

学校管理職等
育成プログラム

平成26年9月策定
平成31年3月改訂
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) 人材育成基本方針の改訂と管理職育成指標の策定	
2	管理職に求められる資質能力	2
	(1) 管理職に求められる資質能力	
	(2) 管理職育成指標	
3	学校マネジメントとは	4
4	「学校管理職等育成プログラム」の構成について	4
5	キャリアステージごとの育成のねらいと具体的な研修について	8
	(1) 自立・向上期～探究・発展期（1年目～10年目）	
	(2) 充実・円熟期（11年目以降）	
	(3) 主幹教諭	
	(4) 副校長・教頭	
	(5) 校長	
6	その他	10
	(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る、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。

島根県の小・中学校教員の年齢構成は偏りがあり、50歳以上が全体の4割近くを占めている。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) 人材育成基本方針の改訂と管理職育成指標の策定

島根県教育委員会では、「第2期しまね教育ビジョン21」を受け、平成26年に「学校管理職等育成プログラム」を、平成27年に「島根県公立学校教員人材育成基本方針」を策定し、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・系統的に学校マネジメント能力の育成を進めてきたところである。

平成29年、教育公務員特例法等の一部を改正する法律が施行された。その中で、教員等の任命権者は、文部科学大臣が示す「校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」（以下「指針」）を参酌しつつ、校長及び教員の職責、経験及び適性に応じて「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」（以下「指標」）を定めることになった。

指針では、校長について「とりわけ、校務をつかさどる校長は、学校組織のリーダーとして、教員の人材育成について大きな責任と役割を担っており、教員の自律的な成長を促す存在である。また、校長は教育者としての資質のほか、的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理を含む組織のマネジメント力が求められるものである。こうしたことを踏まえ、校長については、個別の指標を策定することを検討するなど他の職とは明確に区別できるよう留意する必要がある」と述べ、教員と別個の指標とすることを強調している。

この法改正を受けて、島根県教育委員会では平成30年に「島根県公立学校教育職員人材育成基本方針」を改訂し、教諭等と区別した、管理職に求められる資質能力、副校長・教頭及び校長の指標を示すこととした。

2 管理職に求められる資質能力

(1) 管理職に求められる資質能力

「島根県公立学校教育職員人材育成基本方針」において示している「管理職に求められる資質能力」資質能力は、下記のとおりである。

- 1 高い教育理念と広い識見
 - ・人間理解・人権意識
 - ・職務に対する誇りと責任
 - ・学び続ける意欲
- 2 学校経営
 - ・学校経営ビジョンの構築
 - ・リーダーシップ
- 3 学校管理・運営
 - ・服務規律の確保・危機管理
 - ・事務管理
- 4 人材育成
 - ・指導育成
 - ・適正な評価
- 5 外部との連携・折衝
 - ・保護者・地域・異校種との連携・協働
 - ・学校の説明責任・情報発信

平成 26 年の「学校管理職等育成プログラム」においては、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）を踏まえて、「高い教育理念と広い識見」「組織的な学校管理・運営」「適正な評価と人材育成」「外部との円滑な連携・折衝」の 4 項目を示している。今回の改訂では、これを一部見直し、下記の 5 項目とした。

「1 高い教育理念と広い識見」は従来どおりであり、管理職の素養ともいえる項目である。人間理解・人権意識、管理職としての職務に対する誇りと責任、学び続ける意欲の観点を設けた。「2 学校経営」は、管理職、なかでも校長に求められる学校経営責任者としての資質に関する項目である。学校経営ビジョンの構築とリーダーシップの観点を設けた。「3 学校運営・管理」は、従来の項目を整理し、服務規律の確保と危機管理に関わるもの、事務管理に関わるものの観点を設けた。「4 人材育成」は従来どおりであり、指導育成と適正な評価の観点を設けた。「5 外部との連携・折衝」は従来どおりであり、保護者・地域・異校種との連携・協働と学校の説明責任・情報発信の観点を設けた。

