

学校管理職を含む新しい時代の教職員集団 の在り方の基本的考え方

新たな時代における教師・教職員集団の持続的な成長の在り方 —前回特別部会の審議のポイント①—

経験を振り返ることを基礎とした学び と 他者との対話から得られる学び

- ✓ 教師・教職員集団の持続的な成長に向けて、急激な変化に対応できるための教師の「学び」が組織的に行われるような環境づくりが求められる。
- ✓ その際、学校における働き方改革や業務改善、協働性・心理的安全性を確保した職場環境づくりにより、学ぶための資源である、「学ぶ時間」や「学ぶマインド」を確保していくことを大前提に、教師が「経験を振り返ることを基礎とした学び」と「他者との対話から得られる学び」が重要な役割を果たすと考えられる。
- ✓ 「経験を振り返ることを基礎とした学び」は、OJTや校内研修、授業などの学校現場での学びであり、教師の持続的成長の中核となるものである。
- ✓ 「他者との対話から得られる学び」は、教師の同僚性を生かした校内研修や授業研究などの教師同士の学び合いと、学校管理職やリーダーとの面談等によって、客観的なコメントや助言、気づきなどから得られるものである。

新たな時代における教師・教職員集団の持続的な成長の在り方 —前回特別部会の審議のポイント②—

自律した研修組織としての学校の在り方 (学び合いのコミュニティ・同僚性)

- ✓ 校外講習の受講や自己研鑽を含めた教師個人の研修と、校内研修などの学校（教職員集団）全体の機能強化・充実が、有機的に組み合わせることで、学校の教育力向上が図られる。
- ✓ 大量退職に伴う大量採用期を経て全国的に教員組織の若返りが進む中、校内研修や授業研究などの日常的かつ組織的な学びの場の重要性はさらに高まっている。
- ✓ こうした学校自体を、教師の学びのコミュニティと捉えて、自律的な研修組織として機能させていくことが重要であり、その推進役となる学校管理職やリーダーの果たす役割が大きい。
- ✓ 教師が学校組織で働く中で、自らが成長実感をもって、学校教育活動に当たることが重要である。

教師の持続的な成長を支える環境の在り方

—目指すべき姿①—

教職員同士のプラスの相互作用を促す校内文化の醸成

- ✓ 経験を振り返ることを基礎とした学びを実効性あるものにするためには、メンターチームを活用するなどして、日常的な支援・助言を受けつつ、経験的な学びを持続的に蓄積できる環境づくりが重要である。
- ✓ そのためには、職場における協働性・心理的安全性を確保しつつ、学校の内外環境を教職員間で共有化した上で、校内研修等の学び合い、対話を通じた課題解決など、教職員同士の関わり合いを軸に、自らの学校が直面している教育課題を克服しようとする校内文化の醸成が鍵と言えるのではないかと。
- ✓ その校内文化の醸成にあたっては、学校管理職やミドルリーダーを中心に、人と人の織り成す相互作用を、プラスの方向に向かって促していくファシリテーション能力が求められると言えるのではないかと。

(参考) ファシリテーションについて

ファシリテーションとは、集団が持つ知的相互作用を促進する働き。人が本来もっていた力を引き出し、相互にかけ合わせることで増幅し、集団の力を最大限に高めていく。

相互作用は、プラスにもマイナスにも働く。プラス効果を高めるように促しつつ、マイナス効果を抑え込んでいくことが、ファシリテーターの役割。

学校という場で舵取りする相互作用：

① 子供と子供の相互作用

② 子供と教師の相互作用

…授業はまさに子供と教師の協働作業でできあがる。

③ 教師同士の相互作用

… 学校は大人の「学び合い」の場。鍵となるのが「この場で誰に何を言っても受け入れてくれる」という感覚をみんなで共有している「心理的安全性」。

… 普段のコミュニケーションがポイント。特に、リーダーやベテランが率先して取り組むことが大切。

出典) 日本ファシリテーション協会フェロー堀公俊「ファシリテーション概論」(筑波大学附属小学校 一般社団法人初等教育研究会「教育研究」令和3年6月号収録)を基に作成

教師の持続的な成長を支える環境の在り方

—目指すべき姿②—

それぞれの強みを伸ばし、自律的な成長を促す環境づくり

- ✓ 個々の教師の強みを生かしたキャリアパスを実現する上では、様々な能力や適性をもつ教職員集団が、その相互作用により、集団としての力を最大限発揮するようにしていく必要がある。
- ✓ その点、校務をつかさどる校長のリーダーシップの下、教頭・副校長、主幹教諭等がそれを補佐し、任された範囲においてそれぞれがリーダーシップを発揮しつつも、学校を支える全ての教師が、学校教育活動にそれぞれの強みや適性等を生かすことが期待され、その意味において、校長を含めた管理職その他の職場の上司は、強み等を背景に特定分野の学校教育活動を牽引する教師に対して、時にフォローアップを発揮することも重要ではないか。
- ✓ このような学校組織を実現していくためには、それぞれの強みを伸ばし、自律的な成長を促す環境づくりが求められる。OJTなどの日常的な学び、経験的な学びが重要であることはもちろん、自発的な研修ニーズに動機づけられたOff-JTの機会充実も重要である。

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 —制度の現状—

- ✓ 学校管理職、特に校長に求められる資質能力については、公立学校では、校長も教員育成指標（教育公務員特例法第22条の3：校長及び教員としての資質の向上に関する指標）の対象となっていることから、多くの都道府県教育委員会等において、教諭等とは別に、校長の教員育成指標が策定されている。
- ✓ 教員育成指標の参酌指針である文部科学省告示（大臣指針）では、校長固有の資質能力として、「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」を挙げている。

