

# 学校の自律化を推進する次世代管理職・ミドルリーダー養成プログラム開発

◎福本 みちよ（東京学芸大学教職大学院学校組織マネジメントプログラム）

○立田 順一（東京学芸大学教職大学院国際理解・外国人児童生徒教育サブプログラム）

代表者連絡先：fukumoto@u-gakugei.ac.jp

【キーワード】学校の自律化 次世代管理職・ミドルリーダー養成

## 1. はじめに—本プロジェクトの目的—

2024年8月の中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について」（答申）において、教員を取り巻く労働環境が「我が国の未来を左右しかねない危機的状況」にあると指摘された一方で、そこで提起した改善方策は膨大かつ断片的であると言わざるを得ない。教員のワークエンゲージメントを高め、職業的ウェルビーイングを実現できる労働環境を各学校現場で作り出していくためには、提起された膨大な「点」を一本の「線」にした学校ガバナンスを構想できる力と、その土台となる各学校のミッションを起点としたミッションマネジメントを展開する力が不可欠である。

これらの力は、学校の自律性の確立という観点からこれまでも政策レベル、研究レベルで重要視されてきたものであり、目新しいものではない。しかし本研究では、学校の自律性を「国や行政から相対的に独立して活動や事業を自らの判断で行う権限が学校に付与されていることを前提として、自らのミッションを明確にし、ミッションからビジョン（あるべき姿）を発想して、その達成に向けて必要な要素を整えてマネジメントを行うこと」と定義し、危機的状況にある学校マネジメントのあるべき方向性として、改めてこの「学校の自律化」の重要性に着目した。

「学校の自律化」を現実的に各学校において推進していくためには、管理職にはそのための専門的力が求められ、特にガバナンスとマネジメント、それを支えるリーダーシップについての深い知識と実践力が不可欠である。本研究では、この力量形成を教職大学院で学ぶスクールリーダー、特に次世代の管理職及びミドルリーダーの現職院生及び修士生を対象に実現するための高度化プログラム及びその実践手法を開発することを目的とした。またその知見を援用して、自治体における研修システム開発につなげていくことも射程に入れている。

本研究では、これまでの本学を含めた全国の教職大学院による成果の検証を踏まえつつも、学校の危機的現状を打破していく力量形成のためには、従来の教育学的学校経営学的観点からのカリキュラム開発や育成指標、研修プログラムだけでは不十分であるととらえている。そこで研究の拠り所として、マネジメント領域を中心とした大学院が持つ知見や、企業における人材育成（リーダー養成）に対する考え方、具体的取組・手法、また自律的学校経営システムを展開する諸外国（主としてニュージーランド）における管理職養成・支援に関する研究蓄積を設定し、それらを援用しつつ、高度化養成プログラムとその実践方法の開発を試みた。

## 2. 実施内容

### (1) 2024年度

#### ① 日本におけるスクールリーダー養成に関する基礎研究

まず、日本におけるスクールリーダー養成に関する基礎研究として、①文献調査、②全国の学校管理職育成指標の分析、③全国の教職大学院（マネジメント分野）の現職院生向けカリキュラムの分析、④専門職大学院（マネジメント分野）のカリキュラムの分析を行った。また、学校教育以外の領域におけるリーダー養成に関する考え方や動向についての調査の一環として、教育長や企業関係者等に対するインタビュー調査（計 8 件、詳細は表 1）を実施した。各インタビュー調査は、30 分程度行った。

これらを通して、学校の自律化を推進する次世代管理職・ミドルリーダー養成プログラム開発に必要な要素として、①ミッションマネジメント力（自校のミッションの明確化／学校組織内のエンパワーメント／地域を巻き込むリーダーシップ）の育成、②メンタリングによる継続的支援、③ピア・サポートのネットワーク化を抽出した。

