

# オホーツク管内 小中学校管理職育成方針

平成30年10月

オホーツク管内市町村教育委員会協議会  
オホーツク管内小中学校長会  
北海道教育庁オホーツク教育局

## オホーツク管内公立小中学校管理職育成に係る取組

取組の柱	取組項目	具体的な取組方策	実施主体			
			校長 (校長会等)	市町村 教委	教育局	
Ⅰ 中堅教員の 育成支援	①ミドルリーダーの育成	ア 教職員キャリア育成プランの作成・周知・啓発（ライフステージに合わせた研修の実施）	●	●	●	
		イ 教務主任等への命課（中堅、女性教員の活用）	●			
		ウ 学校経営参画意識や授業の工夫改善意識の醸成（達成感を持たせる指導）	●			
		エ 各種研修会や各教育研究団体等への参加促進（研究会等での授業公開、実践発表）	●			
		オ 網走地方教育研修センターとの連携（講座の受講や協力員への就任、所報への実践事例の掲載）	●	●	●	
		カ 道研、特セン等研修講座への受講促進や長期派遣研修等の参加促進	●	●	●	
		キ 各種研修事業の講師への活用（校長会と連携し発掘）			●	
		ク 広域人事や他校種・他県との人事交流の促進			●	
		ケ ミドルリーダー養成研修の実施（校長会と連携し発掘）	●	●	●	
	②教頭昇任候補者の確保	コ 教頭昇任候補者リストの作成（校長会、市町村教委、関係教育団体へ情報提供、受検依頼）			●	
		サ 後継者のリストアップ（校長会、教頭会、関係教育団体等で情報交流）	●	●		
		シ 管内教職員人事推進会議及び女性教職員活躍推進会議の開催			●	
		ス 管理職としての魅力・やりがいの啓発	●			
		セ 管理職選考受検者への支援（各市町村校長会、教頭会で論文、面接指導）	●			
		ソ 昇任教頭へのフォローアップ（各市町村校長会、教頭会で支援）	●			
	Ⅱ 管理職の環 境整備	③業務改善の推進	タ 学校経営ビジョンの明確化（意識改革等に向けた校内研修等）	●		
			チ 学校職員人事評価と連動した業務改善の点検・評価	●	●	●
			ツ 業務改善に向けた校内組織の整備	●		
			テ 機能的な組織運営に向けた校務分掌の編成（主任を中核とした組織的運営）	●		
ト 校内体制の改革への支援（管内・地区校長研修会での情報提供、人事異動での対応）					●	
チ 主幹教諭の配置・活用の促進				●	●	
ニ 調査業務の負担軽減（調査頻度、時期・期間の調整、類似調査の統廃合 → 本庁へ要望）					●	
ヌ 事務機能の強化（標準職務の明確化 → 教員と事務職員の役割分担を明確にし組織力の強化）			●	●	●	
④生活環境の整備		ネ 専門スタッフ等による支援の充実（スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、スクールサポートスタッフ等の有効活用）	●	●	●	
		ノ 校務の効率化・情報化（効率化、情報化による仕事のしやすい環境 → 校務支援システムの導入促進）	●	●	●	
		ハ 学校における働き方改革に向けた取組の推進	●	●	●	
		ヒ 人事上の配慮（介護、子育て支援等）及び適材適所による配置			●	
		フ 教頭待遇改善への要望（道教委、国へ要望）	●	●	●	
	ヘ 休日等の校舎管理業務の見直し（機械警備など民間委託 → 市町村教委へ要望）		●			
	ホ 学校開放事業の外部委託の促進（各市町村体育協会へ依頼 → 市町村教委へ要望）		●			
	マ 自宅所有者の通勤許容（公宅入居義務の検討 → 市町村教委へ要望）		●			

# オホーツク管内公立小中学校管理職育成方針

全道的に教頭昇任を希望する教諭等が少なく、全ての学校種で教頭の受検倍率が低下しているうえに、今後、校長職の大量退職期に当たり、教頭必要数の確保はますます困難な状況にある。当管内においても平成10年頃から教頭職の慢性的な不足状態が続いており、今日まで、教頭昇任候補者の確保に向けて様々な取組を行ってきたところであるが、必要とする教頭数を確保できていない状況にある。

今後、恒常的に教頭候補者を確保していくためには、校長会、教頭会、市町村教育委員会、同窓会などの関係教育団体及びオホーツク教育局が連携を密にし、長期的な視点に立ち組織的・計画的に取り組むことが必要であることから、取組の柱を、「Ⅰ中堅教員の育成支援」及び「Ⅱ管理職の環境整備」とし、職員の資質、能力の向上を図る取組として「①ミドルリーダーの育成」、恒常的に教頭を供給するための取組として「②教頭昇任候補者の確保」、効率的な学校運営による教頭の負担軽減を図る取組として「③業務改善の推進」、及び、日常生活の安心・安定を図るための取組として「④生活環境の整備」を取組項目とし、その達成に向けた具体的な取組方策を示した人材育成方針を作成し、教頭昇任候補者の確保に向けて積極的に取り組むこととする。