（参考）公立の小学校等の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
（平成29年文部科学省告示第55号）（抜粋）

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べき存在である。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。

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 —制度の現状を踏まえた論点の提案—

- ✓ 教師に求められる資質能力の再定義とも関連して、学校組織のリーダーであり、校務をつかさどる「校長」に求められる資質能力についても、教職の延長線上のキャリアステージというだけではなく、「校長」という別の職であることを再認識した上で、具体的に明らかにしてはどうか。
- ✓ その上で、特別部会における議論を踏まえて明らかにされた新たな時代における校長に求められる役割や資質能力について、校長の教員育成指標の策定に当たり参酌することとなる大臣指針において、盛り込むこととしてはどうか。
- ✓ その際、各任命権者は、校長の選考にあたり、面接等を含む選考試験を実施していることが一般的であるが、その選考基準と校長の教員育成指標との整合性の確保についても上述の指針に記載することとしてはどうか。
- ✓ また、そのような校長等の管理職あるいはその候補者の養成についても、教職員支援機構が実施する教職員等中央研修の機能強化、教職大学院・民間企業等との連携、教育行政や複数の学校種など多様な学校における勤務経験との関係などに留意しつつ、検討を深めてはどうか。

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — これまでの整理の振り返り —

- ✓ 「学校組織マネジメント研修 モデル・カリキュラム」においては、以下の通り管理職の役割が示されている。これを基礎としながら、今日の学校教育を巡る状況も踏まえ、校長の役割と必要な資質能力を再整理してはどうか。

管理職に期待される4つの役割		校長に期待される具体的な役割行動（例示）
●基本姿勢 使命感と責任感	「教育者としての使命感」をベースに持ち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」としての役割。	<ul style="list-style-type: none"> ・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ ・成果や活動に対する結果責任を負う ・学校の動き、自分の行動について説明責任を持つ（特に外部に対して） ・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ
学校ビジョン構築	学校教育目標の実現に向けて、学校の中期・短期（年度）双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割。	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の中期的なビジョンを具体的に描く ・特色ある学校づくりの方向性を示す ・学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する ・教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する
環境づくり	学校教育目標の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情報的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に活かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割。	<ul style="list-style-type: none"> ・学校での教育成果をあげるための担任・校務等の組織づくりをする ・教職員の自律性や創意工夫を生かす仕組みをつくる ・部会、委員会、校務の各部やチームの役割を明確にする ・教頭との率直な議論により、学校全体の運営を検討する ・教職員とのコミュニケーションを図り、お互いの意思疎通を図る
人材育成	学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割。	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員の能力向上のための機会としくみをつくる ・適宜、配慮ある指導アドバイスをする ・教育者としての姿勢について体現することによって指導する（校長のうしろ姿を見せる） ・教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する ・教頭を将来の校長として育成する
外部折衝	学校の各種活動を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割。	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育の課題解決に向け、教育委員会と連携して取り組む ・地域住民や保護者に対して、学校の方針などのメッセージを発信する ・自校の課題に応じて他校などの情報を収集し、取捨選択の上で、学校運営に生かす ・外部とのさまざまな調整の最終責任者として自覚する

文部科学省 マネジメント研修カリキュラム等開発会議「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—（モデル・カリキュラム）」（平成16年3月）を基に作成

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 最近の動き —

- ✓ 都道府県教育委員会等が定める学校管理職の教員育成指標の多くで、特に以下の事項等が共通して求められている。
 - ◆ 学校の置かれた状況や教育課題の把握と明確な経営ビジョンの提示、それらを踏まえたカリキュラム・マネジメントの実施
 - ◆ 目標達成に向けた適切な校務分掌の設定など組織体制の整備
 - ◆ 地域や家庭、関係機関との連携のためのコミュニケーション
 - ◆ 危機管理体制の構築
 - ◆ 良好な職場環境の確保・業務改善の推進
 - ◆ 適切な人事評価や指導・助言、研修やOJTの推進を通じた人材育成
 - ◆ 管理職としての責任感、向上心等
 - ◆ 国や県、市町村の教育施策の理解

- ✓ 近年の中央教育審議会の答申などにおいては、特に以下について学校管理職に必要な資質として指摘されているところである。
 - ◆ 支援スタッフ、事務職員など多様な人材の一層の活用や、教員の業務分担・組織体制の見直し、ミドルリーダーとなる教員の活躍の促進等により学校における働き方改革を進める学校組織マネジメントの能力
 - ◆ 教職員のみならず地域住民や保護者等ともビジョンを共有し、彼らの力を学校運営に生かし、地域との連携・協働を推進していく意識と能力

- ✓ また、今般の新型コロナウイルス感染症を受けた子供たちの学びの保障においては、教育委員会の支援の下での、学校の自主的・自立的な取組が重要であったことが指摘されており、危機的な状況における管理職のリーダーシップの重要性が再確認された。

