

平成27年4月21日
初等中等教育分科会
チーム学校作業部会
参考資料

学校管理職の現状について

平成27年4月21日
中央教育審議会 初等中等教育分科会
チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会
(第7回)

文部科学省 初等中等教育局 初等中等教育企画課

学校管理職の登用状況等

校長等人数及び登用者数(平成26年4月1日現在)

	小学校	中学校	高等学校・ 中等教育学校	特別支援学校	合計
公立学校数 本校 分校<外数>	20,357 <201>	9,626 <81>	3,577 <89>	924 <113>	34,484 <484>
校長数	19,977	9,320	3,540	924	33,761
うち 校長登用者数	3,203	1,243	689	207	5,342
副校長数	1,750	900	758	65	723
うち 副校長登用者数	271	141	246	65	723
教頭数	18,640	9,095	4,761	1,350	33,846
うち 教頭登用者数	3,272	1,692	884	298	6,146

校長・副校長・教頭の登用率の推移(各年4月1日現在)

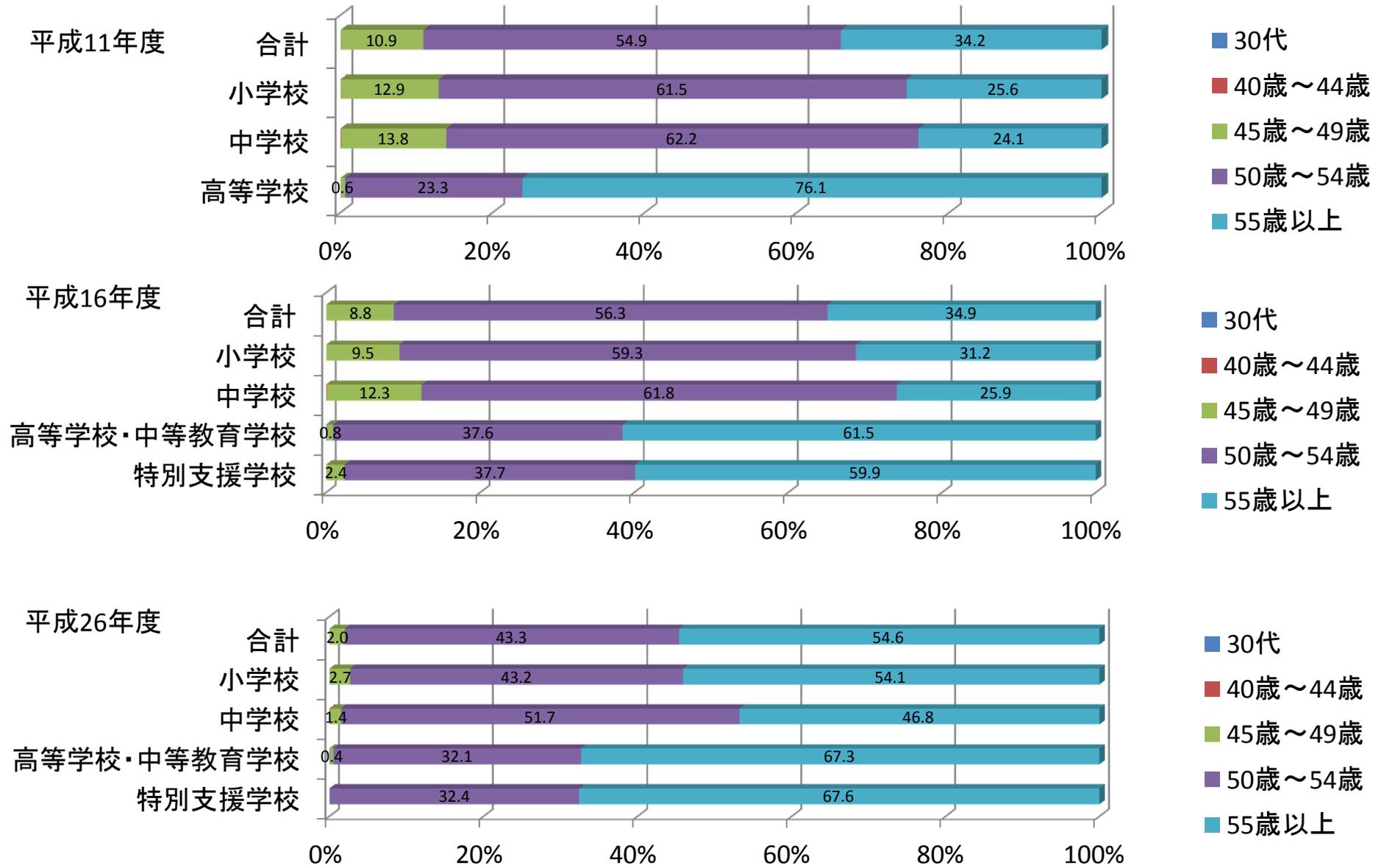
(単位:%)

校種 年度	小学校			中学校			高等学校 中等教育学校			特別支援学校			合計		
	校長	副校長	教頭	校長	副校長	教頭	校長	副校長	教頭	校長	副校長	教頭	校長	副校長	教頭
11	13.2	—	12.1	11.8	—	15.8	19.5	—	18.7	21.7	—	20.8	13.7	—	14.2
16	14.1	—	13.6	12.4	—	15.1	18.3	—	15.8	19.7	—	18.5	14.2	—	14.5
22	15.4	12.3	15.9	13.8	21.9	18.1	18.6	26.2	17.3	22.6	30.5	20.3	15.5	18.4	16.8
23	14.6	15.7	14.5	12.6	16.8	17.2	17.9	30.2	15.7	20.3	29.0	19.4	14.5	19.6	15.6
24	14.9	15.9	15.5	12.7	15.9	17.0	19.1	29.5	17.3	23.3	24.1	20.7	14.9	19.1	16.4
25	15.1	15.8	16.1	13.5	19.8	18.1	19.9	36.4	18.7	23.0	30.4	22.8	15.4	22.0	17.3
26	16.0	15.5	17.6	13.3	15.7	18.6	19.5	32.5	18.6	22.4	27.3	22.1	15.8	19.8	18.2

(文部科学省調査)