表 1 リーダー養成に関するインタビュー調査

教職大学院 関連	A 教授	国立教職大学院学校管理職養成コース所属	2024.10.30	対面
	B 教授	現私立短大副学長・教授／元国立教職大学院教授／元教育行政職・元校長	2024.12.16	オンライン
教育長	C 教育長	東京 23 区／行政職歴任／2 期目	2024.12.19	対面
	D 教育長	人口約 6 万の地方都市／文科省出身／2 期目	2025. 1. 7	オンライン
	E 教育長	人口約 3 万の関東の町／校長出身／2 期目	2025. 1. 8	対面
企業	F 氏	業務管理部部長	2025. 2. 7	対面
	G 氏	人事部教育グループ統括マネジャー	2025.3.21	オンライン
教員 (企業派遣 研修者)	F 氏	都市部の市立学校教員／今年度 1 年間の企業派遣研修中	2025. 2. 7	対面

(筆者作成)

## ② ニュージーランドにおけるスクールリーダー養成に関する基礎研究

本研究では、ニュージーランドとの比較研究の手法を取り入れている。ニュージーランドは 1980 年代後半のニュー・パブリック・マネジメント型教育改革により、教育委員会制度の廃止を伴う自律的学校経営システムを導入しており、この 30 余年で紆余曲折を経て中央集権的教育行政システム下での学校経営から、大幅な学校分権による自律的学校経営システムへの転換を果たしている。この自律的学校経営システムは、「保護者代表・地域住民代表を主たる構成員とする学校理事会を媒体とした、学校と学校理事会による共同統治」、「学校（学校理事会）のアカウントビリティ確保のための第三者評価の制度化」、そして「学校支援機関による支援機能」という 3 要件を軸としており、それらが連関してシステムを構成する設計となっている。自律的学校経営システムへの転換を通して、学校管理職に求められる業務内容も変化し、それに対応し得る力量形成が求められた。日本とは異なる条件の下で展開されている自律的学校経営システムを比較対象とすることで、学校の自律性確立に向けて必要な要件を多角的に検討することができる。

2024 年度は、ニュージーランドにおけるスクールリーダー養成に関する研究として主に文献調査を行った。そこから、第三者評価を実施する専門機関である Education Review Office (ERO) が 2024 年に開発・導入した「学校改善枠組み」(School Improvement Framework: SIF) が、自律的学校経営を展開するために求められる条件や視点、具体的な経営活動の在り方等を分かりやすく学校に提示している

ことがわかった。そこで、「学校の自律化を推進する次世代管理職・ミドルリーダー養成プログラム」（以下、養成プログラム）を開発する上で、このSIFを養成プログラムの全体枠組みとして援用することとした。

## (2) 2025年度

2025年度は、本研究の主眼である養成プログラムの開発を行った。その手順は、第一に上述のSIFを援用しながら養成プログラムの全体枠組みを設定し、第二に養成プログラムを通して修得させたい力量を設定し、全体枠組みの各領域に位置付けた。そして第三に、養成プログラムの展開プロセスを検討した。

### ① 養成プログラムの全体枠組みの開発

SIFは、各学校のマネジメント改善の進捗状況を評価し、次なる改善策を見出していくための評価ツールである。本養成プログラムでは、このSIFを自律的学校経営のマネジメント・プロセスととらえ、SIFに必要な修正等を加えた上で養成プログラムの全体枠組みを開発した(図1)。

具体的には、第一に養成プログラムのコア概念を「教師の専門性の育成－Educational Leadershipによる学校の自律化の推進－」と設定し、本養成プログラムを通して①生徒の学習環境、

