

# 「奈良県校長の資質向上に関する指標」について

教職員支援係長 吉川 紀子

YOSHIKAWA Noriko

学校経営アドバイザー 鈴木 俊司

SUZUKI Shunji

## 要 旨

今年度、奈良県教育委員会では、「奈良県教員等の資質向上に関する指標」における校長に関する内容について再検討を行い、個別の指標「奈良県校長の資質向上に関する指標」（以下「校長指標」という。）を策定することになった。策定により、奈良県の校長に現在求められている資質・能力が明確化され、教育研究所では「校長指標」に基づいた校長研修の企画・実施を行うことになる。

そこで、本稿においては、「校長指標」により、校長登用前から校長在職期間中にわたって身に付け、高めていくべき素養、資質・能力として示した指標の内容やその根拠について解説・報告する。

キーワード： 奈良県校長の資質向上に関する指標、基礎的素養、資質・能力  
校長指標、校長研修

## 1 はじめに 「校長指標」作成に至る経緯

教育公務員特例法等の一部を改正する法律が平成29年4月1日施行され、公立の小学校等の校長及び教員の任命権者は、文部科学大臣が定める指針を参酌し、その地域の実情に応じ、当該校長及び教員の職責、経験及び適性に応じて向上を図るべき校長及び教員としての資質に関する指標を定めることが義務付けられた。本県においても、平成30年3月に校長及び教員を同一の指標の中に示した「奈良県教員等の資質向上に関する指標」（以下「教員等の指標」という。）を策定した。以来、毎年その内容について見直しと検討を重ね、現在（令和3年度）は、資料1に示す「教員等の指標」を定め、広く周知している。

令和3年2月に実施された奈良県教員等育成協議会の場で、「教員等の指標」では、校長と教員の指標を同じ分類・項目で示しているため、校長が担う業務への言及が困難となり、校長に求める資質・能力を十分に示しきれていないのではないかという意見が出された。また、令和3年3月に「第2期奈良県教育振興大綱」及び「奈良の学び推進プラン」が策定されたことから、改めてそれらを踏まえた学校の在り方や校長の学校経営力について見直す必要が生じた。

現在は、「非連続」とも言うべき社会の変化に加え、新型コロナウイルス感染症が世界的に猛威を振るい、学校の在り方が問い直されている。令和3年1月26日に中央教育審議会から出された「「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）」（以下「令和答申」という。）には、「学校は、社会の変化に対応しながら学習機会と学力を保障するという役割のみならず、全人的な発達・成長を保障する役割や、人と安全・安心につながるができる居場所・セーフティネットとして

身体的、精神的な健康を保障するという福祉的な役割をも担っていることが再認識された。」とある。そのような学校の役割を踏まえた上で校長は、教職員の資質を向上させることにより、新学習指導要領の確実な実施、働き方改革の推進、GIGAスクール構想の実現を図る中で、多様化する児童生徒を「個別最適な学び」及び「協働的な学び」を通して成長させるとともに、学校現場に参画する様々な背景や経験をもった人材をマネジメントすることになる。

さらに、教員の年齢別人数構成の変化等により、校長がその職にある期間は、これまでよりも長期化することが考えられ、「校長指標」と結び付いた研修の充実も求められている。

これらのことから、「教員等の指標」から校長に該当する指標を独立させ、奈良県の校長に求める資質・能力を表した個別の「校長指標」を作成することになった。

## 2 調査・研究方法

### (1) 調査・研究期間

令和3年5月～令和4年2月 第1期（調査）

令和4年4月～令和5年2月 第2期（研究）

### (2) 研究対象

県内公立学校長

### (3) 研究計画

令和3年5月～7月	「校長指標」案作成のために全国の「校長指標」について調査 「校長指標」案作成のために参考となる各種資料等収集・内容検討 「校長指標」に関する先行研究及び報告書の内容を確認
7月	校長会代表の意見聴取
8月～9月	「校長指標」案の作成・内容検討
10月	「校長指標」案と奈良県の種々資料との整合性の検討 本県教育委員会が実施する研修・説明会の調査 第1回奈良県教職員の資質向上に関する指標等検討委員会
11月	「校長研修」研修講座受講後のアンケート 次年度の研修講座企画・立案
12月	第2回奈良県教職員の資質向上に関する指標等検討委員会 「校長研修」研修講座受講後のアンケート
令和4年1月	第3回奈良県教職員の資質向上に関する指標等検討委員会
2月	奈良県教員等育成協議会
※令和4年度（予定）	
4月	Google Workspace for EducationのClassroom「校長研修」等を活用した「校長指標」の周知
5月～	研修の実施（8月・11月・1月）
10月～	校長を対象として「校長指標」について調査アンケート