校長の年齢別登用状況の推移

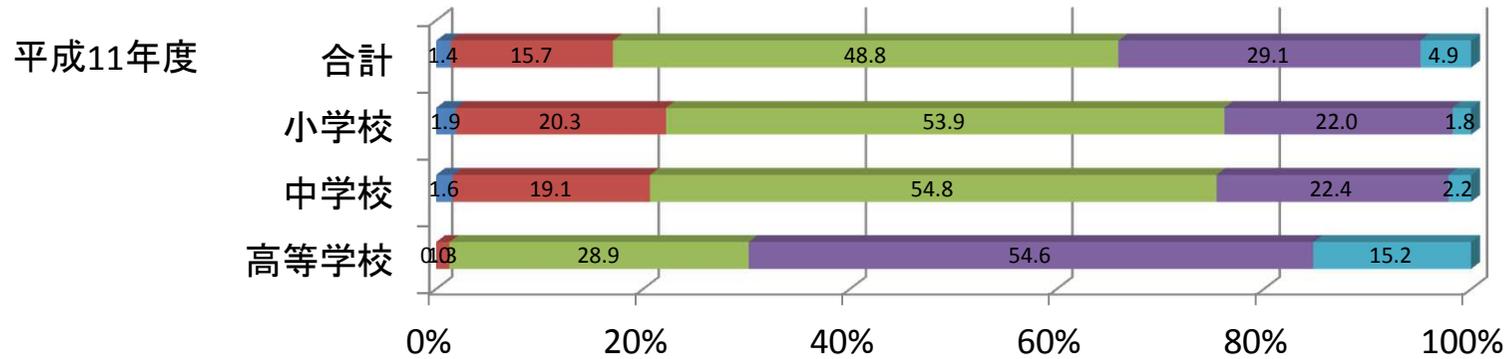
(単位:%)



(文部科学省調査)

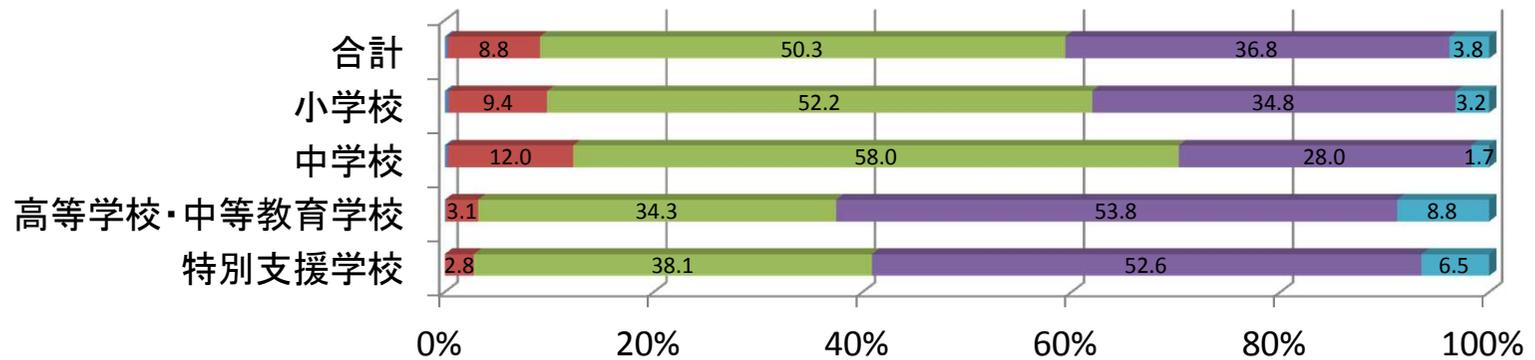
教頭の年齢別登用状況の推移

(単位: %)



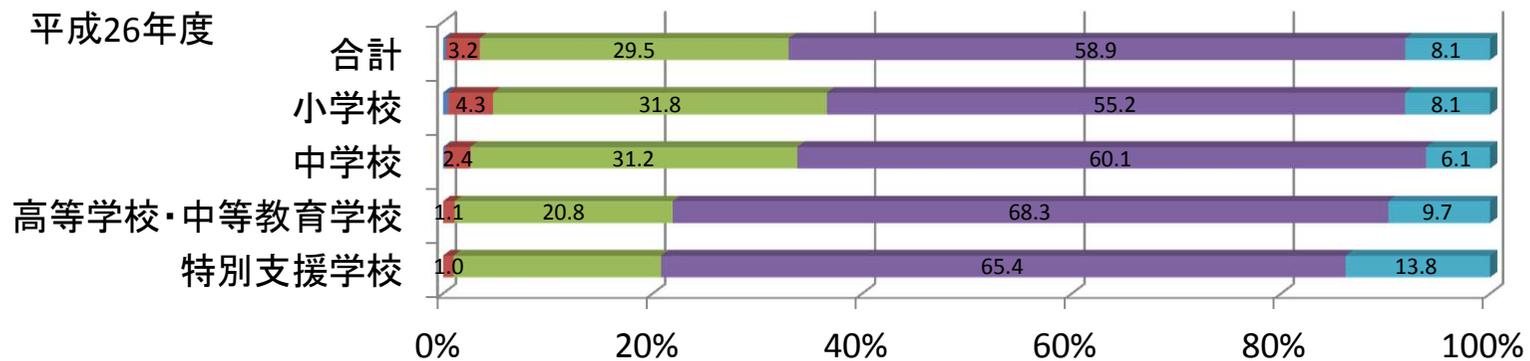
- 30代
- 40歳～44歳
- 45歳～49歳
- 50歳～54歳
- 55歳以上