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 最近の動きを踏まえた再整理 —

- ✓ 都道府県等の教員育成指標や近年の中教審答申等も踏まえると、学校管理職に求められる基本的な役割は、以下の通り整理できるのではないかと。

1. 学校経営方針の提示

学校の置かれた状況を分析することで、学校の教育課題を明らかにするとともに、国や県、市町村の教育施策も踏まえ、学校運営の基本方針を定める。

2. 組織づくり

- ・業務改善
- ・多様な人材を含めた組織体制の整備
- ・人材育成
- ・カリキュラムマネジメント
- ・危機管理体制の構築

等

3. 学校外とのコミュニケーション

- ・経営方針等の地域や家庭への情報発信
- ・地域や家庭の学校運営への参画の促進
- ・関係機関との連携

等

学校管理職の在り方について

令和答申で示された教師・教職員集団の在り方

- ✓ **今回、令和答申において示された教師・教職員組織の在り方を踏まえ、学校管理職に求められる資質能力を改めて議論してはどうか。**

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して

～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）

（令和3年1月26日 中央教育審議会）

2020年代を通じて実現すべき「令和の日本型学校教育」の姿

【教職員の姿】

- 教師が技術の発達や新たなニーズなど学校教育を取り巻く環境の変化を前向きに受け止め、教職生涯を通じて探究心を持ちつつ自律的かつ継続的に新しい知識・技能を学び続け、子供一人一人の学びを最大限に引き出す教師としての役割を果たしている。その際、子供の主体的な学びを支援する伴走者としての能力も備えている。
- 教員養成、採用、免許制度も含めた方策を通じ、多様な人材の教育界内外からの確保や教師の資質・能力の向上により、質の高い教職員集団が実現されるとともに、教師と、総務・財務等に通じる専門職である事務職員、それぞれの分野や組織運営等に専門性を有する多様な外部人材や専門スタッフ等とがチームとなり、個々の教職員がチームの一員として組織的・協働的に取り組む力を発揮しつつ、校長のリーダーシップの下、家庭や地域社会と連携しながら、共通の学校教育目標に向かって学校が運営されている。
- さらに、学校における働き方改革の実現や教職の魅力発信、新時代の学びを支える環境整備により、教師が創造的で魅力ある仕事であることが再認識され、教師を目指そうとする者が増加し、教師自身も志気を高め、誇りを持って働くことができている。

Society5.0時代における教師及び教職員組織の在り方

【基本的な考え方】

- 教師に求められる資質・能力は、これまでの答申等においても繰り返し提言されてきたところであり、例えば、使命感や責任感、教育的愛情、教科や教職に関する専門的知識、実践的指導力、総合的人間力、コミュニケーション能力、ファシリテーション能力などが挙げられている。
- AIやロボティクス、ビッグデータ、IoTといった技術が発展したSociety5.0時代の到来に対応し、教師の情報活用能力、データリテラシーの向上が一層重要となってくると考えられる。
- **教師や学校は、変化を前向きに受け止め、求められる知識・技能を意識し、継続的に新しい知識・技能を学び続けていくことが必要**であり、教職大学院が新たな教育課題や最新の教育改革の動向に対応できる実践力を育成する役割を担うことも大いに期待される。
- **多様な知識・経験を持つ人材との連携を強化し、そういった人材を取り込むことで、社会のニーズに対応しつつ、高い教育力を持つ組織**となる必要がある。

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 「令和の日本型学校教育」において特に求められる能力 —

- ✓ 令和答申においては、望ましい教師・教職員組織の在り方として、学校教育を取り巻く社会の変化を前向きに受け止め、継続的に新しい知識・技能を学び続けていくこと、また、多様な知識・経験を持つ人材との連携を強化し、そういった人材を取り込んでいくことが示された。
- ✓ その実現のため学校管理職には特に、目指すべき学校運営の方向性を示すため学校の状況や課題を適切に把握する（学校組織のアセスメント（※））能力と、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくファシリテーション能力が求められるのではないか。

※「アセスメント」という用語は、例えば児童生徒への教育相談の文脈では、次のように説明されている。

「解決すべき問題や課題のある事例（事象）の家族や地域、関係者などの情報から、なぜそのような状態に至ったのか、児童生徒の示す行動の背景や要因を、情報を収集して系統的に分析し、明らかにしようとするものである。」

（「生徒指導提要」、文部科学省、平成22年）

学校管理職の在り方について

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 「令和の日本型学校教育」において特に求められる能力 —

教師・教職員組織の在り方 (令和答申)	実現のための条件
学校教育を取り巻く社会の変化を前向きに受け止め、継続的に新しい知識・技能を学び続けていく	<ul style="list-style-type: none"> ・社会の変化等を踏まえて新たに学ぶべき知識・技能の方向性の提示 ・教師同士の学び合いを促進する風土の醸成 ・教師が安心して職能開発できる環境の整備 等
多様な知識・経験を持つ人材との連携を強化し、そういった人材を取り込んでいく	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な支援スタッフも含めた多様な人材の学校組織内での配置 ・多様な背景、経験、専門性等を有する人材が連携協働する体制の構築 ・学校運営協議会の活用も含めた、学校運営の持続的改善に向けた家庭や地域、関係機関との協働体制の構築 等



学校管理職に求められる能力

【アセスメント能力】

- ・学校経営方針の策定に向けて、学校教育活動に関わる様々なデータや学校が置かれている内外環境に関する情報（自らの学校の強み・弱み、昨今の学校教育を取り巻く課題など）について、収集・整理・分析して教職員間や学校運営協議会で共有
- ・適切な状況・課題把握を踏まえ、新たに取り入れるべき知識や技能に関する教職員間での認識の共有 等