学校管理職等育成プログラム

(2) 管理職の育成指標

職		副校長・教 頭	校 長
資質能力			
1 高い教育理念と 広い識見	①人間理解・ 人権意識	・子どもの実態やその背景の理解に努めるとともに、管理職としての高い人権意識と特別支援教育への深い理解をもとに、一人一人の人権が大切にされる教育現場の実現に取り組むことができる。	
	②職務に対 する誇りと 責任	・管理職として必要な倫理観を持つとともに、教育に対する県民の期待を理解し、組織の責任者としてその職責や義務を自覚して職務に取り組むことができる。	
	③学び続ける 意欲	・国や県、市町村の教育施策等を理解するとともに、常に教育に関わる情報、社会情勢、地域の実態等に関心をもち、積極的かつ謙虚な姿勢で研究と修養に努めることができる。	
2 学校経営	④学校経営 ビジョンの 構築	・校長が示す学校経営ビジョンを分かりやすく教職員に伝え、教職員の共通理解のもと、組織をまとめ動かすことができる。	・長期的な視点に立ち、「魅力ある学校づくり」を目指した具体的な学校経営ビジョンを立てることができる。
	⑤リーダ ーシッ プ	・学校経営ビジョンの実現に向けて、教職員の能力、適性が発揮されるよう、組織の主任等に適切に指示を出し、組織を活性化させることができる。 ・状況を的確に把握・分析するとともに、関係者等の意見を集約し、解決策の実現に向けて校長を補佐することができる。	・学校経営ビジョンや課題に応じて、校内組織の再編成や適正な人事配置を行い、組織を活性化させることができる。 ・状況を的確に把握・分析し、関係者等の意見を踏まえつつ、解決策の実現に向けて行動することができる。
3 学校管理・運営	⑥服務規律 の確保・ 危機管理	・校長の指導助言のもと、教職員の服務規律を確保することができる。 ・学校事故への対応を予め想定し、備えるとともに、緊急時には組織的に対処することができるよう校長を補佐することができる。	・教職員の服務規律を確保することができる。 ・学校事故への対応を予め想定し、備えるとともに、緊急時には学校の責任者として組織的に対処することができるよう、すみやかに適切な判断を下すことができる。
	⑦事務管理	・教育活動の実施を適切に管理するとともに、予算執行、施設設備維持について、事務職員と連携して適切に処理することができる。	・教育活動の実施、予算執行、施設設備維持について、適切に管理することができる。
4 人材育成	⑧指導育成	・校長が示す育成方針のもと、必要な研修の機会を与えたり、校内での研修を効果的に進めたりすることができる。	・教職員一人一人の育成方針を策定し、長期的な視点に立って、指導育成を行うことができる。
	⑨適正な評価	・教職員一人一人を適正に評価し、面接や他の機会を捉えて課題を具体的に認識させることができる。	・教職員一人一人を適正に評価し、面接や他の機会を捉えて課題を認識させ、目指す方向を的確に示すことができる。
5 外部との連携・ 折衝	⑩保護者・ 地域・異校種 との連携・ 協働	・保護者や地域社会と積極的に交わり、その思いや願いを的確に把握し、校長に報告するとともに、学校運営に活かすことができる。 ・学校段階間の系統性や円滑な接続を意識した教育活動を展開するため、組織の主任等に適切に指示を出したり、調整したりすることができる。	・保護者や地域社会と積極的に交わり、その思いや願いを捉え、学校経営に活かすことで魅力ある地域づくりに資することができる。 ・学校段階間の系統性や円滑な接続を意識した教育活動を展開することができる。
	⑪学校の 説明責任・ 情報発信	・学校評価において、保護者や地域からの意見を積極的に受け入れ改善に努めるとともに、教育活動の成果や課題を校外に向けて具体的かつ詳細に説明することができる。	・学校評価において、保護者や地域からの意見を積極的に受け入れ改善に努めるとともに、学校経営ビジョンや教育活動の成果や課題を校外に向けて明確に発信することができる。