平成16年度



- 30代
- 40歳～44歳
- 45歳～49歳
- 50歳～54歳
- 55歳以上

平成26年度

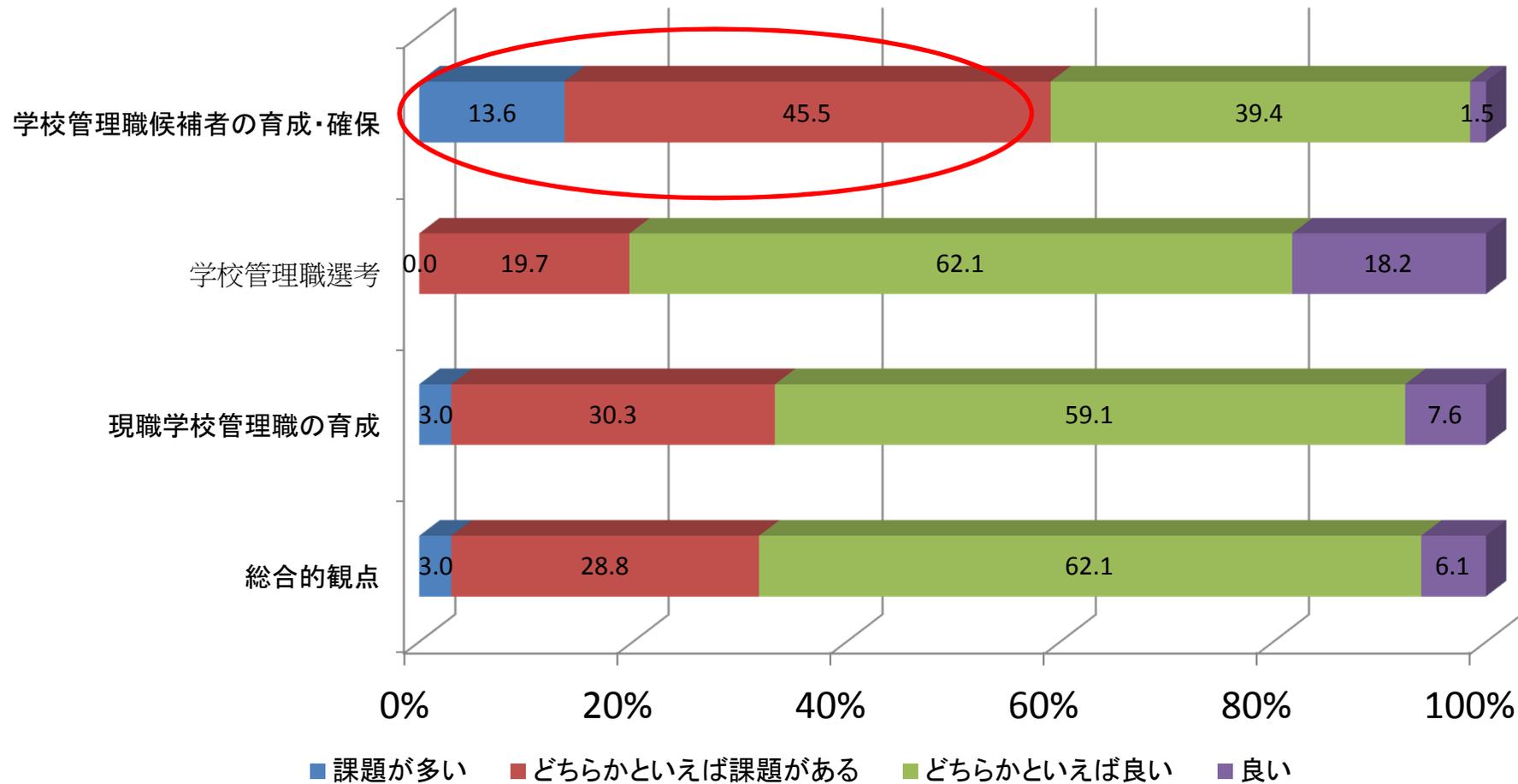


- 30代
- 40歳～44歳
- 45歳～49歳
- 50歳～54歳
- 55歳以上

(文部科学省調査)

教育委員会における 学校管理職の育成・確保の状況

学校管理職育成のプロセスの各ステージにおける評価

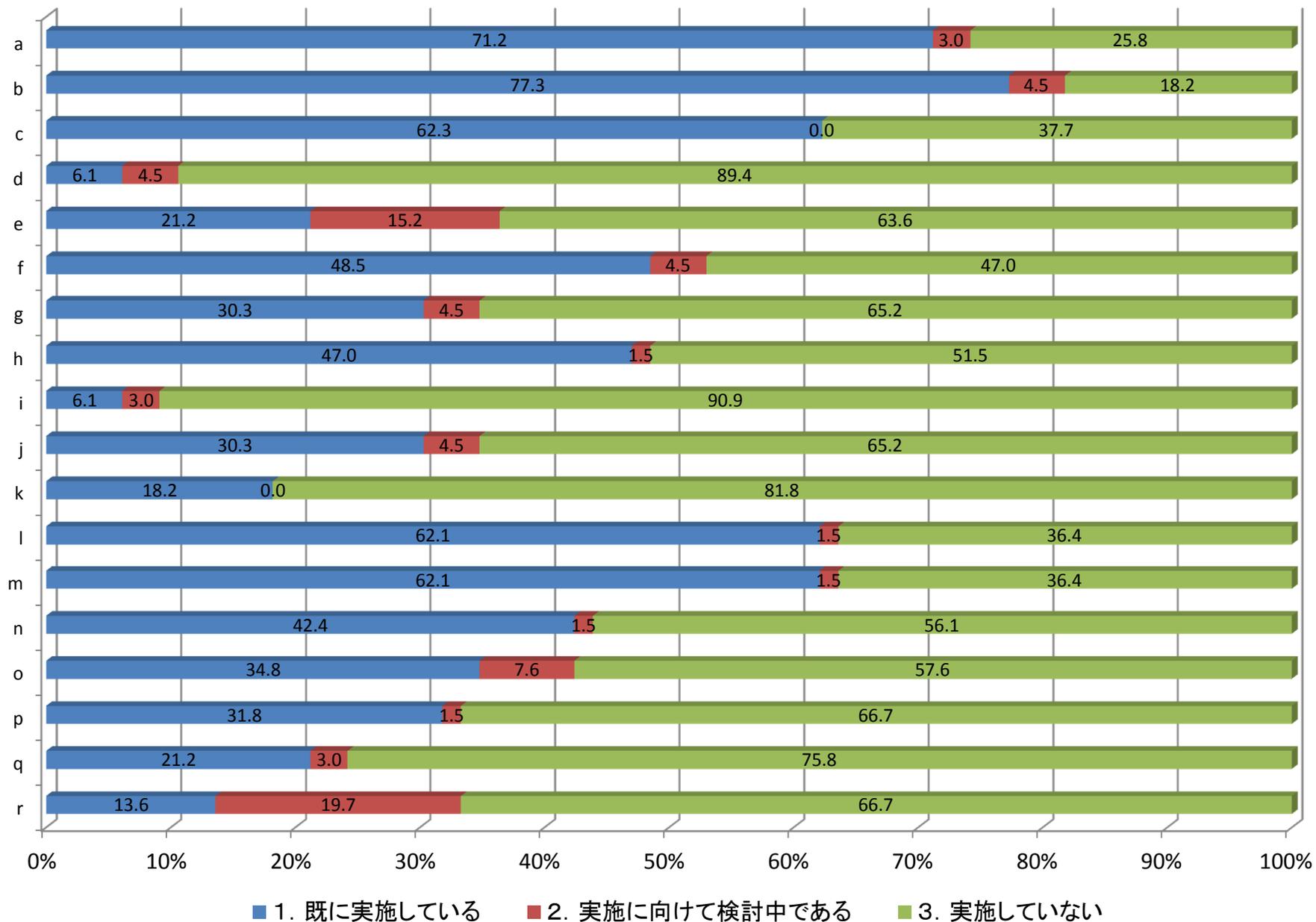


※都道府県・指定都市教育委員会を対象に調査(n=66)

学校管理職育成の現状と今度の大学院活用の可能性に関する調査報告書(平成26年3月 研究代表者 大杉 昭英)