【ファシリテーション能力】

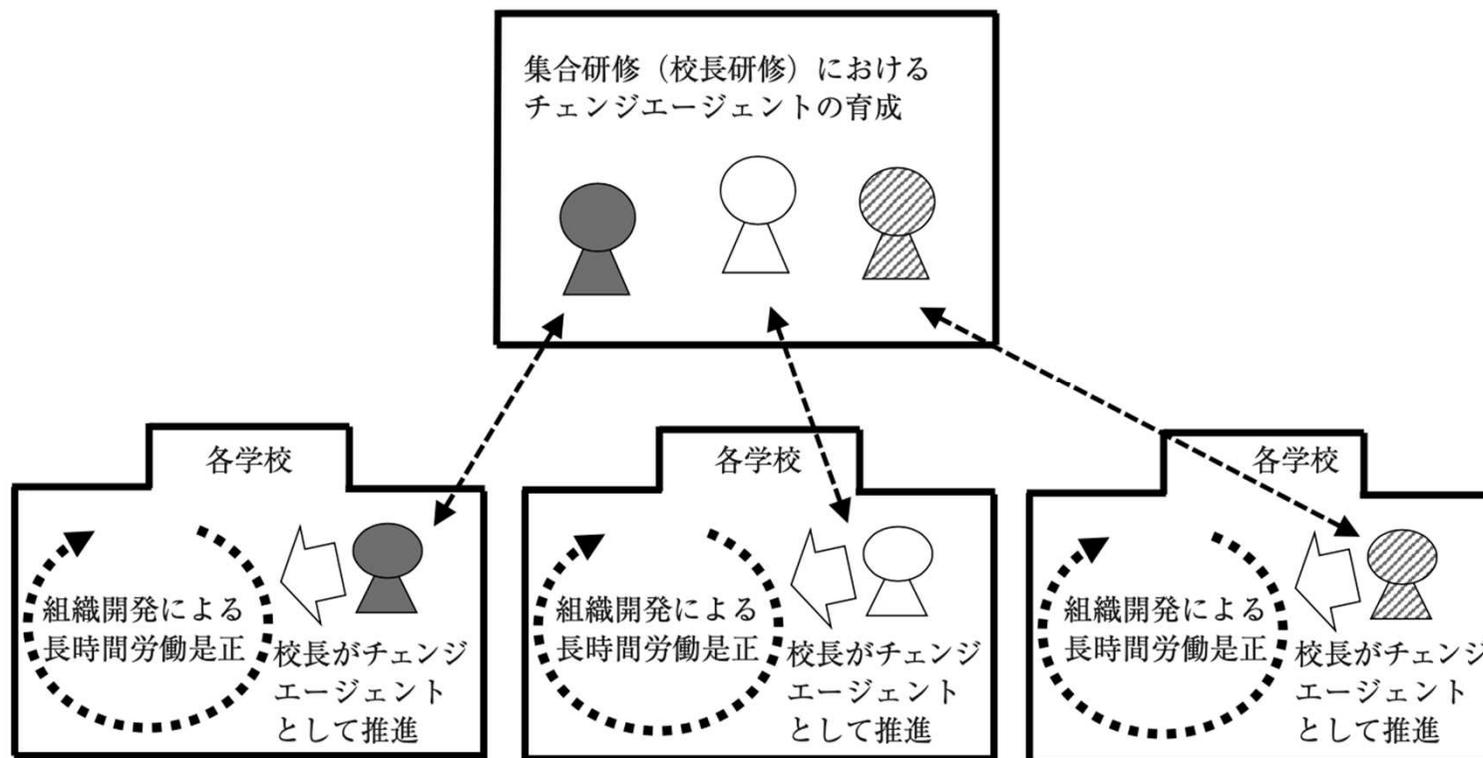
- ・多様な背景、経験、専門性等を有する教職員が円滑にコミュニケーションを取れる心理的安全性の確保
- ・学校運営協議会などの学校・家庭・地域等の関係者間の協議における学校運営改善に向けた相互作用の促進 等

校長のマネジメント能力の発揮を支援する環境整備

- ✓ 令和答申で示されたような様々な背景や経験をもった人材が学校現場に参画すればするほど、これらの人材をマネジメントする校長の役割は一層大きくなる。このような多様な学校組織・教職員集団をマネジメントする校長には、人材・資源・財源・時間を十分確保する必要があることに加え、校長自身の学びを支援することも重要である。
- ✓ その点、専門家など外部有識者からの学びのほか、校長同士の学び合いは、各学校におけるマネジメント能力の向上に有効であり、全国的な校長研修を通じた域内における伝達研修・協議や校長会等による自主的な研究・協議などが一層促進されるべきではないか。
- ✓ 教育委員会や校長会等が行う研修会などの校長同士の学び合いの機会の充実に加え、特に新任校長については、OJTにより自らの経験を振り返りつつ、域内のネットワークを活用した先輩校長からの日常的な支援やフィードバックがあることも有効ではないか。いわゆる校長メンターとして、教職員支援機構が行う中央研修に参加した校長を活用することも考えられるのではないか。
- ✓ また、研修会などのOff-JTについては、講師として、現在、大量退職期にある経験豊富な退職校長を活用したり、そのような退職校長が実務家教員として登用されている教職大学院と教育委員会が連携協働して研修を実施したりするほか、学校組織マネジメントの理論と実践を学ぶために組織開発を専門とする外部有識者と協働して実践と振り返りを交えた継続的な研修を実施することなどが考えられるのではないか。

(参考) 継続的な協働型校長研修により実践定着を図る例

集合研修を通じて
組織開発の推進者として
校長を育成する



各学校で、校長を中心に、
組織開発による長時間労働是正を実践

(参考) 継続的な協働型校長研修により実践定着を図る例

どのように減らしたのか? > 各校内で

- ①校長がプロジェクトチームを組む
: 人選とメッセージングが肝



- ②校内前教職員を対象にサーベイ (39問)
: web回答。結果の自動ビジュアル化
: 学校の見える化
: イメージできないものはマネージできない



- ③サーベイの結果をもとに全教職員参加の
フィードバックミーティング
(プロジェクトチームがファシリテーション)