なお、取り組みにあたっては、平成28年3月に道教委が策定した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画」に基づき、女性教員の登用拡大に向けた配慮を行うこととする。

## 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画」に基づく配慮について

### 1 人事上の配慮について

女性教員の登用拡大に向け、教頭への昇任者については、子育て等の状況を勘案して、通勤圏内の学校への配置や配偶者の勤務地に配慮する。【教育局】

### 2 積極的な育成・登用について

女性の管理職の育成・登用への意識の醸成のため、女性教員を早い段階から学校目標の達成や課題解決に向けた実践に参画させ、学校の中核となって実践できる力量を身につけさせることが重要であることから、積極的に教務主任などの役割を持たせたり、主幹教諭への任用などに取り組む。

【校長】

### 3 公宅入居の配慮について

管理職員の公宅入居については、校舎管理や地域住民の理解など様々な課題があるものと考えられるが、公宅入居に関する柔軟な対応を検討する。【市町村教委】

# I 中堅教員の育成支援

## ① ミドルリーダーの育成

学級担任が担当する学級経営、主任が担当する学年経営・分掌経営、校長等が担当する学校経営というように、学校には複数の次元のマネジメントが存在するという理解に基づき、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育成することが有効である。

特に、30～40代前半の中堅教員が学校経営に積極的に参画するよう意図的・計画的な研修を実施し、そのマネジメント能力の育成を図ることが求められている。

### A 教職員キャリア育成プランの作成・周知・啓発

教育局は、職員としての資質・能力の向上を図るための人材育成プランを提示し、市町村教委と連携して研修機会を確保する。また、校長・教頭は、教職員一人ひとりのライフステージに合わせた研修への参加勧奨、日常の職務を通じた人材育成指導、キャリアプランについて人事評価制度等を活用の上個別に指導・助言を行う。

【校長、市町村教委、教育局】

### I 教務主任等への命課

校長は、教職経験11年目以降（30代後半～40代前半）の中堅教員を教務主任や学年主任等に積極的に配置し、学校経営に参画させてリーダーシップの育成を図る。また、若いうちから学年主任、分掌主任に積極的に配置し、学年経営や分掌経営を担当させて、マネジメント能力の育成を図る。さらに、適任者に対して主幹教諭への昇任を勧奨することで管理職候補者としての意識を醸成する。

特に、女性教員の登用拡大に向け、女性教員の教務主任等への配置や主幹教諭への昇任の勧奨を積極的に行う。

【校長】

### ウ 学校経営参画意識や授業の工夫改善意識の醸成

校長・教頭は、中堅教員や女性教員に対して校務分掌や公開研究会、校内研修等で役割を持たせるとともに、授業改善などについて積極的に指導・助言を行い、組織的な学校運営を行う中で達成感や充実感を与えることで能力向上を図る。

【校長】

### エ 各種研修会や各教育研究団体等への参加促進

校長・教頭は、中堅教員や女性教員に対して校外で行われる各種研修会や各教育研究団体等への参加を促進するとともに、校内で実施する研究会等で授業公開、実践発表、講師・助言者などの役割を持たせることで能力向上を図る。

【校長】

### オ 網走地方教育研修センターとの連携

校長、市町村教委は、研究員や研究推進員への推薦や研修講座への参加を勧奨するとともに、教育局は、協力員への就任や研究実践への指導助言を行うことで能力向上を図る。

【校長、市町村教委、教育局】

### **力 道研、特セン等研修講座への受講促進や長期派遣研修等の参加促進 キ 各種研修事業の講師への活用**

校長、市町村教委は、各種研修講座への参加を勧奨するとともに、教育局は、中堅教員を主催の研修事業の講師に積極的に活用することで能力向上を図る。

【校長、市町村教委、教育局】

### **ク 広域人事や他校種・他県との人事交流の促進**

教育局は、他管内の学校、特別支援学校、他県の学校との人事交流を積極的に行い、希望者に対して多様な勤務経験を積む場を提供する。

【教育局】

### **ケ ミドルリーダー養成研修の実施**

教育局は、キャリアアップへの意欲醸成やミドルリーダーの必要性や役割について理解を図るため、ミドルリーダーとして校長が推薦した者を対象に教育長部会や校長会と連携して研修会を実施することで能力向上を図る。（平成27年度から実施）