## 3 「校長指標」案作成について

### (1) 「校長指標」案作成の手順

教職員支援係では、奈良県教職員の資質向上に関する指標等検討委員会事務局の一員として、

「校長指標」の原案を作成した。原案の作成においては、奈良県の公立学校で学校経営・学校運営を行う校長に求められる資質・能力について、教職の延長線上のキャリアステージというだけでなく、「校長」は「教員」とは異なる職責を担う別の職であるということを踏まえ、「教員等の指標」の校長に該当する内容を基に検討を行った。検討の際には、独立行政法人教職員支援機構（以下「教職員支援機構」という。）による指標についての調査報告書や他の都道府県及び政令都市の校長指標を参考にした。そして、学校教育法をはじめとする法令、「令和答申」等を含む中央教育審議会各部会の会議資料はもちろんのこと、令和4年度奈良県公立学校管理職候補者選考基準、令和3年6月改訂「奈良県教職員の人事評価制度手引書―人材育成と学校の教育力向上を目指して―」（以下「手引書」という。）、「第2期奈良県教育振興大綱」及び「奈良の学び推進プラン」を踏まえた上で原案を作成した。その後、原案を、奈良県教職員の資質向上に関する指標等検討委員会で3回にわたって審議・検討し、その結果を反映させたものを「校長指標」の案として奈良県教職員育成協議会に提出した。

なお、小学校長会、中学校長会及び高等学校長協会のそれぞれの代表には、校長に求められている資質・能力について意見を聴取し、「校長指標」が日常の職務遂行やその振り返りに活用していただけるものとなるようにした。

## **(2) 「教員等の指標」から「校長指標」へ**

「校長指標」の基となった「教員等の指標」の特徴について確認し、個別の区分及び項目から成る「校長指標」を作成する妥当性について検討を行った。

### **ア 区分について**

「教員等の指標」では、教員と校長の指標が共通した4分野（教員等としての素養、授業力、生徒指導力、マネジメント力）・15項目（人間力、情熱、構想、実践、評価・改善、研究、情報活用、実態把握、指導、特別な支援を必要とする児童生徒への指導・支援、関係諸機関との連携、組織マネジメント（学級経営・学校経営）、カリキュラム・マネジメント、危機管理、家庭・地域等との連携・協働、人材育成・職能成長）で構成されている。「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（文部科学省告示第55号）」（以下「告示第55号」という。）に、指標の策定に際しては、「必ずしもすべての職ごとに個別の指標を策定することを要するものではなく、それぞれの職の特性を踏まえつつ、複数の職について共通の指標を策定することが可能である。……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。」とあることから、「教員等の指標」では、キャリアステージの最終に網掛けを付して教員との区別を強調することで、校長の指標を示した（資料1参照）。そのため、「教員等の指標」では、基礎形成期、基礎定着期、伸長期、充実期、充実期（校長）と教員から校長までのキャリアステージがなだらかにつながっていることが一目で確認でき、教育職としての成長がイメージしやすいという特徴がある。しかし、その一方で、学校教育法第37条に校長や副校長以外の教員が「児童の教育をつかさどる」とあるのに対し、校長は「児童の教育」ではなく、「校務」をつかさどり、また、「所属職員を監督する」とあることから考えると、昨年度の「奈良県教員等育成協議会」で出された意見のとおり、教員を中心にした「授業力」「生徒指導力」とい

う区分では、校長としての指標の内容をイメージしにくく、その職責を十分に表しているとは言えない。むしろ、「人材育成」や「マネジメント力」などを校長の指標の区分として示す必要がある。教職員支援機構次世代教育推進センター長大杉昭英氏をプロジェクトリーダーとして調査・報告された『育成指標の機能と活用 平成30年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト報告書』（以下、「報告書1」という。）において、表1のとおり、日本における校長の潜在的な資質能力指標が「組織マネジメント」「人材育成」「信頼構築」の3要素に集約されることが報告されている。