- ③-1 データ解釈
: 調査結果をもとに、職場の特徴を掴む
③-2 アクションプランニング
: ↑をふまえて打ち手(案)を考える

どのように減らしたのか? > 各校内で

- ④プロジェクトチームで打ち手の絞り込み
⑤打ち手を実践
⑥一定期間の実践後に振り返り



→ ①or②に戻る



表1 組織開発の効果に関するチェンジエージェントの認識

項目	度数	平均値	標準偏差
データを活用し、職場全体を巻き込んだ働き方の改善方法について、効果的だと感じる	58	4.29	0.676
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、職場に帰りやすい風土が生まれた	57	3.74	0.813
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、働き方の改善を自分ごとと捉える教員が増えた	57	3.89	0.557
3回の研修やその間の実践を行う前と比べて、職場に、働き方の改善に前向きな風土が生まれた	57	3.91	0.544

時間だけでなく、改善に前向きな風土・改善の自分ごと化など

横浜市×中原研2021
(町支・辻ら2021)

出典) 中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会・初等中等教育分科会教員養成部会合同会議 (令和3年6月28日) 町支講師・中原委員発表資料より

教師の持続的な成長を支える環境の在り方（まとめ）

【教師の持続的な成長を支える環境】

職場における心理的安全性が確保されつつ、多様な教職員同士の関わり合いを軸に学校が直面する教育課題を克服する組織において、それぞれの教師が「経験を振り返ることを基礎とした学び」と「他者との対話から得られる学び」を蓄積

様々な背景や経験をもった全ての教師がそれぞれの強みや適性等を生かして学校運営に参画する

【学校管理職の在り方】

管理職に求められる基本的な役割を果たす上で、従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、令和の日本型学校教育においては特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる

(参考) SWOT分析

1 SWOT分析とは

P.43

SWOT分析とは、環境分析手法

●外部環境
➡「機会(Opportunity)」「脅威(Threat)」

●内部環境
➡「強み(Strength)」「弱み(Weakness)」

環境分析

特色づくり

1 SWOT分析とは

P.43

〔外部環境〕

〔内部環境〕

(+) O

支援的に働く
場合(場面)

(+) S

強み

特色づくり

(-) T

阻害的に働く
場合(場面)

(-) W

弱み

問題解決

4 SWOT分析のポイント

- ミドルリーダーの仕事は、わが校のいいところ探し・いいところを見つけ
- ないものねだり➡あるもの活かし
- 多くの情報があれば、多くの「強み」が見つかる。➡学校の校内研修で実施
- 学校のおかれた状況の共有に活用

1 SWOT分析事例(小学校)

外部環境の支援的要因(O)	内部環境の強み(S)
<p>(自然・風土・環境)</p> <p>① 校舎は緑に囲まれ、校区内には山・海・川・クリーク・田・畑・駅(鉄道)等があり、学習環境として恵まれている。</p> <p>(歴史・文化・地域住民)</p> <p>① 古墳や神社があり、それらについて詳しい方も3人以上いらっしゃる、探求学習がしやすい。</p> <p>② 神社の秋祭りでは、4つの地区が地域の方が指導された子ども浮立を奉納される。これを含め、地域行事を通して、児童を育成しようとする姿勢がどの地区も見られる。</p> <p>(産業)</p> <p>① 農業では、米、麦、タマネギ、大豆が作られ、漁業では、漁、海苔作りなどが行われている。地場産業の学習が容易である。</p> <p>(家庭・保護者)</p> <p>① 授業参観は7割を超える保護者が来校されるなど、学校への関心が高く、協力が得やすい。</p> <p>② PTA活動が盛んで、学校のための活動が多い(教育委員会・関係諸機関)</p> <p>① 緑の少年団に参加を申請する事で、美化活動に関する予算付けを行ってもらえる。(町当局)</p> <p>② 様々な体験活動を企画し、高学年は年間3回以上他校児童との交流を図る場を設けられる。</p>	<p>(児童)</p> <p>① 児童数が少ないため、ほとんどの児童が全校児童の名前を知っており、温かい雰囲気为学校づくりにつながっている。</p> <p>② 人数が少ないため、活躍する場を与えやすい。</p> <p>(管理職・職員)</p> <p>① 学校長は地域の行事に進んで足を運ばれるため、地域・保護者からの信頼が厚い。そのおかげで、学校からの講師の依頼が行いやすい。また、授業参観、授業実践を通じて、職員の実践力を高めようと努められていたり、悩み事の相談にのったり、たまに差し入れをされたりと職場の良い雰囲気作りがなされている。</p> <p>② 職員数が18名のため、話し合いや情報の共有化が図りやすく、何事にも即時対応ができる。</p> <p>(施設・設備面)</p> <p>① 教室の横がワークスペースとなっており、広いスペースでの活動が可能になっている。</p> <p>(ノウハウ・システム面)</p> <p>① 平均年齢が45才を超えるため、経験が豊富で様々なアイデア・指導方法を持つ職員が多く情報を簡単にもらえる環境にある。</p> <p>② 職員会議では否定的な意見はあまり出ず、良い教育活動を行おうとする雰囲気がある。</p>
外部環境の阻害的要因(T)	内部環境の弱み(W)
<p>(自然・風土・環境)</p> <p>① 様々な危険因子があり、児童が事故に遭わないよう、適切な指導が必要。</p> <p>② 危険因子が多いため、安全面の問題から校外学習などの活動が制限される。</p> <p>(歴史・文化・地域住民)</p> <p>① 地域から協力していただける分、地域からの要請(地域行事への参加依頼)も多く、できる事、できない事の判断が難しい。</p> <p>(産業)</p> <p>① 農繁期・海苔生産の時期は、家に子どもだけという家庭が多い。そのため、子どもの生活が崩れたり、協力を頂けない時期がある。</p> <p>(家庭・保護者)</p> <p>① 三世代家族が6割を超えるが、その中でひとり親という家庭も1/3あり、複雑な事情を持つ家庭が多い。学校からは見えない問題もあり、学校からのお願いや集金など、気を遣う事が多い。</p> <p>② 単学級であるため、保護者同士の関係も6年間かわらず、不満を持たれている保護者の対応に苦勞する事がある。</p>	<p>(児童)</p> <p>① 引っ込み思案な子どもが多く、多人数の前になると緊張のために力が出せない事が多い。</p> <p>② 固定化された人間関係のため、自浄作用が働きにくく、問題が見過ごされる場合がある。</p> <p>(管理職・職員)</p> <p>① 1人で幾つもの校務分掌を持つために、提案が煩雑になり、学校が潤滑に動かない事がある。</p> <p>② 地域の特性を知る、目を向ける職員が少なく、地域の素材を活かした授業に上手く結びつけられない事がある。</p> <p>(施設・設備面)</p> <p>① 校舎の構造が複雑で、室温がもの凄く上がる教室や風が通らない教室、ホルムアルデヒド濃度が高い教室など児童への安全面が問われている。</p> <p>(予算面)</p> <p>① 予算が年毎数%ずつカットされ、行事を含めた学校運営全体での見直しが求められている。</p> <p>(ノウハウ・システム面)</p> <p>① 行事の精選ができず、減らずに増える状況が続く、負担が増大している状況が続いている。</p>