この指標において「子ども」とは「幼児、児童、生徒」のことである。

3 学校マネジメントとは

管理職に求められる資質能力は、P D C Aのサイクル^①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）」の能力を構成したものであるといえる。

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）」^②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。

4 「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 新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。

^① 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

^② 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－

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。

学校運営を中心的に担うミドルリーダーの育成、かつ将来管理職として指導的立場に立つ人材の育成を図るための「ミドルリーダー育成研修」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ることを考慮し、第1回は2泊3日の宿泊研修として集中的に実施し、第2回は1日で研修を踏まえた実践発表の機会を設けて、より実務的な内容として実施する。

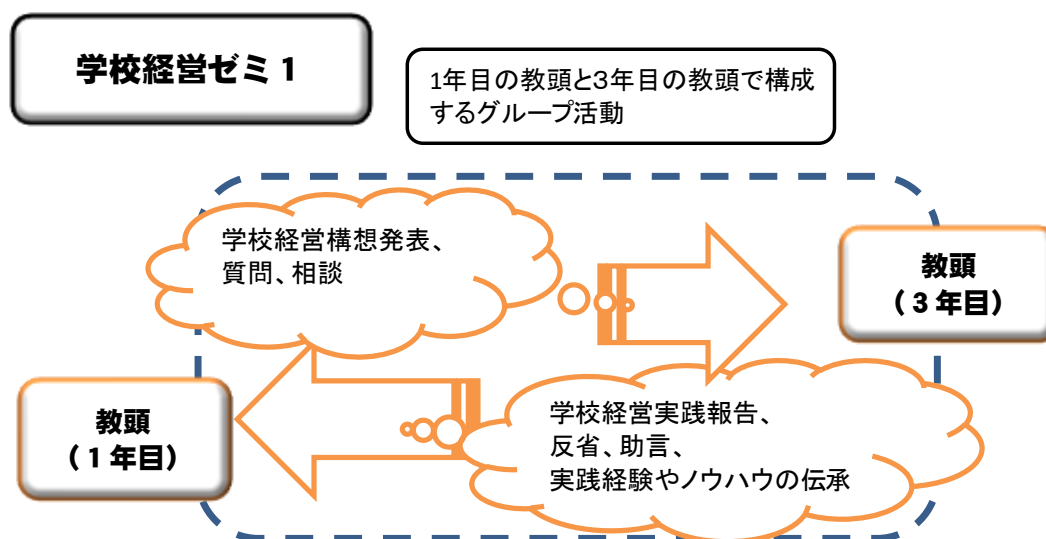
③ 学校マネジメントの研修は段階的に実施する。

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^③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。



③ 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。

⑥小・中学校の校長を対象に「小・中学校長学校経営実践研修」を実施する。

幅広い分野におけるマネジメントの視点から自校の教育課題を見出し、具体的改善策の検討及び実践に資することを目的として、すべての小・中学校の校長を対象とした研修を実施する。教育事務所単位を基本とし、経験年数の異なる校長が一堂に会する機会を設けることで、より実践的な研修を行うとともに、島根の教育における重要課題について共通理解を図る。

⑦小・中学校の教頭を対象に「小・中学校教頭学校運営実践研修」を実施する。

校長の学校経営ビジョンの実現に向け、自校の課題を整理し組織の活性化に努める教頭の力量を高めることを目的として、すべての小・中学校の教頭を対象とした研修を実施する。教育事務所単位を基本とし、経験年数の異なる教頭が一堂に会する機会を設けることで、より実践的な研修を行うとともに、島根の教育における重要課題について共通理解を図る。