表1 日本における校長の潜在的な資質能力指標

校長の潜在的資質能力指標	具体的特徴	下位次元
組織マネジメント	つくる／生み出す	ビジョンと目標の具現化 教育課程と授業の改善
人材育成	育てる	人材育成と評価 職場・職業倫理
信頼構築	つなぐ	危機管理 家庭・地域連携

※「報告書1」p.58 表1から作成

これらのことから、「報告書1」に示された「日本における校長の潜在的な資質能力指標の3要素」を「校長指標」の区分として用いることとした。

さらに、「報告書1」では3要素の中に含まれていた内容から、校長職を担うに当たり必要となる素養だけをまとめて「基礎的素養」という区分を設定し、「校長指標」は、4区分で示すこととした。

「教員等の指標」で、指標に必ず入れなければならない観点「教職を担うに当たり必要となる素養（倫理観、使命感、責任感、教育的愛情、総合的な人間性、コミュニケーション力、想像力、自ら学び続ける意欲及び研究能力を含む。）」（告示第55号p.5）は、「教員等としての素養（人間力、情熱）」という独立した区分で示していることから、「校長指標」もその構成を踏襲するとともに、内容においては、奈良県の教職員としての連続性を担保し、それらの内容を発展させた校長としての素養を示したいと考えたためである。

表2 全国における校長の指標の示し方（奈良県を除く）

なお、令和3年8月に教職員支援係で調査した他の都道府県及び政令指定都市（うち7都市は県と共通）における校長の指標の示し方は、表2のとおりである。本県と同様に、校長と教員を同じ区分や項目で示しているのは、福島県、千葉県、熊本県、大分県、千葉市（千葉県と同一の指標）及び新潟市の6自治体であった。

校長の指標の示し方		都道府県の数	政令指定都市の数
教員と同じ区分や項目の指標として作成		4	2
教員の指標に校長独自の職務内容を別途付け加えて作成		1	2
校長独自の区分や項目を立てて個別の指標として作成		16	3
管理職（校長・副校長・教頭）若しくは管理職候補者と同じ区分や項目を立てて作成	内容も共通	7	5
	内容は異なる	18	8

### (3) 指標の内容について

#### ア 基礎的素養について

前述のとおり、「校長指標」の「基礎的素養」は、「教員等の指標」の「教員等としての素養（人間力、情熱）」の内容を継承・発展させて校長職を担うに当たり必要となる素養として他の都道府県の指標も参考にして作成した。特に、「リーダーシップ」「決断力」「発信力」は、校長の職責を果たすために欠かすことができないものと考え、素養に入れることとした。

それでは、「校長指標」の「基礎的素養」の具体的な内容について、「教員等の指標」の「教員等としての素養」とどのように連続しているかを示しながら説明する。

「校長指標」の「法令遵守 人権感覚」は、「教員等の指標」で「豊かな人間性や社会性、教養等を有し、良好な人間関係を構築する力を備えている」及び「法令や服務規準の遵守を徹底し、高い倫理観や豊かな人権感覚を有するとともに、優れた自己管理能力を備えている」として示されていた「人間性」「倫理観」「人権感覚」を一層磨き、法令や人権に関する正しい知識・理解を深めた上で児童生徒を含めた「チーム学校」に関わる全ての人を大切にしながら、信頼される学校づくりに臨む様子を、「高いコンプライアンス意識と鋭い人権感覚を有し、人権尊重の視点に立った学校づくりに向けて、誠実かつ公正に職務に当たっている」と表した。

「決断力 発信力」は、「教員等の指標」の「人間力」の項目に示す「状況や目的に応じて、相手の思いを正しく受け止め、自分の思いを適切に伝える優れたコミュニケーション能力」を備えた上で、校長として決断し、ビジョンを発信することが必要であることから、「豊かな経験に基づいて的確に判断し迅速に決断する力を有し、教職員・児童生徒・保護者等に対して明確な意思や説得力のあるビジョンを発信している」と表した。