学校管理職候補者の育成・確保の手立ての実施状況

a.学校管理職選考の在り方に関して現職学校管理職へ積極的に周知徹底を図り、協力して学校管理職候補者を育成する体制を作っている
b.将来の学校管理職育成における、自らの役割の重要性を現職学校管理職に向けて喚起する働きかけを行う
c.市区町村教育委員会と有望な学校管理職候補者についての情報共有を促進する
d.処遇の改善を図ることにより学校管理職の魅力を向上させる
e.勤務負担軽減や学校管理職の権限を拡大することにより学校管理職の魅力を向上させる
f.有望な学校管理職候補者を選びセンター等で研修を行う
g.有望な学校管理職候補者を選び大学院派遣研修を行う
h.有望な学校管理職候補者を選び派遣研修(大学院を除く)を行う
i.学校管理職選考試験受験の条件として特定の研修を指定する
j.研修において有望な学校管理職候補者を見極めるため、教育委員会として組織的・計画的な取組を行う
k.有望な学校管理職候補者を優秀な校長在籍校へ異動させて育成を行う
l.有望な学校管理職候補者に主幹教諭等のいわゆる「新たな職」の経験をさせて育成を行う
m.教職員評価を通じて校長と有望な学校管理職候補者についての情報共有を促進する
n.有望な学校管理職候補者を選び、異動を通じた育成・評価を計画的に行う(例えば、教育委員会による適切な支援の下で課題校を経験させる等)
o.任用資格の変更により受験者層増加を図る
p.いわゆる民間人校長(学校教育法施行規則第二十二條の規定に基づくもの)の導入を図る
q.«教育に関する職に十年以上あつたこと»という条件で任用される校長(学校教育法施行規則第二十二條の二の規定に基づくもの)の導入を図る
r.校長の定年延長、再任用を行う

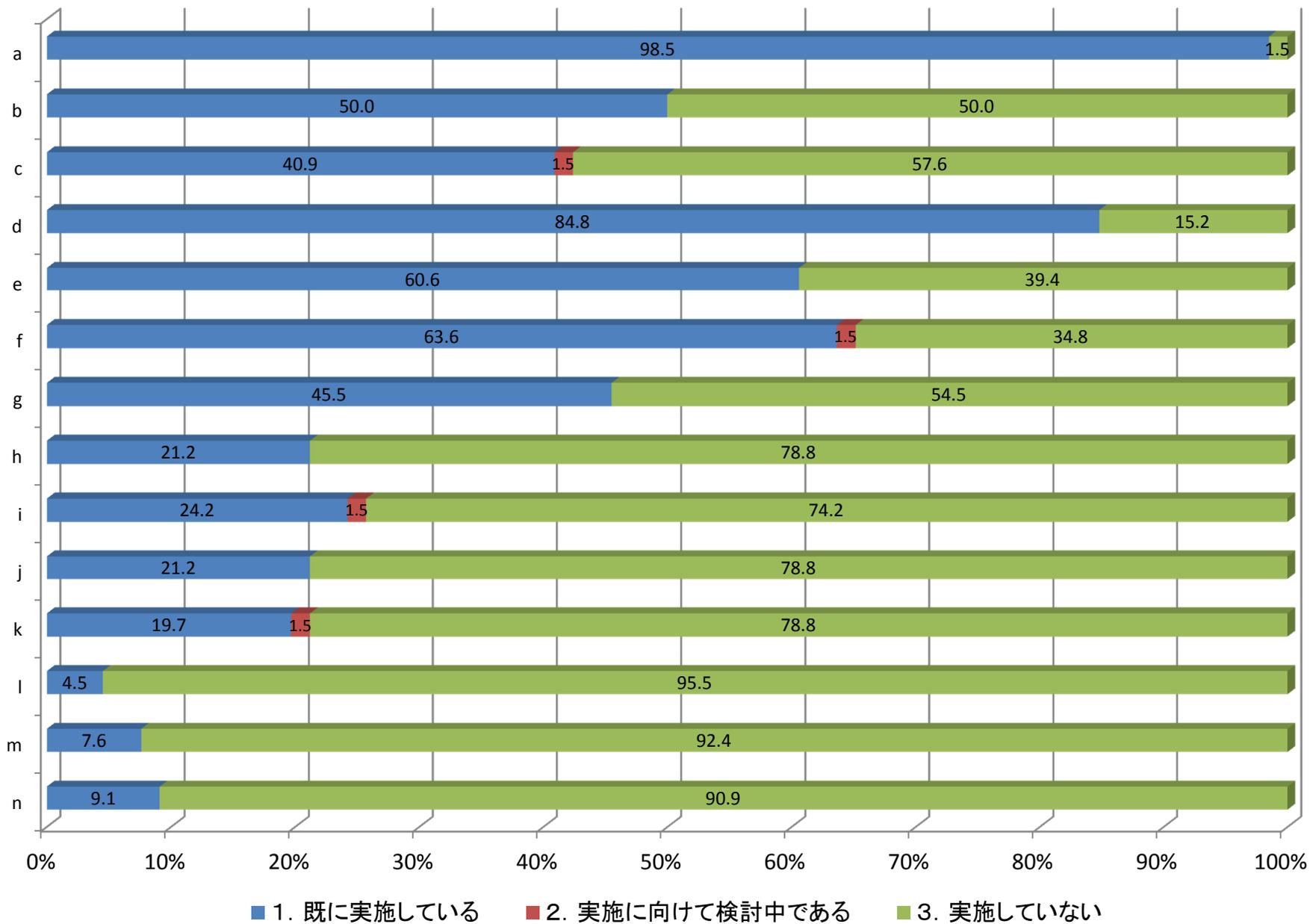


※都道府県・指定都市教育委員会を対象に調査(n=66)

学校管理職育成の現状と今度の大学院活用の可能性に関する調査報告書(平成26年3月 研究代表者 大杉 昭英)

学校管理職選考の手立て

a.学校管理職選考試験を実施する
b.学校管理職選考試験の出願に際して推薦制を導入する
c.学校管理職選考試験の出願に際して自己推薦制を導入する
d.勤務実績を合否の判断材料とする
e.研修履歴、研修における取組等を判断材料とする
f.校長推薦書等を合否の判断材料とする
g.実績報告書(受験者が作成)などを合否の判断材料とする
h.学校管理職選考合格者に対する任用前研修(民間人校長)を行う
i.学校管理職選考合格者に対する任用前研修(民間人校長を除く)を行う
j.学校管理職選考合格者に対する着任前研修(民間人校長)を行う
k.学校管理職選考合格者に対する着任前研修(民間人校長を除く)を行う
l.学校管理職選考合格者に対する大学院派遣研修を行う
m.学校管理職選考合格者に対する派遣研修(大学院を除く)を行う
n.選考試験とは別の任用審査の実施を行う