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～

（２）学校のマネジメント機能の強化

学校が家庭，地域とも連携・協働しながら，一つのチームとして機能するように，学校のリーダーシップ機能や学校の企画・調整機能，事務体制を強化するとともに，学校に関わる全ての職員がチームの一員であるという意識を共有する。

① 管理職の適材確保

ア 管理職のリーダーシップの在り方等

（校長のリーダーシップ発揮の在り方等）

校長は，学校の長として，リーダーシップを発揮するために，まず，子供や地域の実態を踏まえ，学校の教育ビジョンを示し，教職員の意識や取組の方向性の共有を図ることが重要である。

それに当たって，「チームとしての学校」における校長には，多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ，共通の目標に向かって動かす能力や，学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などの資質が求められる。

また，学校の教育活動の質を高めるためには，校長の教育的リーダーシップが重要であり，教育指導等の点で教職員の力を伸ばしていくことができるような資質も求められている。

校長は，学校という組織で求められるマネジメントの能力と，組織一般で有効なマネジメントの能力をバランス良く身に付ける必要がある。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

あわせて、校長がリーダーシップを発揮し、複雑化・多様化した課題を抱える学校を変え、学校の教育力を向上させていくためには、校長の補佐体制を強化することが必要である。例えば、副校長の配置や、教頭の複数配置、事務長の配置など、校長の権限を適切に分担する体制や校長の判断を補佐する体制の整備によって、管理職もチームとして取り組むことが学校の改革のためには有効である。

さらに、校長が、自らの示す学校の教育ビジョンの下で、リーダーシップを発揮した学校運営を実現できるよう、校長裁量経費の拡大等の学校の裁量拡大を一層進めるとともに*32、保護者や地域住民等が学校運営に参画するコミュニティ・スクール等の仕組みを活用しつつ、「チームとしての学校」の力を一層高めていくことも重要である。

加えて、校長が自らの教育理念に基づき、特色ある教育活動を推進することができるようにするためには、校長の同一校における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も必要である。

*32 なお、学校裁量予算を導入している教育委員会は、都道府県で約4割、市区町村で約1割（教育委員会の現状に関する調査（平成25年度間））であり、その取組の一層の促進が期待される。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

（副校長，教頭のリーダーシップ発揮の在り方等）

教頭は、「校長（副校長を置く学校にあつては校長及び副校長）を助け，校務を整理し，及び必要に応じ児童（生徒）の教育をつかさどる」職（学校教育法第37条第7項等）として設けられており，原則として，全ての学校に置くこととされている。

副校長は、「校長を助け，命を受けて校務をつかさどる」職（学校教育法第37条第6項等）として，平成19年に制度化され，平成27年4月現在，67都道府県・指定都市教育委員会のうち，43の教育委員会において，3,687人が配置されている。副校長は，教頭と同様，校長を補佐する職であるが，校務の一部を自らの責任で処理することが想定されている職であることが，教頭とは異なっている。

副校長の配置状況を学校種別に見ると，公立の小学校（20,302校）に1,766人，中学校（9,637校）に914人，高等学校・中等教育学校（3,642校）に763人，特別支援学校（1,056校）に244人となっている。

副校長及び教頭は，「チームとしての学校」において，教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成等の業務に当たることが期待されており，事務職員との連携や業務の見直し等により，副校長及び教頭が力を発揮できる体制を整えることが重要である。

さらに，規模が大きい学校や課題を抱えた学校については，副校長又は教頭を複数配置することも効果的である。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

イ 管理職の養成

（管理職候補者の現状等）

管理職に適材を確保できなければ、学校の組織力・教育力も低下することは確実であり、優秀な人材が管理職を目指すような取組が求められている。

しかし、近年、管理職選考の倍率の低下や、希望降任の増加など、管理職の魅力が低下しているのではないかという指摘がある。また、都道府県によって違いはあるものの、30代半ばから50歳までの教員数は、近年、減少しており、今後、管理職候補となる教員数が少なくなることが予想される。