「情熱 責任感」は、「教員等の指標」の「情熱」の項目で示された「愛情をもって児童生徒との信頼関係を築いている」及び「教員等としての仕事に対する使命感や誇りをもち、責任感をもって職務に当たっている」を踏まえて、力強く学校運営に当たる姿を「児童生徒への深い愛情と教職への誇りをもち、教育に当たるとともに、強い使命感と責任感をもって学校運営に当たっている」と表した。

「自己教育力 探究心」は、「教員等の指標」の「情熱」の項目で示された「児童生徒の学ぶ意欲や自己肯定感等を高めるため、教員等として常に学び続ける向上心を有している」を踏まえ、新型コロナウイルス感染症や未曾有の災害、科学技術等の大きな革新によって社会の「当たり前」が変化しても、児童生徒が学ぶ力・生きる力を育む場として機能する学校づくりを行うために、校長自身も学び続けることが重要であることから、「社会の動向や新しい教育課題を把握し、幅広い視野で学校経営や児童生徒の育成が行えるよう、研修や情報収集に積極的・継続的に取り組んでいる」と表した。

## イ 資質・能力について

「教員等の指標」の「授業力」「生徒指導力」「マネジメント力」の各指標を表1に示す「校長の潜在的な資質能力指標」の3要素（「組織マネジメント」「人材育成」「信頼構築」）に分類し直し、それぞれの指標の内容や区分に対して過不足がないかを改めて確認した。その際に、より細かく、正確に分類するため、教職員支援機構次世代教育推進センター長大杉昭英氏をプロジェクトリーダーとして調査・報告された『育成指標に基づく管理職研修の現状と課題 令和元年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト報告書』（以下「報告書2」という。）の「校長の指標と校長研修テーマの対応関係」を参考にして分類表（表3）を作成した。

その結果、「教員等の指標（充実期 校長）」も校長として必要な資質・能力が全ての分野にわたって示されていることが確認できた。しかし、「教員等の指標」の区分で示しているために、「人材育成と評価」「職場・職業倫理」及び「家庭・地域連携」に該当する内容が十分でないことが分かった。言うまでもないが「人材育成」は校長の重要な職務である上に、「職場・職業倫理」は持続可能な学校教育を進めていくために、「家庭・地域連携」は「チーム学校」を運営するために、それぞれ不可欠な内容である。

表3 「教員等の指標」の指標の分類（「教員等としての素養」を除く）

校長の潜在的資質 能力指標	項目	研修テーマ	「教員等の指標」の指標 ※数字は資料1の右端の 数字
組織マネジメント	ビジョンと目標の具現化	現状と課題、学校組織マネジメント (人権教育、特別支援教育、生徒指導のマネジメントを含む)	8・11・16・17・19
	教育課程と授業の改善	学校経営 (カリキュラム・マネジメントを含む)	7・9・12・13・14
人材育成	人材育成と評価	リーダーシップ (校長の役割、人材育成、学校評価を含む)	10・20
	職場・職業倫理	働き方改革、教職員のメンタルヘルス、 新任校長に対する期待	23
信頼構築	危機管理	危機管理	15・18・21・24
	家庭・地域連携	コミュニティスクール (保護者、地域、学校外連携を含む)	22

※「報告書2」p.30 表1-2「校長の指標と校長研修テーマの対応関係」から作成

そこで、全ての指標を見直すとともに、特に「人材育成と評価」「職場・職業倫理」及び「家庭・地域連携」の3項目については、他府県の指標等を参考しながらその内容を追加することとした。また、その内容をより具体的にイメージしやすくするために、「人材育成と評価」は「人材育成と人事評価」に、「家庭・地域連携」は「家庭・地域・関係機関との連携」と項目名を変えた。その上で追加した内容は、表4のとおりである。見直し、追加する際には、できるだけ分かりやすく表現することを心がけた。その結果が、資料2の「校長指標」である。

以下に、項目ごとにその内容について説明する。

表4 「教員等の指標」に追加する内容

項目	追加する内容
人材育成と人事評価	人事評価制度の意義への理解、指標を踏まえた教員の育成、OJTの推進とOff-JTの促進
職場・職業倫理	勤務時間の管理、業務改善
家庭・地域・ 関係機関との連携	地域と共にある学校づくり

