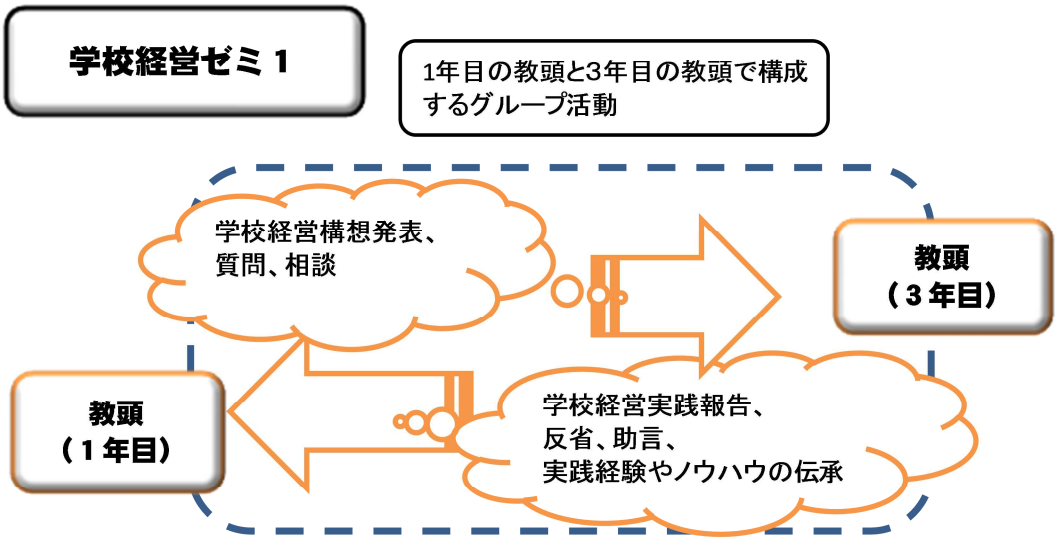
職位・経験年数に応じて、「学校マネジメントⅠ」～「学校マネジメントⅤ」の研修を実施する。実施にあたっては、講義だけでなく課題や提出物を課したり、グループ協議や演習などをしたりして、より実践的な内容とする。

### ④副校長・教頭（1、3年目）と校長（1、2年目）を対象に、少人数のゼミ形式の研修「学校経営ゼミ1」、「学校経営ゼミ2」を実施する。

新任者と経験者を組み合わせた少人数グループのゼミ[④]とする。新任者は経験者に対して、今年度の自校の学校経営方針やその具現化などについて実践計画を発表したり相談したりする。一方、経験者は新任者に対して、前年度の学校経営について実践したことや反省点、改善したことなどを紹介し、相談を受けたり助言をしたりする。新任者と経験者の双方が自身の勤務校について説明し協議することで、ＰＤＣＡのサイクルの再確認をするとともに、管理職としての経験や学校経営のノウハウを伝承する。副校長・教頭２年目は実践の年と位置付け、１年目と３年目の組み合わせとしている。