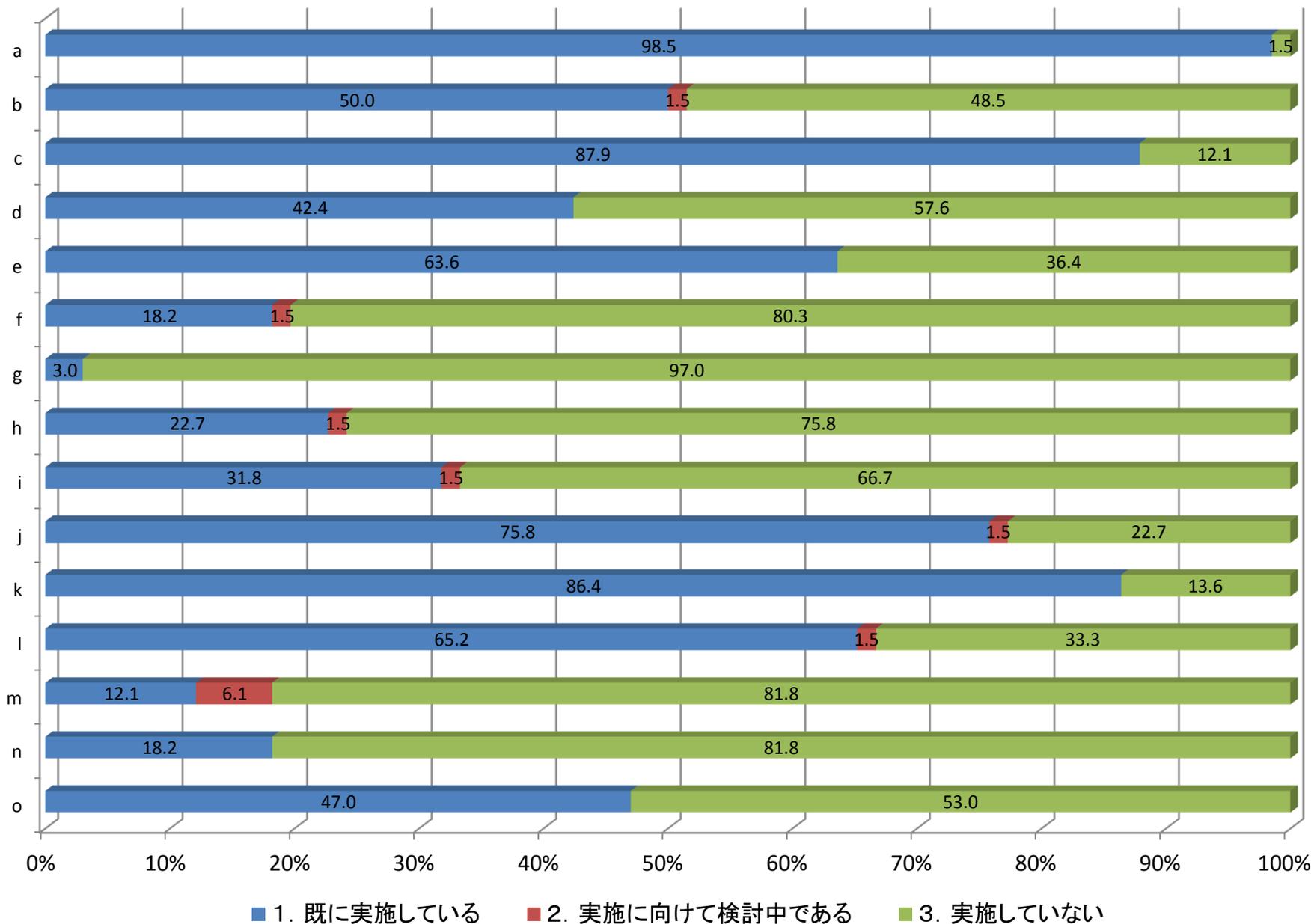


※都道府県・指定都市教育委員会を対象に調査(n=66)

学校管理職育成の現状と今度の大学院活用の可能性に関する調査報告書(平成26年3月 研究代表者 大杉 昭英)

現職学校管理職の育成の手立て

a.任用初年度に新任学校管理職研修を行う
b.任用初年度以降、複数年にわたる連続した学校管理職研修を行う
c.新任か否かを問わず学校管理職全員を対象とした研修を行う
d.学校管理職登用後の派遣研修を行う
e.新任学校管理職に対して教育委員会等が訪問指導を行う
f.学校管理職を支援するための外部アドバイザー制度を設け、支援を行う
g.統括校長等の配置により学校管理職に対する指導助言を行う
h.学校管理職向けの業務遂行に関するガイドブックの作製・配布をする
i.他県の事例も含めて学校管理職の先駆的実践の紹介・共有の促進を図る
j.行政主催の校長会等の開催による情報伝達を行う
k.校長会等の独自の運営による校長会等における情報共有の支援を行う
l.民間企業の経営者等を研修会で活用する
m.大学の研究者と連携した現職学校管理職研修の開発・実施を行う
n.教育委員会に学校管理職の学校経営の指導を行う専門ポストを設け支援を行う
o.降任制度の積極的活用による質の保証を行う



※都道府県・指定都市教育委員会を対象に調査(n=66)

学校管理職育成の現状と今度の大学院活用の可能性に関する調査報告書(平成26年3月 研究代表者 大杉 昭英)

管理職着任前研修・任用前研修の有無について

類型	自治体数	比率
着任前・任用前研修のどちらもおこなっている自治体	3	4.7%
任用前研修をおこなっている自治体	3	4.7%
着任前研修をおこなっている自治体	11	17.2%
着任前・任用前研修のどちらもおこなっていない自治体	47	73.4%
合計	64	100.0%

※都道府県・指定都市教育委員会を対象に調査(n=66)、未回答2

※任用前研修とは、学校管理職選考試験合格者が任用決定前に受ける研修のことを指し、任用決定者が着任前に受ける研修のことを着任前研修として調査

学校管理職の勤務実態

文部科学省教員勤務実態調査(職種別平均残業時間)

(校長)

平成18年度調査 約36時間(勤務日・休日) ※ 約31時間(勤務日)

(教頭・副校長)

平成18年度調査 約63時間(勤務日・休日) ※ 約55時間(勤務日)

(教諭)

平成18年度調査 約42時間(勤務日・休日) ※ 約34時間(勤務日)

昭和41年度調査 約 8時間(勤務日・休日)

(講師)

平成18年度調査 約41時間(勤務日・休日) ※ 約34時間(勤務日)