「ビジョンと目標の具現化」においては、校長が教育的なエビデンスに基づいてビジョンと目標を設定し、教職員と目標を共有し、学校全体が一丸となってその実現に向けて取り組めるようリーダーシップを発揮する姿を表している。また、全ての児童生徒が尊重される学校づくりを行うため、特別支援教育の視点を踏まえるなど児童生徒の多様な教育的ニーズに応じた教育活動を推進することもこの項目に示した。

「教育課程と授業の改善」では、自校の教育目標を実現するための教育課程を編成するとともに、新学習指導要領の着実な実施には欠かせない、ICTを活用した授業及び教育の情報化を推進するカリキュラム・マネジメントを行う姿を表している。また、校内外における環境を整え、質の高い授業が展開されるように指導助言を行う姿を表した。

「人材育成と人事評価」では、「人事評価制度」や「教員等の指標」も適切に活用して指導助言を行うこと、OJTの推進とOff-JTの促進を行うことにより、「学び続ける」教職員を育成する姿を表した。

「職場・職業倫理」では、メンタルヘルスの不調は誰にでも起こりうることから、予防だけではなく、復帰後の支援も必要であることを明記した。また、ワーク・ライフ・バランスの考え方

に則り、教職員が誇りをもってその業務に当たることができるように業務改善を行うなど「働き方改革」を推進する姿を表した。

「危機管理」では、生徒指導上の課題に適切な対応方針を示したり、学校の安全管理や保健管理を適切に行ったりするだけでなく、緊急時には迅速かつ的確に対応できる姿を表した。また、学校事務職員等と連携し、教育目標の実現のための人的・物的・財政的諸条件を整備する活動（財務マネジメント）が公正に行われるように管理する姿を表した。

「家庭・地域・関係機関との連携」では、学校を取り巻く全ての人々や組織との関わりを大切にしながら「地域と共にある学校づくり」を行う姿を表した。

このように表1「校長の潜在的資質能力指標」を用いて「校長指標」を作成した（資料2）が、3区分の具体的特徴を表す「つくる・生み出す」「そだてる」「つなぐ」も区分に付して記すことにした。これは、指標の内容をよりイメージしやすく示したいと考えたためである。

なお、「校長指標」の項目やその内容が校長の職務内容を正しく示すことができているかについて、「手引書」の「評価項目」「視点」「職務を遂行する上で必要とする具体的内容例」「評価要素の必要とされる水準」を参考に確認した。

平成28年11月2日付け衆議院文部科学委員会及び参議院文部科学委員会による教育公務員特例法等の一部を改正する法律案に対する附帯決議において、「指標は、教員の人事評価と趣旨・目的が異なるものであることを周知すること」とあるように、指標は教員等の資質の向上を目的として、職責、経験及び適性に依じて、教員等が将来的に身に付けていくべき資質が規定されるものであるのに対し、人事評価は、教員等がその職務を遂行するに当たりこれまで発揮した能力を見る観点から行われるものであることから、その目的も趣旨も異なっている。しかし、どちらも校長の職務内容を表しているという点では共通しており、その観点から、「手引書」との対応について確認を行っている。その対応は、表5のとおりである。

表5 「校長指標」と「手引書」の対応

「手引書」の評価項目	「校長指標」の項目
学校経営	ビジョンと目標の具現化、危機管理、家庭・地域・関係機関との連携
学校教育の管理	教育課程と授業の改善
教職員人事管理	人材育成と人事評価、職場・職業倫理

#### (4) 「校長指標」全体について

##### ア 「校長指標」の性格付けについて

「報告書1」によると、「校長指標」の性格付けには、「①校長への登用時に求める力としての指標」「②校長への登用時までに養成したい力としての指標」「③校長への登用時までの養成と登用後の育成したい力としての指標」の3タイプの考え方がある。しかし、①は、「自治体が求める校長像を明らかにするうえでは重要な役割を担っていると評価できるが、研修計画との紐付けが総じて不十分」であり、②は、「ミドル層から教頭、校長といった系統性をも視野に入れた研修計画との紐付けもなされている。しかし、今後校長職の在職期間の長期化と相俟<sup>あいま</sup>って、若手の校長の登用の拡大を図っていった時、校長登用後の育成も視野に入れた研修が求められるであろう。」とあるように、校長登用後の育成までは視野に入れられていない。そこで、今回策定する「校長指標」は、「③校長への登用時までの養成と登用後に育成したい力としての指標」と位置付けた。そのため、今後は、「校長指標」に基づき、未来の管理職や校長を対象とした研修を企画実施し、その資質・能力の育成を図ることとなる。