また、校長については、１年目と２年目の組み合わせとしている。

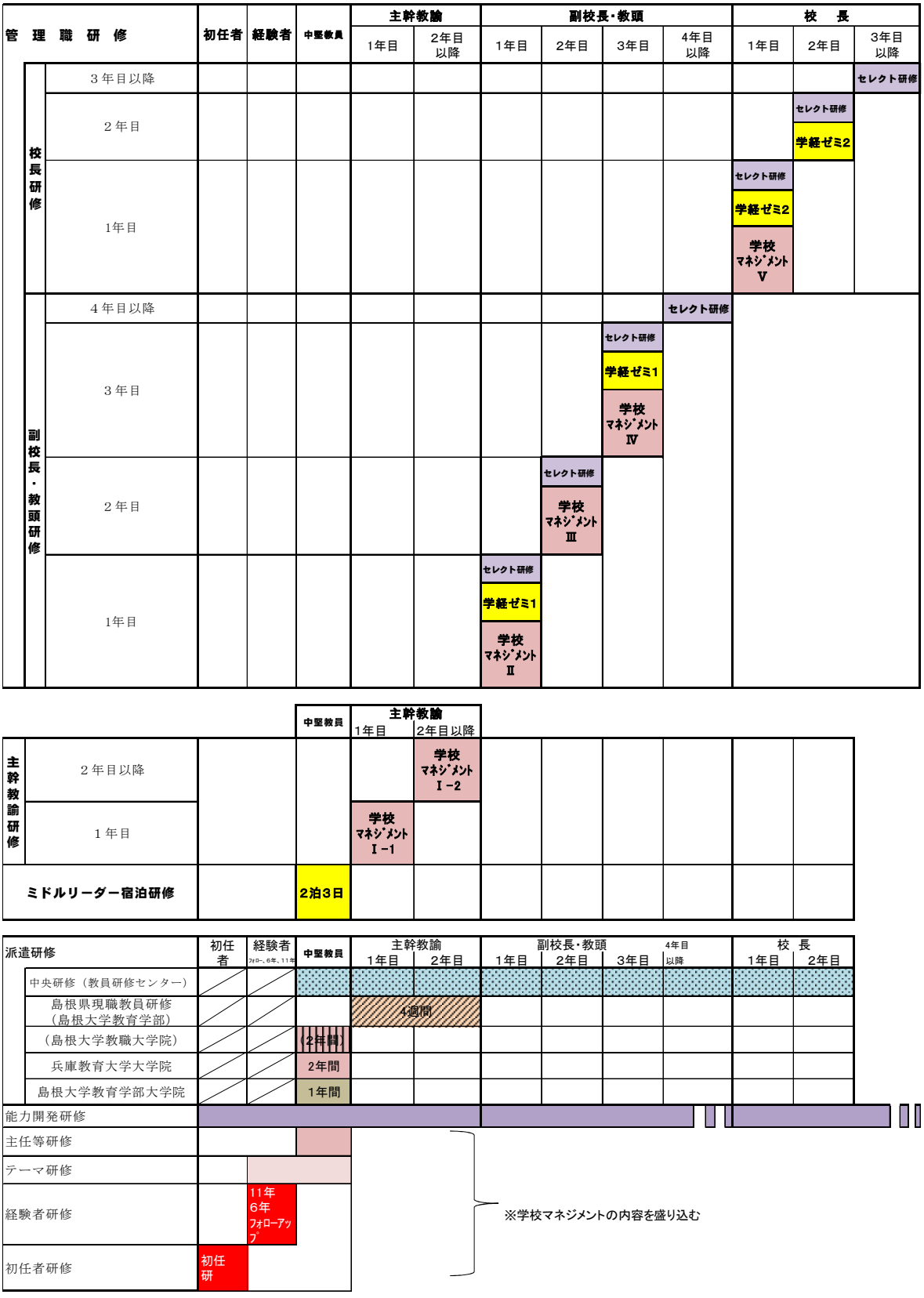
[④] ゼミナール（セミナー）の略。少人数のグループで学生がお互いに発表したり、討論をしたりしながら、主体的に学習を進めていく授業形式のこと。




**⑤副校長・教頭、校長には年２回以上の選択制の研修「管理職　セレクト研修」を義務付け、最新の情報や教育課題に触れる機会を確保する。**

管理職は、年度当初に設定した自己目標により、教育センターで行われる講座等の全日程もしくは日程の一部、または教育研究団体などが主催する研究大会や講演会などから選択し受講する。

## 学校管理職等育成プログラム（全体図）



## ４　各職層・職位における育成のねらいと具体的な研修について

### （１）初任者、経験者（およそ 11 年目まで）

＜ねらい＞　**学校マネジメントを理解し、それを意識した実践をする**
－初任から２，３年目まで－
①学校マネジメントとは何かを理解する。
②学校経営方針に沿って自己の目標を描き、その達成方法を考えることができる。
－およそ経験３年目から 11 年目まで－
①学校経営方針に沿った自己目標を、ＰＤＣＡサイクルにより達成できる。
②学校経営に対して参画意識を持ち、意欲的に教育実践をする。