※成績処理や授業準備などの持ち帰りの業務は含まれない。

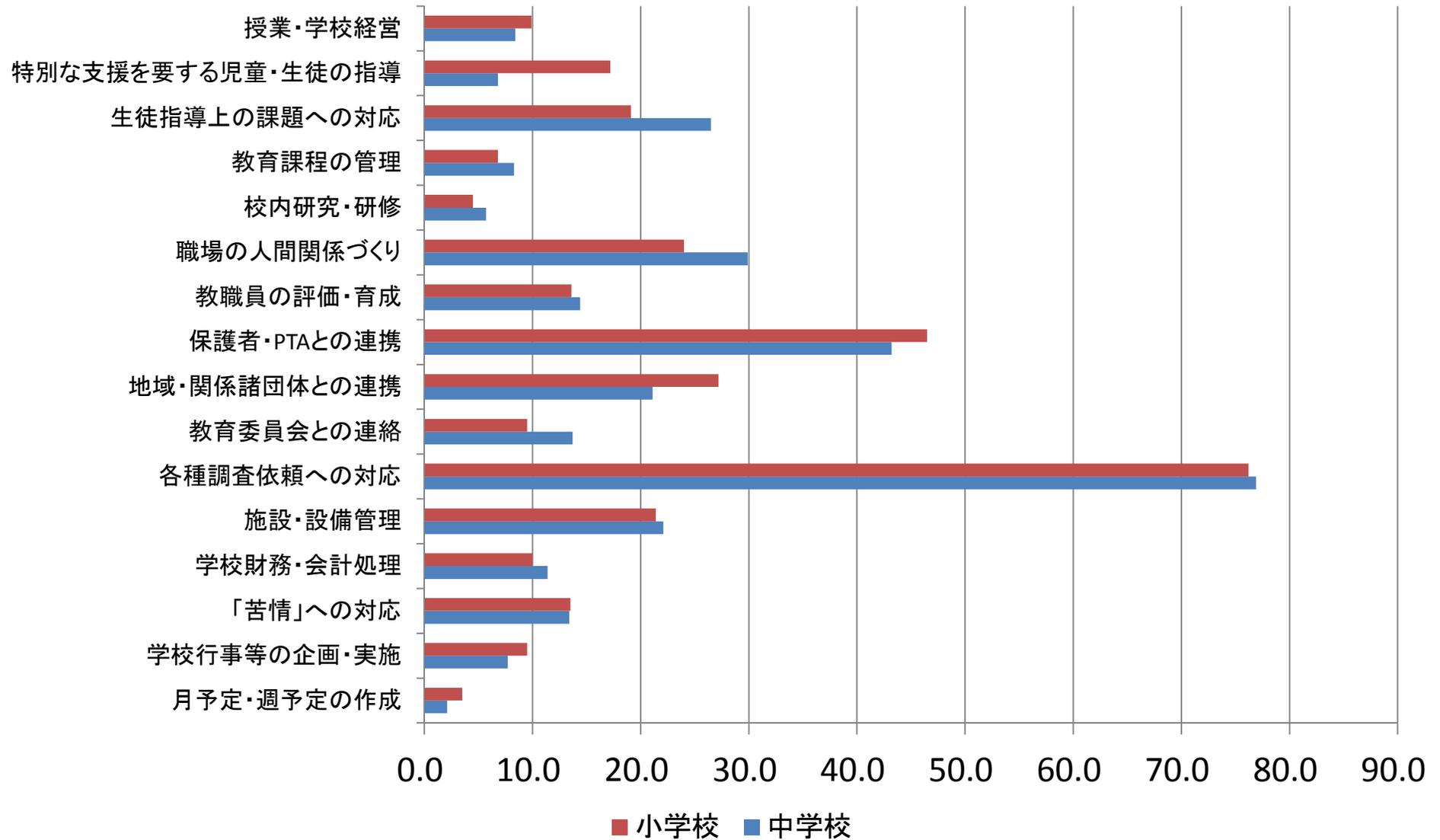
(参考)平成19年1月分 厚生労働省勤労統計調査

30人以上の事業所規模の月間所定外労働時間:12.9時間(早出、残業、臨時の呼出、休日出勤等)

(中学校)校長の仕事の時間配分

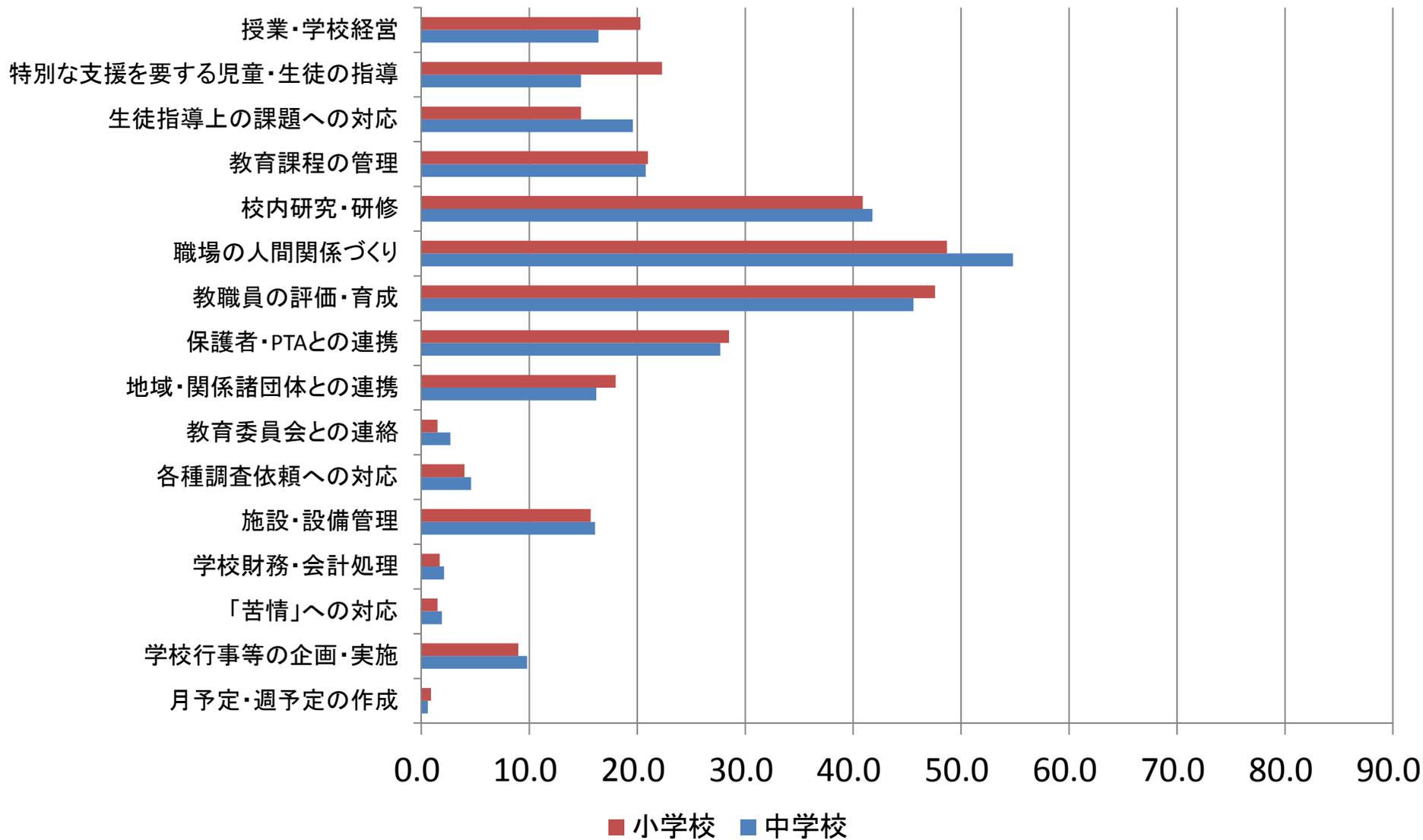
参加国平均	日本	校長の仕事のカテゴリー	補足事項
41.3%	35.6%	管理・統括に関する業務や打合せ	人事管理、規則管理、報告、学校の予算管理、日程や学級の編制、方針の立案、リーダーシップ・統率活動全般、国や自治体関係者からの要請への対応を含む
21.4%	25.2%	教育課程や学習指導に関する業務や会議	カリキュラム開発、授業、学級観察、生徒の評価、組織内指導(メンタリング)、教員の職能開発を含む
14.9%	14.6%	生徒との関わり	規律管理、カウンセリング、課外での対話を含む
11.2%	11.2%	保護者との関わり	公式なものとは非公式なものを含む
7.1%	8.3%	地域コミュニティや産業界との関わり	—
4.1%	5.0%	その他	—
100.0%	100.0%	合計	—