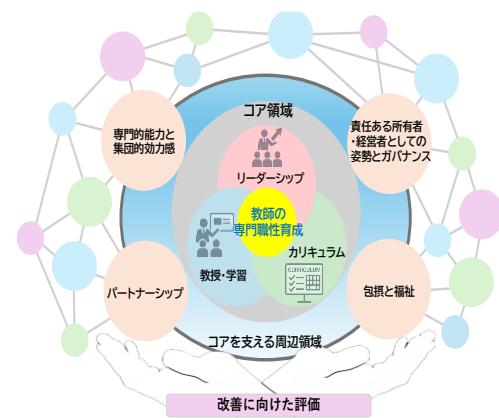


図1 養成プログラムの全体枠組み（筆者作成）

学習成果にコミットする教師集団・学校文化の形成、②そのための高信頼性組織の形成に資する教師の専門性の育成を図ることを、本養成プログラムの目標に設定した。

第二に、この目標に到達するために、養成プログラムの全体枠組みとして「コア領域」と「コアを支える周辺領域」を設定し、「コア領域」の学習内容領域として「リーダーシップ」「カリキュラム」「教授・学習」を、また「コアを支える周辺領域」として「専門的能力と集団的効力感」「包摂と福祉」「パートナーシップ」「責任ある所有者・経営者としての姿勢とガバナンス」を設定した。

### ② 「養成プログラム」の各領域において修得させたい力量の設定

本養成プログラムを通じて、次世代の管理職・ミドルリーダーがどのような力量を形成していけばよいのかについて、日本の自治体における育成指標、及びニューリーダーランドにおけるスクールリーダー育成指標（Leadership Capability Framework）等を分析し、求められる力量を設定した。そして、それらを上記①で示した「コア領域」及び「コアを支える周辺領域」それぞれ

表2 養成プログラムにおける育成指標（筆者作成）

<b>リーダーシップ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 組織マネジメント           <ul style="list-style-type: none"> <li>①組織論・マネジメント論・リーダーシップ論に基づき、学校教育目標の具現化に向けて組織を運営する力</li> <li>②戦略的ビジョンの策定力</li> <li>③アカウンタビリティにもとづく改善指向の組織文化の形成力</li> </ul> </li> <li>2 高信頼性組織の形成           <ul style="list-style-type: none"> <li>①リーダー自身の専門的知識の修得</li> <li>②リーダー自身の自己認知力</li> <li>③リーダー自身が倫理観・使命感・責任感・教育的愛情をもち、児童生徒や教職員とのウェルビーイングを希求していく力</li> </ul> </li> </ul>
<b>カリキュラム</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 戦略的なカリキュラム・マネジメント           <ul style="list-style-type: none"> <li>①学校教育目標、学校の実態に応じたカリキュラムのPDCAサイクルの構築力</li> <li>②エビデンスにもとづくカリキュラム評価・改善力</li> </ul> </li> </ul>
<b>教授・学習</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 主体的学習者を育成するコミュニティの構築           <ul style="list-style-type: none"> <li>①学習者の効果的な学習を生み出す専門家としての教師コミュニティを構築する集団的リーダーシップ力</li> <li>②保護者を巻き込んだ支援体制の構築力</li> </ul> </li> </ul>
<b>専門的能力と集団的効力感</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 教職員の人材育成           <ul style="list-style-type: none"> <li>①教職員の人材育成に向けたシステム設計力</li> <li>②教職員の成長と知識共有を重視した専門的学習共同体の構築力</li> <li>③専門的自律性を育む信頼に基づくコミュニケーション力</li> <li>④教職員相互の理解や合意形成を図って協働を促す力</li> <li>⑤改善・革新を生み出す専門性の向上</li> </ul> </li> </ul>
<b>包摂と福祉</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 ウェルビーイング・インクルージョンに対する理解と希求           <ul style="list-style-type: none"> <li>①ウェルビーイングとインクルージョンに関する基礎的知識、政策の修得</li> <li>②多様な障壁を把握し、アクセスしやすい環境を整備する力</li> </ul> </li> </ul>
<b>戦略的パートナーシップ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 戦略的ネットワーク型組織の形成           <ul style="list-style-type: none"> <li>①学習者の成功を支えるネットワーク形成力</li> <li>②学校づくりに必要なパートナーの認識と、それぞれのパートナーとの必要な連携体制の構築力</li> </ul> </li> </ul>
<b>責任ある所有者・経営者としての姿勢とガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 ガバナンスとコンプライアンス           <ul style="list-style-type: none"> <li>①コンプライアンスの明確な理解</li> <li>②エビデンスに基づく明確な意思決定力</li> <li>③エビデンスに基づいて教育活動の状況や成果を的確に評価する力</li> </ul> </li> <li>9 危機管理           <ul style="list-style-type: none"> <li>①複雑で困難な状況であっても迅速に本質を捉え、最善な判断をする力</li> <li>②不測の事態に際して冷静に対応し、児童生徒・教職員・関係者の安全を守る力</li> </ul> </li> </ul>