【具体的な研修】：「初任者研修」「フォローアップ研修」
「経験者研修（６年目、11 年目）」

### （２）中堅教員

＜ねらい＞　**学校マネジメントにおける中堅教員の役割を理解し、実践する**
①高度な専門的知識・技能を身に付け、校内研修や教育活動を推進する。
②ＰＤＣＡサイクルの中で、新たな提案や企画、実践を行い、学校経営に積極的に関わる。
③自己研鑽に励み、助言や援助により、後進を育成する。

【具体的な研修】：「ミドルリーダー宿泊研修」（２泊３日）

### （３）主幹教諭

＜ねらい＞　**学校マネジメントにおける主幹教諭の役割を理解し、実践する**
①教職員の意見を取りまとめ、それを参考にして管理職に意見を述べるとともに、教職員に対して、校長の学校経営方針を具体化したものを提示する。
②分掌間や学年間での意見を聴取しながら、横断的・総合的な調整を図り、学校としての方針、考え方としてまとめる。
③よき相談相手として教職員が抱えている職務上の悩みを把握し、適切な指導や助言を行うとともに、必要に応じて管理職に伝える。
④地域や関係諸機関との連携において、学校の窓口として連絡調整をする。
⑤校内研修を推進し、教職員へ適切な指導・助言を行い、人材の育成に努める。

【具体的な研修】：「主幹教諭研修」　（学校マネジメントⅠ－１，Ⅰ－２）

（４）副校長・教頭

＜ねらい＞　**学校マネジメントにおける副校長・教頭の役割を理解し、実践する**
①学校経営方針に沿った学校教育目標を深く理解し、それを具体化して教職員に示し、それを実現するよう指導・助言する。
②教職員の自己目標設定に関わり、設定した目標の達成状況を把握しながら、適切に指導・助言・評価をし、資質能力の向上を図る。
③ＰＤＣＡサイクルを確立させ、学校経営の実践力を身に付ける。

【具体的な研修】：「副校長・教頭研修（１年目）」「副校長・教頭研修（２年目）」
「副校長・教頭研修（３年目）」
（学校経営ゼミ１、学校マネジメントⅡ、Ⅲ、Ⅳ）
「管理職　セレクト研修」

（５）校長

＜ねらい＞　**学校マネジメントによって教職員の意識改革を図り、学校を活性化し、よりよい学校づくりをする**
①学校や地域の実態・課題を把握し、その解決のための学校経営方針や学校教育目標を設定する。
②学校経営方針や学校教育目標を教職員に理解させ、保護者や地域に説明する。
③教職員の資質能力の向上を図る。
④組織的な教育活動を実現し、学校教育目標を達成する。
⑤教育活動を評価し、学校経営方針や学校教育目標の修正・改善につなげる。

【具体的な研修】：「校長研修（１年目）」「校長研修（２年目）」
（学校経営ゼミ２、学校マネジメントⅤ）
「管理職　セレクト研修」

## ５　その他

（１）管理職によるＯＪＴ[⑤]での育成

校長や副校長、教頭は、次期管理職の育成にも関わっている。管理職としてふさわしい教員に対し、主任などの責任ある立場を経験させるとともに、指導・助言や支援などを通して育成する。

また、校長は教頭に対して、自身の経験などから指導・助言をしたり、校長としての実践を示したりしながら、次期校長として育成する。

⑤ On the Job Training の略。職場内教育、校内研修のこと。

（2）登用・配置・評価による育成

これまでの公正・公平な昇任候補者選考試験を引き続き確保しながら、学校マネジメント力を選考における一つの視点とし、適任者を管理職に登用するよう努め、適材適所の配置となるよう努める。また、管理職の評価システムにより評価・育成を図る。

（3）相談窓口の設置と個別の支援

管理職への支援として、平成 26 年度から学校企画課内に管理職専用の相談窓口を設置した。管理職経験のある担当職員が電話で相談を受けたり、学校訪問をしたりして管理職を支援する。