教頭が実際に費やす職務内容



全国公立学校教頭会の調査(平成26年度)

教頭が費やしたい職務内容



全国公立学校教頭会の調査(平成26年度)

学校管理職に関する答申・報告等

今後の地方教育行政の在り方について(答申)(抄)

(平成10年9月21日 中央教育審議会)

3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上

学校において個性や特色ある教育活動を展開するためには、校長及びそれを補佐する教頭に、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的、機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要である。このため、教育に関する職に就いている経験や組織運営に関する経験、能力に着目して、幅広く人材を確保する観点から、任用資格と選考の在り方を見直すとともに、校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を展開することを促進する観点から、在職期間の長期化や若手教職員の中からの積極的な任用に取り組むなど校長、教頭の人事の在り方を見直すことが必要である。併せて、教職員の人事の在り方についても、今後教職員が意欲的に地域に根差した学校づくりに取り組むことを促進するとともに、「総合的な学習の時間」の導入や選択教科の拡大など、教育課程審議会答申(平成10年7月)において示された新しい教育課程の考え方に基づいて多様な教育活動を円滑に推進する観点から、見直しを図る必要がある。

また、教職員の資質向上と意識改革を図ることが重要である。すなわち、地域や子どもの状況を踏まえた創意工夫を凝らした教育活動を展開していくには、校長、教頭のリーダーシップに加えて、教職員一人一人が、学校の教育方針やその目標を十分に理解して、それぞれの専門性を最大限に発揮するとともに一致協力して学校運営に積極的に参加していくことが求められている。このことは生涯学習社会を構築し、学校が地域の専門的教育機関として期待される役割を担うためにも重要である。そのため、今後、教職員が日常の職務の遂行や学校内外の研修への積極的な参加など様々な機会を通じて、学校運営に積極的に参画していく意欲や態度、それに必要な知識を修得することが重要となる。また、子どもを取り巻く状況の変化に対応し、より多様な活動を通じて子どものよさを様々に引き出す教育活動を、専門分野を異にする教職員が一体となって支え、展開していくとともに、学校運営全体を視野に入れた総合的な事務処理を推進することが求められている。このような観点から、教員の研修制度を見直し、研修内容、方法の改善を図るとともに、養護教員、学校事務職員、学校栄養職員などについても、その専門性を高め、学校運営に積極的に参画していく意欲や態度を培う観点から、それらの教職員に対する研修の充実が必要である。

以上のような観点から、これに関連する制度等について以下のように見直し、改善を図る必要がある。

なお、学校の自主性・自律性を高め、学校の裁量権限と責任がこれまで以上に大きくなることに対応して、校長や教頭に適材を確保し、責任をもって学校運営に当たってもらうためには、校長及び教頭について、管理職手当を含めその職務と責任に相応する処遇の改善を図る必要がある。

また、教員についても、優れた人材を確保し、研修等を通じてその専門性を一層深め、資質の向上を効果的に図っていくためには、教職自体を魅力あるものにするとともに、教員が自らその資質能力を継続的に向上させようとする意欲を喚起しなければならない。そのような観点から、その職務と責任に見合った処遇の改善を図る必要がある。

具体的改善方策

(校長・教頭の任用資格の見直し)

- ア 「学校教育法施行規則」第8条に定める校長の資格については、同条の規定を改め、「教諭の免許状を所有し、かつ教育に関する職に5年以上勤務した経験を有すること」に加え、10年以上教育に関する職に就いた経験がある者については、教諭の免許状を所有しなくても校長に任用できることとするとともに、特に必要がある場合には、都道府県教育委員会等がこれと同等の資質・経験を有すると認める者についても校長に任用できるものとする。
- イ 「学校教育法施行規則」第10条に定める教頭の資格については、「学校教育法」第28条第4項に「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。」と規定されていることを踏まえ、教諭の免許状の所有要件の取扱いについて検討すること。
- ウ 「学校教育法施行規則」第8条に定める教育に関する職の範囲について、新たに、学校栄養職員、実習助手、児童自立支援施設以外の児童福祉施設において教育を担当する者の職や専修学校において教育を担当する者の職を含めるなど、その範囲を拡大すること。

(校長・教頭の選考と人事の在り方等の見直し)

- エ 校長の選考に当たっては、教育や法令に関する知識等に偏った筆記試験を行わない方向で見直すとともに、教頭の選考についても、そのような筆記試験の比重を縮減するなど、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること。
- オ 校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材を積極的に任用するため、年功序列にとられない新たな評価方法や任用方法を研究開発し、人事の在り方を見直すこと。
- カ 校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を推進できるようにするため、校長の在職期間の長期化を図るなど人事異動の在り方を見直すこと。
- キ 学校運営の複雑化・多様化に対応し、校長を補佐できるよう、学校の規模や地域の状況に応じて、教頭の複数配置を推進すること。
- ク 校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。

(教職員の人事の在り方の見直し)