このような状況の中、優れた管理職を養成していくためには、管理職の処遇の改善を進めるとともに、管理職として優れた仕事をする事で自分の担任している子供たちだけでなく、学校全体の子供たちの教育を改善できること、担任では改善できないことを改善できることなど、学校の管理職として仕事をする事の意義を教員に理解してもらうことが、まず重要である。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

（管理職養成の課題等）

教育委員会は、校長に求められる資質・能力に基づき、将来、管理職として活躍することが期待される教員に、若いうちからマネジメント能力をつけさせるよう、計画的に教職大学院や民間企業への派遣、教育委員会事務局での勤務、学校現場でのOJT等の経験を積ませる必要がある。

その中で、学校現場におけるOJTは重要な役割を果たしているが、例えば、年齢等にとらわれず、適材適所で主任に充てるなど、教員の持っている良さや持ち味をより発揮できるような経験を積ませることにより、当該教員に、主任、主幹教諭、教頭という新たなステージに上がる資質・能力を育むことができる。その際、校長は、教員を育てるという意図を持ち、必要に応じて、教員を支援することが重要である。

さらに、各自治体で教育センター等を活用して行われている管理職養成の取組に関する情報共有も有効である。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

ウ 管理職の選考・登用

（管理職選考の現状等）

管理職の選考試験においては、67都道府県・指定都市教育委員会のうち41教育委員会が短答形式による筆記試験を導入し、63教育委員会が小論文や作文による筆記試験を行っているが、試験の問題作成に教育委員会が多くの時間を費やしているという現状がある。

また、女性管理職の割合が、全職員に占める女性教員の割合に比べて低いことから^{*33}、女性管理職の登用が進むような方策を検討する必要がある。

（改善方策）

・教育委員会は、管理職の採用に当たって、人事評価の結果の分析や面接等に基づき、管理職候補者が求められる資質・能力を有しているかどうか、丁寧に判断する。

*33 小学校，中学校，高等学校，中等教育学校，特別支援学校の教員のうち女性の教員の割合（数）は，49.6%（489，716人）となっている（平成26年度学校基本調査）。一方，公立の小学校，中学校，高等学校，中等教育学校，特別支援学校の管理職に占める女性職員の割合（数）は，校長14.3%（4，797人），副校長19.8%（729人），教頭16.5%（5，557人）となっている（平成26年度公立学校教職員の人事行政状況調査）。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P46～（つづき）

Ⅰ 管理職の研修

（管理職研修の課題等）

教育委員会が実施している管理職研修の内容についても、校長に求められる資質・能力に基づき見直しを進める必要がある。特に、「チームとしての学校」を実効あるものにしていくために、教員や事務職員に加えて、専門スタッフで組織される学校を効果的に運営できるようなマネジメントを身に付けさせるための研修を取り入れていくことが重要である。

また、管理職研修の見直しを行うに当たっては、教職大学院をはじめとした大学と連携することが考えられるが、研修の実施方法について、管理職が受講しやすいように工夫することが必要である。

（改善方策）

- ・国は、教育委員会が実施する管理職研修の充実のため、プログラムの開発など必要な支援を行う。
- ・教育委員会は、管理職研修の内容を見直し、ケーススタディやフィールドワーク等の手法を取り入れることにより、管理職に具体的に学校を改善する能力や危機管理能力等を身に付けさせる。
- ・教職大学院において、管理職コースを設置することや、教育委員会との連携による管理職研修を開発・実施することを検討する。
- ・教育委員会は、管理職研修を休日や夜間等を開催するなど、管理職研修の実施方法を工夫し、より多くの管理職が研修を受けられることができる方策を検討する。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P33～

（2）学校の組織としての総合的なマネジメント力の強化

コミュニティ・スクールを核として地域とともにある学校づくりを一層推進するためには、各学校が地域住民や保護者等に対する説明責任を果たし、地域の人々から一層信頼される学校運営を進めていく必要がある。そのためには、これからの学校は、地域との関係を構築し、地域の人々と一体となった取組を進めることができるマネジメント力を備える必要があり、学校が組織としてのマネジメント力を最大限発揮できるよう、体制整備を図っていく必要がある。この視点は、学校がチームとして教育力・組織力を向上させ、一人一人の子供の状況に応じた教育を実現させる観点からも重要な視点である。

とりわけ、校長は、学校運営の最終責任者として、リーダーシップを発揮するために、まず、子供たちや地域の実態を踏まえ、学校のビジョンを策定し、教職員のみならず、地域住民や保護者等に対して、意識や取組の方向性の共有を図ることが重要である。その上で、校長は、子供の育ちを軸に据え、地域住民や保護者等の力を学校運営に生かし、地域との連携・協働を推進していく意識と能力を備えていくことが重要である。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（平成27年12月21日中央教育審議会答申）P33～（つづき）

【推進のための具体的方策】

- ◆国は、地域とともにある学校の組織としての総合的なマネジメント力の強化を図るため、以下の取組を一層推進する。

（教職員の養成・研修段階における方策）

- ・教員養成課程や教職員の研修（初任者研修，十年経験者研修，管理職研修，事務職員研修等）において，地域とともにある学校づくりの視点が適切に反映されるよう，大学と教育委員会との連携の下で，学校と地域の連携・協働を円滑に行うための資質を養成していくこととし，教職課程においてその取扱いの充実を図るべく，関係法令及び教職課程の編成に当たり参考とする指針（教職課程コアカリキュラム）の整備のための検討を進める。また，独立行政法人教員研修センターが実施するマネジメント力向上のための研修プログラムの充実（管理職層，ミドルリーダー層，学校事務職員）を図るとともに，各都道府県教育委員会等が実施する教職員の研修機会・内容の充実を促し，必要な支援を行う。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（平成31年1月25日中央教育審議会答申）