【校長、市町村教委、教育局】

## **② 教頭昇任候補者の確保**

これまでも教頭昇任候補者選考に係る対象者の名簿を作成し、管内の教職員人事推進会議や教育長会議で市町村教委、校長会等に名簿を提示のうえ説得に当たるなどの取組を行ってきたところであり、今後も管内の教員から教頭昇任者を確保するために教育局、市町村教委、校長会等が連携して、積極的に取り組むことが必要である。

### **コ 教頭昇任候補者リストの作成**

教育局は、教頭昇任候補者の確保に向けて受検者を効果的・効率的に発掘していくために、義務教育指導監の学校経営訪問での情報や市町村教委、校長会、関係教育団体からの情報提供を基に候補者リストを作成し、毎年度更新を行う。

【教育局】

### **サ 後継者のリストアップ**

校長・教頭は、普段から、管理職に相応しい職員に対し、教頭受検について意識付けを行うとともに、教頭候補者として市町村教委に情報を提供し、市町村教委はその情報を教育局に対して提供する。

【校長、市町村教委】

## シ 管内教職員人事推進会議及び女性教職員活躍推進会議の開催

教育局は、教頭確保、女性管理職の登用などの人事課題の解決に向けて、市町村教委、校長会、教頭会の代表者による意見交換や協議の機会を設定する。

【教育局】

## ス 管理職としての魅力・やりがいの啓発

校長・教頭は、日常の学校経営を通じて中堅教員に対して管理職としての業務の充実感、やりがいを積極的に伝え、魅力のあるポストとして意識啓発に努める。

【校長】

## セ 管理職選考受検者への支援

### ソ 昇任教頭へのフォローアップ

校長・教頭及び各市町村の校長会・教頭会は、受検者の意欲向上や昇任後の円滑な職務遂行のためにも、論文・面接指導などの支援や昇任後の指導助言などのフォローアップに努める。

【校長】

## II 管理職の環境整備

### ③ 業務改善の推進

教頭職の多忙化について、昨今、新聞等でも取り上げられているが、その原因の一つとして、主任が機能していないことにより、教頭にあらゆる主任業務が持ち込まれている実態がある。PTAや渉外業務以外に授業時数の集計や日課の調整、生徒指導の陣頭指揮や部活動指導、特別支援コーディネーターの役割、情報機器の管理や校舎営繕など分掌業務の一部又は全部を教頭が行っている学校もあることから、学校は、校長のリーダーシップの下で、教員が協働しながら個々の得意分野を生かして学校経営に参画するなど、組織としての力が発揮できる体制の確立や、学校のマネジメント機能が有効に働く学校現場の業務改善が必要である。

また、「学校における働き方改革『北海道アクション・プラン』」に基づき、平成32年度まで取組を集中的に行う。

### タ 学校経営ビジョンの明確化

校長は、自ら定めた学校経営ビジョンを全ての教職員と共有するとともに、ビジョンの実現に向けた最適な組織体制を構築するために業務改善を進める必要があることから、教職員の職務に対する意識改革を行う研修等を実施する。

【校長】

### チ 学校職員人事評価と連動した業務改善の点検・評価

学校職員人事評価の実施に当たっては、重点的な評価項目の一つとして、業務改善による教員が子どもと向き合う時間の確保を明確に位置付け、校長のリーダーシップ

の下、全教職員が業務改善の実施状況の点検・評価に関わることにより、当事者意識を持って更なる業務改善を図っていくことが重要である。このため、教育局、市町村教育委員会は、明確な方針の策定や好事例の普及などを通じ、学校評価と連動した業務改善の点検・評価の取組を推進する。

【校長、市町村教委、教育局】

(人事評価制度を活用する意義)

学校職員人事評価における自己評価は、校長のリーダーシップの下で、当該学校の全教職員が参加し、設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価を行うものであり、学校のマネジメント力を高める有効なツールとなり得る

抜粋：文部科学省「学校現場における業務改善のガイドライン」

## ツ 業務改善に向けた校内組織の整備

### テ 機能的な組織運営に向けた校務分掌の編成

校長は、学校教育目標の達成を目指した学校経営ビジョンを実現するため、最適な組織体制を構築するとともに、校務分掌の編成に当たっては、組織としての計画を推進するため、教職員間の連絡調整や、指導・助言等の職務に当たるものとして、主任等の位置づけを明確にし、また、教職員の経験年数、業務量等に配慮し、一人で負担を抱えないように複数で対応するなどの工夫を図り、担当する校務を的確に分担する。