## イ 文末表現と語の使い分けについて

指標全体を通して、危機発生時について述べたもの以外は、その指標の文末表現を「できる」ではなく、「～している」で統一した。それは、校長は、それぞれの資質・能力を単に有するだけでなく、それらを日頃の業務において活用・発揮して職務に当たることが必要不可欠であり、その活用・発揮のレベルがより一層習熟・向上することが求められるためである。

なお、「教員」と「教職員」、「学校経営」と「学校運営」は、以下のとおり使い分けている。

「教員」＝副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、講師（教育公務員特例法第2条第2項）

「教職員」＝校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭、講師、寄宿舎指導員、学校栄養職員、事務職員（公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法第2条第2項）

「学校経営」＝自ら目標、計画を策定し、実践におろしていくこと

「学校運営」＝決められた方針等に即して学校を動かしていくこと

## 4 校長研修について

### (1) 奈良県教育委員会が実施する校長研修（研修及び説明会）について

教育研究所では、これまでも県教育委員会事務局各課室等の協力を得ながら「教員等の指標」に基づいて新任校長研修を実施してきたが、次年度以降は「校長指標」に基づいた研修を企画・実施することになる。そこで、現在実施されている校長（管理職）を対象とした研修や説明会等について調査を行った。その結果は、資料3のとおりであり、県教育委員会事務局各課室及び教育研究所では多くの研修や説明会等を実施しているが、「特別支援教育」「学校評価」「人材育成」に関する内容については、行われていないことが分かった。

これは、県教育委員会事務局各課室及び教育研究所が限られた時間の中で、それぞれに喫緊の課題等を取り上げて研修等を企画・実施していることや、「教員等の指標」ではその必要性を十分に明らかにできなかったことによると思われる。そのため、今後は、「校長指標」に基づいて研修内容の充実を図るとともに、県教育委員会事務局内の連携・協力を一層図りながら研修の企画実施を行いたいと考える。また、教職員支援機構客員フェロー鳴門教育大学教授葛上秀文氏をプロジェクトリーダーとして調査・報告された『育成指標に基づく管理職研修の現状と課題(2)』

令和2年度管理職育成に関する研修の在り方に関する調査研究プロジェクト 報告書』の「第五章 育成指標を基盤にした管理職研修の今後の方向性」において、「日本の学校管理職研修は、主として、教職員支援機構、教職大学院、教育センター及び市区町村校長会・教頭会等が関与しており、現時点において、管理職研修におけるこれら研修主体間の体系化や役割分担の作業はそれほど進展していない」と指摘した上で、「学校管理職研修の体系化」の方針が提言されている。このような国の動きも念頭に置きながら、今後、研修実施の方法と内容を検討していきたい。

### (2) 市町村教育委員会が実施する校長研修（研修及び説明会）について

12月に実施した「校長研修」研修講座受講後のアンケートにおいて、市町村教育委員会では実施されている管理職を対象とした研修等について調査を行った。市町村教育委員会によっては、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止対策のために中止になったという回答もあった。また、実施内容を自由記述で調査したため、「校長の職務」や「新型コロナウイルス感染症への対応」「ICTの活用・オンライン授業の進め方」「特別支援教育」などその回答は多様であった。同



一の市町村であっても回答が異なっており、校長にとって印象に残る内容が異なることがうかがえた。令和4年度には改めて各市町村教育委員会に調査を行い、その調査結果を参考に令和5年度以降の研修を企画したいと考える。