れの学習内容領域に配当した（表2）。当然ながら、日本の育成指標とニュージーランドの育成指標では違いがあり、力量の配当にあたってはその違いがどのように自律的学校経営の展開に影響するのかを吟味しながら作業を進めた。

### ③ 「養成プログラム」の展開プロセスの設定

養成プログラムを展開していく具体的方法の検討にあたっては、2024年度に実施した企業へのインタビュー調査を通じて学んだ、企業で実際に運用しているリーダー養成プログラムの展開プロセスを参考にした。本研究で着目したのは、「マインドセット」→「知識武装（知識修得）」→「スキル修得」→「成果創出（アウトプット）」という流れを作り、その要所要所で「セルフ・アセスメント」と「フィードバック」を織り込むという展開プロセスである。さらに本研究では、「セルフ・アセスメント」にニュージーランドのいわゆる教員評価として2023年から実施されている Professional Growth Cycle（PGC）に組み込ま

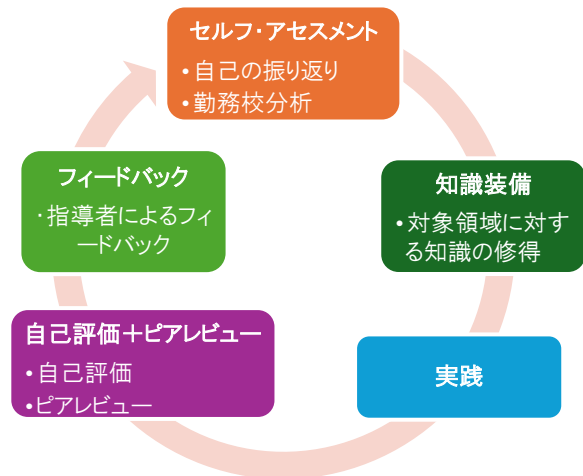


図2 養成プログラムの展開プロセス（筆者作成）

れている「ピアレビュー」を加える展開プロセスを設定した。PGCは、基本原理として「協働」（他者との学び、他者からの学びを重視すること）と「対話」（教育とその学習への影響に関する活発な議論）を据えており、評価活動においてもこれらの原理を具現化している。この取り組みを、本研究では養成プログラムに取り入れた。

### 3. 成果と課題

2年間の研究活動を通じて、学校の自律化を推進することができる次世代管理職・ミドルリーダーを育成するための基礎的システム設計を行うことができた。しかしながら、このシステムの検証を行うことができていない。この成果の質を高めていくために、2026年度には筆者が所属している東京学芸大学教職大学院学校組織マネジメントプログラムにおいて、従来のカリキュラム枠組みに図1の養成プログラムの枠組みを一部足し合わせて、学校組織マネジメントプログラムとしてのカリキュラムマネジメントを実施し、2027年度からの完全実施に向けて試行していく。さらに、この養成プログラム及び展開プロセスの学校現場での応用可能性を検証するため、2026年度にはA市のB小学校及びC中学校の管理職及び主幹教諭数名の協力を得て個人研究として応用研究を継続していく。

#### <引用文献>

- ・ Education Review Office (2024), *School Improvement Framework (SIF): A Guide*.
- ・ Teaching Council (2018), *The educational leadership capability framework*.
- ・ Teaching Council, Professional Growth Cycle, <https://teachingcouncil.nz/en/grow-my-practice/professional-growth/professional-growth-cycle> (2026年4月15日最終アクセス)