(P.26)

- 学校における働き方改革を進めていくためには、校長をはじめとした管理職のマネジメント能力は必要不可欠である。そのために、各教育委員会等においては、管理職の育成に当たって、教職員の組織管理や在校等時間の管理、労働安全衛生管理等をはじめとしたマネジメント能力をこれまで以上に重視することが必要である。また、登用等の際にも、教師や子供たちにとって重要なリソースである時間を最も効果的に配分し、可能な限り短い在校等時間で教育の目標を達成する成果を上げられるかどうかの能力や働き方改革への取組状況を適正に評価するとともに、そのマネジメント能力を高めていくため、働き方に関する研修の充実を図り、学校の教職員の働き方を変えていく意識を強く持たせることが重要である。

(P.38)

- このような観点から、学校が組織として効果的に運営されるためには、校長を中心とした管理職が、学校運営の基本方針や経営計画を具体的かつ明確に示し、教職員の意識や取組の方向性の共有を図るなど、管理職がリーダーシップをもって学校組織マネジメント⁷⁵を行っていくことが必要不可欠である。

⁷⁵ 学校組織マネジメントとは、管理職が教職員との連携協力の下、学校に関与する人たちのニーズに適應させながら学校の目標を策定し、学校内外の能力・資源を開発・活用し、活動を組織化し評価改善を行う、自律的な過程と考えられているが、学校における働き方改革に関しては、学校のビジョン・教育目標を実現していくために教育活動の重点化を図ること、校内の役割分担と組織体制を整えること、学校外の資源・人材との調整・協働を促進することなどにより、教職員の長時間勤務を抑制する機能を有するものとしてとらえることができる。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（平成31年1月25日中央教育審議会答申）

(P.42)

- 「チームとしての学校」体制を踏まえた学校組織マネジメントの中心は、校長である。校長の学校組織マネジメントに関しては、教職員の資質向上や労働安全衛生管理等が行われ、結果として教育の質の向上につながるよう、人事評価や学校評価等も活用し、**時間を軸にした総合的なマネジメントが確立されるよう取り組むべき**である。このため、各都道府県教育委員会等は校長をはじめとした**管理職について、教育公務員特例法第22条の3に規定する「校長及び教員としての資質の向上に関する指標」において、学校組織マネジメントの観点から求められる能力を明確化**し、その能力の育成に努めるとともに、培われた能力が十分に発揮されているかどうか適確に評価を実施することと併せて、同僚や部下、近隣校の管理職等から状況を聴取した上で改善すべき点があれば本人にフィードバックするなどマネジメント手法を改善する仕組みを設けることも積極的に進めるべきである。また、サービス監督権者である教育委員会等は、学校が抱える課題を校長と共有し、必要な情報提供を行う等、校長とともに学校組織マネジメントの向上に取り組むことが求められる。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（令和3年1月26日中央教育審議会答申）

(P.25)

(2) 連携・分担による学校マネジメントを実現する

- 学校が様々な課題に対処し、学校における働き方改革を推進するためには、従来型のマネジメントの下、学校の有するリソースだけで対処するには限界がある。今般の新型コロナウイルス感染症への対応を契機とした業務の見直しも含め校長のリーダーシップの下、組織として教育活動に取り組む体制を整備することが必要である。その際、校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化を図るとともに、学校内、あるいは学校外との関係で、「連携と分担」による学校マネジメントを実現することが重要となる。
- 学校内においては、教師とは異なる知見を持つ外部人材やスクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等の専門スタッフなど、多様な人材が指導に携わることができる学校を実現することが求められる。また、事務職員が校務運営に参画する機会を一層拡大し、主体的・積極的に財務・総務等に通じる専門職としての役割を果たすことが期待される。さらに、教師同士の関係においても、校長のリーダーシップの下、教師が担う業務の適正化や、校内の各種委員会の整理・統合等の学校の組織体制の在り方を見直すこと、主幹教諭、指導教諭をはじめ、経験豊富で専門性の高いミドルリーダーとなる教師がリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進することを通じて、教師が子供としっかりと向き合い、教師本来の業務に専門性を発揮できるようにするとともに、学級担任、教科担任、養護教諭、栄養教諭や部活動顧問等の役割を適切に分担し、学校組織全体としての総合力を発揮していくことが求められる。

(参考)

学校管理職（特に校長）に求められる資質能力 — 過去の中教審答申等から —

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（令和3年1月26日中央教育審議会答申）

(P.92)

今後更に検討を要する事項

「令和の日本型学校教育」の実現を目指していく上では、本答申を踏まえ、知・徳・体のバランスのとれた資質・能力の育成に向け、引き続き状況を注視し、取組を進めていく必要がある。また、特に以下に挙げる点については、今後も改革に向けた検討が重要であるとの指摘がなされており、引き続き検討を深めつつ、方向性が定まったものについては速やかに実施する必要がある。

- ・ GIGAスクール構想により整備されるICT環境の活用と、少人数によるきめ細かな指導体制の整備を両輪として進め、個別最適な学びと協働的な学びによる「令和の日本型学校教育」を実現するための、教職員の成・採用・研修等の在り方
- ・ **校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化が図られ、自主的・自立的な取組を進める学校を積極的に支援し**、社会の変化に素早く的確に対応するための教育委員会の在り方、特に、教育委員会事務局の更なる機能強化や、首長部局との連携の促進、外部人材の活用等をはじめとする社会との連携等を含む教育行政の推進体制の在り方