学校管理職等育成プログラム

学校管理職等育成プログラム全体図

管理職研修	新任者	経験者	中堅教員	主幹教諭		副校長・教頭				校長		
				1年目	2年目以降	1年目	2年目	3年目	4年目以降	1年目	2年目	3年目以降
校長研修	3年目以降											セレクト研修
	2年目										セレクト研修	
	1年目										セレクト研修	
											学経ゼミ2	
	共通								小・中学校長学校経営実践研修			
副校長・教頭研修	4年目以降								セレクト研修			
	3年目								セレクト研修			
									学経ゼミ1			
	2年目								セレクト研修			
									学校マネジメント III			
	1年目								セレクト研修			
共通								小・中学校教頭学校運営実践研修				

主幹教諭研修		中堅教員	主幹教諭							
			1年目	2年目以降						
主幹教諭研修	2年目以降			学校マネジメント 1-2						
	1年目			学校マネジメント 1-1						
ミドルリーダー育成研修			4日							

派遣研修	新任者	経験者	中堅教員	主幹教諭		副校長・教頭				校長			
				1年目	2年目以降	1年目	2年目	3年目	4年目以降	1年目	2年目		
中央研修（教職員支援機構）													
島根県現職教員研修（島根大学教育学部）				4週間									
島根大学教職大学院			2年間										
兵庫教育大学大学院			2年間										
その他													
能力開発研修													
主任等研修													
テーマ研修													
経験者研修		経験者研修											
新任者研修	新任研												

※学校マネジメントの内容を盛り込む

5 キャリアステージごとの育成のねらいと具体的な研修について

(1) 自立・向上期～探究・発展期（1～10年目）

＜ねらい＞ 学校マネジメントを理解し、それを意識して実践する

－自立・向上期－

- ① 学校教育目標に沿った自己目標を立て、その達成に向けて取り組むことができる。
- ② 経験豊かな職員からの助言を受け入れ、自らの役割に応じて行動することができる。

－探究・発展期－

- ① 組織の一員としての役割を理解し、学校の課題に対応することができる。
- ② 経験豊かな職員から多くのことを学ぶとともに、同僚と連携・協働することができる。

【具体的な研修】

「新任者研修」「フォローアップ研修」「教職経験者6年目研修」

(2) 充実・円熟期（11年目以降）

＜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 主任等としての自覚や責任を持つとともに、企画力や調整力を発揮して教育活動を円滑に進めることができる。
- ② 他の職員の役割分担や業務の進捗状況を把握・調整し、適切な助言をしながら、後進を育成することができる。

【具体的な研修】

「中堅教諭等資質向上研修」「専門性向上研修」「ミドルリーダー育成研修」

(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 学校経営ビジョンの実現に向けて、教職員の共通理解を図り、組織をまとめ活性化することができる。
- ② 教職員の服務規律の確保ならびに危機管理において校長を補佐するとともに、事務職員と連携して適切な事務管理を行うことができる。
- ③ 校内での研修を効果的に進め、適正な評価をしながら、人材育成を行うことができる。
- ④ 保護者・地域・異校種と連携・協働する上での意見や課題を調整し、学校運営に活かすことができる。

【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）「小・中学校教頭学校運営実践研修」 「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、魅力ある学校づくりをする

- ① 学校経営ビジョンを構築し、リーダーシップを発揮して学校経営を行うことができる。
- ② 教職員の服務規律を確保し、危機管理ならびに事務管理を適切に行うことができる。
- ③ 教職員一人一人の育成方針を策定し、適正な評価をしながら、長期的な視点に立った人材育成を行うことができる。
- ④ 保護者・地域・異校種との連携・協働を進め、学校経営ビジョンや教育活動の成果や課題を発信することができる。

【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）
「小・中学校長学校経営実践研修」 「管理職セレクト研修」

6 その他

(1) 管理職によるOJT^④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。

(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ている。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。

^④ On the Job Training の略。職場内教育、校内研修のこと。