- ケ 教職員の人事について、地域や学校の実態に応じ、計画的な人事行政が行われるよう採用や異動、校長、教頭への任用等の人事異動の方針や基準について、絶えず適切な見直しを図ること。
- コ 教職員の帰属意識を高め意欲的に学校づくりに参画することができるよう、様々な学校や地域での勤務を重ねることによる職能成長の重要性にも十分配慮しつつ、例えば、当該教職員が比較的長期間勤務したり、繰り返して勤務するような拠点的な勤務校という考え方を採り入れるなどの工夫を講じること。

(教職員の研修の見直しと研修休業制度の創設)

- サ 中堅教員の研修について、将来の校長、教頭としての人材を育成する観点から上記クと同様に研修の見直しを行うとともに、教職以外の経験を豊富にするため、社会教育施設等での勤務体験や長期社会体験研修の充実を図ること。
- シ 国内外における大学院での学修や研究機関等での研修、ボランティア活動への参加などについて、休業扱いとすることにより、教員が教職以外の幅広い活動を通じて自発的にその資質向上を図ることを可能とする研修休業制度の創設について検討すること。
- ス 養護教員、学校事務職員、学校栄養職員等の研修について、これらの職員の専門性を高め、学校運営への積極的な参画を促す観点から、研修内容を見直し、その充実に努めること。

(適格性を欠く教員等への対応)

- セ 子どもとの信頼関係を築くことができないなど教員としての適格性を欠く者や精神上的疾患等により教壇に立つことがふさわしくない者が子どもの指導に当たることのないよう適切な人事上の措置をとるとともに、他の教員に過重な負担がかかることのないよう非常勤講師を任用するなど学校に対する支援措置を講じるよう努めること。また、教員としての適格性を欠く者については、教育委員会において、継続的に観察、指導、研修を行う体制を整えるとともに、必要に応じて「地方公務員法」第28条に定める分限制度の的確な運用に努めること。

学校の組織運営の在り方について(作業部会の審議のまとめ)(抄)

(平成16年12月20日 中央教育審議会 初等中等教育分科会
教育行財政部会 学校の組織運営に関する作業部会)

(4)管理職の一層の適材確保

組織的な学校運営を進める上でも、校長やこれを支える教頭といった管理職に人を得ることが肝要であることは言うまでもないところである。

管理職の適材確保については、これまでも、その選考の在り方について、知識等に偏重しないで、より人物、識見を重視する方向で、例えば面接を取り入れたり、筆記試験の比重を少なくするなどの取組が行われてきたところである。また、その研修においてマネジメント研修や社会体験を取り入れるなど、管理職としての能力の向上を図る取組も進められてきたところである。さらに、中央教育審議会の提言を踏まえ、平成12年の学校教育法施行規則の改正により、校長、教頭の資格要件を緩和する制度改正が行われた。これにより、各教育委員会において、民間人をはじめ幅広い人材の登用が図られているところであるが、これについては、今後、その成果を地域全体に広げていくことが課題となっていると言える。

これらを踏まえ、管理職の一層の適材確保について検討する必要があると考える。

①管理職の一層の適材確保

管理職の適材確保については、その登用後の研修も重要であるが、**登用前の管理職の育成が重要**である。とりわけ、前述のキャリアの複線化を図るとすれば、管理職を志向する者について必要な資質能力を育成することが大切となるであろう。

(ア)管理職の育成と登用

- 管理職の人材育成と適材確保の観点から、管理職となる候補者に研修などを行い、そのなかで資質能力を育成しながらこれを見極めて登用を行うよう、例えば管理職候補者登録制などの仕組みについて検討する必要があると考える。その場合、管理職候補者を前述の主幹や教務主任などとしてOJTを行うことも考えられる。
- 管理職としてふさわしい人材を育成するため、**独立行政法人教員研修センターや各教育委員会の研修センターの一層の活用が必要**である。それとともに、教職員については、日々の業務を通じて管理職としての資質能力を身に付けることや、これに関する研修の機会が必ずしも十分にあるとは言えないことから、大学院における研修などの充実も含め、**大学院と連携した育成の在り方について検討することも考えられるのではないか。**
- 管理職の登用については、教員の年齢構成や今後の退職者数の推移を踏まえ、計画的な人事を行い、在職期間の長期化を図るなど、それぞれの理念や能力を発揮できるようにすることも重要な視点であると考えられる。

(イ)幅広い人材登用

- 教頭について、校長と同様、民間人などを登用できるよう、学校教育法施行規則の改正により、その資格要件を緩和することについて検討する必要があると考える。さらに、前述の事務長や主幹についても民間人などを登用することが考えられるのではないか。
- キャリアの複線化のなかで、教頭は校長になれなかった人というのではなく、教頭としてまっとうする人、さらに前述のスーパー・ティーチャーなどとしてまっとうする人など、教職員のキャリアの在り方も様々な形があってよいのではないかと考える。

(ウ)組織全体の総合力の向上

- 学校運営の責任者は校長であるが、**校長一人がすべてを担うのではなく、学校組織全体の総合力を高めることが重要**である。そのためには、すべての職員が自らの職責を自覚しながら能力や個性を発揮し、組織全体として有機的な運営態勢となることが求められることから、例えば、教育活動面で特に力量のある校長のもとに民間人等の教頭を配することなどが有効であると考えられる。
- さらに、組織的な学校運営を行うには、すべての教職員がマネジメントの発想やリーガル・マインドを持ちながら教育活動を含め業務を遂行することが大切であり、そのような研修等について工夫することも必要であろう。それとともに、学校の組織運営全体について整理しておくことで、人事異動などがあっても、全体の組織運営の流れは維持されるものと考えられる。

②教育委員会の学校支援

組織的な学校運営を進めるには、前述の管理職の適材確保、あるいは組織体制の整備などと同時に、**教育委員会が学校を支援する機能を強化することが不可欠**である。これについては、地方教育行政部会で同様の検討が行われているが、本作業部会としても、以下の点について言及があったところである。

- 学校への支援の強化や教育委員会とのパイプ役となるよう、校長職、教頭職に相当する学校支援の専門職を教育委員会に置くことができるような仕組みについて検討する必要があるのではないかと考える。その場合、これを含め計画的な人事を行うことにより、管理職の在職期間の長期化を図ることも考えられる。
- 特に危機管理などにおいて学校を支援する機能を充実し、例えば事件、事故などの場合、法務相談をはじめ学校を支援し、学校に過度の責任を負わせないようにすることが求められる。
- 教育委員会の行政評価の中で、教育委員会の学校への支援が十分に行われているかチェックすることも重要な視点であると考えられる。
- 学校の権限の強化に伴い、学校が適切にその権限を行使しているか、管理職のマネジメントがうまく機能しているかなどについて、学校現場自らや住民が評価することが重要になるであろう。
- 学校の評価に関連して、学校現場からのフィードバックを可能にするシステムについても検討する必要があると考える。