【校長】

### ト 校内体制の改革への支援

教育局は、校長の業務改善に係る取組等を支援するため、管内・地区校長研修会での情報提供や管内学校力向上研究協議会を開催するとともに、公募型人事異動を試行的に実施するなど、人材育成を踏まえた教員の計画的な配置に努める。

【教育局】

(公募型人事異動の試行実施) ※平成29年度当初人事より

- 1 目的：人材公募により管内の教職員構成の適正化を促進するとともに、教職員が持つ能力や意欲を有効に活用し学校を活性化することで、管内学校教育の一層の充実を図ることを目的とする。
- 2 公募校：斜里ブロック及び紋別ブロックの小学校、中学校及び義務教育学校の中から指定  
なお、公募指定年数は、3年から基準勤務年数までの間で設定
- 3 応募対象：採用後7年以上かつ2校以上の勤務経験を有し、現在校に3年以上勤務する者

## ナ 主幹教諭の配置・活用の促進

主幹教諭の配置により、学校が直面する課題に対して、校内の体制強化のみならず、保護者、地域住民及び関係機関との連携・調整が円滑になり、学校のマネジメント機能が強化されることが期待されるため、教育局及び市町村教委は、配置基準（小学校18学級以上、中学校15学級以上）を基本としつつ、学校が抱える課題等の実情に応じて配置するなど、効果的な配置に努めるとともに、主幹教諭の教頭会議への参加や情報交流会等の実施により学校経営参画意識の醸成に努める。

【市町村教委、教育局】

## ニ 調査業務の負担軽減

教育局は、調査対象や調査頻度の工夫、調査票の簡素化・標準化、長期休業期間における調査の実施等を含めて余裕を持った調査期間の設定について見直しを行うとともに、本庁に対して改善要望を継続的に行う。

【教育局】

## ヌ 事務機能の強化

校長、市町村教委及び教育局は、事務職員が業務改善に貢献できるよう、事務職員の人事・組織づくり・研修の工夫改善を進めるとともに、事務職員の標準的職務を明確化することで教員と事務職員の役割分担を明確にし、事務職員が積極的に学校運営に参画できる体制整備を進める。

【校長、市町村教委、教育局】

## ネ 専門スタッフ等による支援の充実

校長、市町村教委及び教育局は、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、特別支援教育支援員、部活動における外部指導者、スクール・サポート・スタッフなど、学校が抱えている課題に対応した専門性を有する人材等の積極的な活用により校務運営の充実を図る。

【校長、市町村教委、教育局】

## ノ 校務の効率化・情報化

校長・教頭は、先進的な事例を取り入れるなどして実態に応じた業務改善に取り組むとともに、市町村教委及び教育局は、校務支援システムの導入促進など校務の効率化、情報化を進めて仕事のしやすい環境の整備に努める。

【校長、市町村教委、教育局】

## ハ 学校における働き方改革に向けた取組の推進

校長、市町村教委及び教育局は、上記タ～ノの取組のほか、部活動休養日の完全実施や学校閉庁日、定時退勤日の設定等、学校における働き方改革に向けた取組を推進する。

【校長、市町村教委、教育局】

## ④ 生活環境の整備

平成25年度に全国公立学校教頭会が全国の小中学校の副校長・教頭に対して実施した調査では、全国の約98%の副校長・教頭が何らかの疲労やストレスを感じており、



北海道公立学校教頭会からは、人事異動による単身赴任に伴う家庭の負担増大も指摘されている。

また、教頭昇任候補者の確保にあたり、教頭受検の要件を満たしている管内の教員を対象に昇任を希望しない理由について調査したところ「異動が広域になること」「子育て優先」「公宅入居義務」「業務の多忙感」などの回答があったことから、職場環境の整備と併せて生活環境の改善が必要である。

## **ヒ 人事上の配慮（介護、子育て支援等）及び適材適所による配置**

教育局では教頭昇任に向けた人事の考え方として、家庭環境による事情により広範囲での異動が困難な場合には、自校での昇任や居住地から通勤可能な範囲での昇任を検討する。

特に、女性教員の登用拡大に向け、女性の教頭昇任者については、子育て等の状況を勘案し、通勤圏内の学校への配置や配偶者の勤務地について配慮する。

【教育局】

## **フ 教頭待遇改善への要望**

校長会、市町村教委は、全道組織等を通じて教頭の待遇改善の要望を行うとともに、教育局も、管内の意向を踏まえて本庁に対して積極的に要望を伝える。

【校長、市町村教委、教育局】

## **ヘ 休日等の校舎管理業務の見直し**

機械警備など民間委託の検討など

【市町村教委】

## **ホ 学校開放事業の外部委託の促進**

体育協会など関係団体との連携など

【市町村教委】

## **マ 自宅所有者の通勤許容**

公宅入居義務の検討など

【市町村教委】