### (3) 次年度以降に実施する校長研修について

表6に示すとおり、令和3年度全国学力・学習状況調査（学校質問紙調査）の質問12「校長として、現在、最も学びたいと感じていること」に対する最も多かった回答が、「教員の資質能力の向上の方法」であった。また、県立学校長を対象に11月に実施した「校長研修」研修講座の受講者アンケートにおける質問項目「受講したい研修内容」で多かった回答は、「危機管理（危機発生時における対応・事例研究）」であった。

そこで、令和4年度に教育研究所で実施するものは、これらの要望や(1)、(2)に述べたことを踏まえた上で、令和3年度に実施できなかった内容を優先して実施したいと考え、「特別支援教育」「人材育成」の研修を企画している。また、今年度に引き続き「中央研修伝達講習」も小学校長会、中学校長会及び高等学校長協会と共催で実施する予定である。

表6 「校長として、現在、最も学びたいと感じていること」（奈良県） (校)

内 容	小	中	計
教員の資質能力の向上の方法	74	50	124
教職員同士が協力し合う職場環境の作り方	48	24	72
授業のよりよい観察方法や、教職員へのより効果的なフィードバックの方法	21	10	31
よりよい教育課程の編成	18	5	23
リーダーシップに関する新しい研究や理論	13	2	15
教育の質を向上させるためのデータの活用方法	7	8	15
人事管理	8	1	9
国や地方自治体の最新の教育政策	2	0	2
財務管理	0	0	0

※令和3年度全国学力・学習状況調査（学校質問紙調査）への回答結果から作成

## 5 おわりに

本稿の目的は、「校長指標」作成の経緯と内容について根拠等を示して説明することで、奈良県が求める校長の姿を広く明らかにし、校長の資質向上に資する校長研修を企画することである。次年度には、「校長指標」を周知して校長研修を充実させるとともに、「校長指標」が奈良県の校長の資質向上に役立てられるものであるのかについて、継続的な調査研究を行っていきたい。

### 参考・引用文献

- (1) 文部科学省（2017）「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」（文部科学省告示第55号）
- (2) 文部科学省（2021）「『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）」 p. 7
- (3) 独立行政法人教職員支援機構（2019）『育成指標の機能と活用 平成30年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト 報告書』 p. 58、75、76
- (4) 独立行政法人教職員支援機構（2020）『育成指標に基づく管理職研修の現状と課題 令和

元年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査研究プロジェクト 報告書』 p.30

- (5) 独立行政法人教職員支援機構（2021）『育成指標に基づく管理職研修の現状と課題（2）令和2年度管理職育成に関する研修の在り方に関する調査研究プロジェクト 報告書』 p. 7
- (6) 奈良県（2021）「第2期奈良県教育振興大綱」  
<https://www.pref.nara.jp/secure/222023/030324taikou02.pdf>
- (7) 奈良県教育委員会（2021）「奈良の学び推進プラン」  
<https://www.pref.nara.jp/secure/245308/nara-manabi-suishin-plan.pdf>
- (8) 奈良県教育委員会（2021）「奈良県教職員の人事評価制度手引書—人材育成と学校の教育力向上をめざして—」令和3年6月改訂 p.7、19  
<https://www.pref.nara.jp/secure/212548/>【令和3年6月改訂版】教職員の人事評価制度手引書.pdf
- (9) 奈良県教育委員会（2021）「令和4年度奈良県公立学校管理職候補者選考1次試験（資格試験）について(通知)」奈良県教育委員会週報2365号（令和3年7月8日発行）
- (10) 奈良県教育委員会（2021）「令和4年度奈良県公立学校管理職候補者選考2次試験（校長候補者選考）について(通知)」奈良県教育委員会週報2365号（令和3年7月8日発行）



奈良県の目指す教育	基本理念	本人のための教育 一人ひとりの「学ぶ力」「生きる力」をばぐくむ	奈良県教育振興大綱
教員養成段階	施策体系のテーマ	ころと身体を子どもの成長に合わせはぐくむ 学ぶ力、考える力、探求する力をばぐくむ 働く意欲と働く力をばぐくむ	地域と協働して活躍する人を育てる 地域で個性が輝く環境と仕組みをつくる

教員志望の高校生徒段階	教員養成段階	スタート時
コミュニケーション力【多様性理解（人間関係能力）】人とつながる 関わる	教員志望の高校生徒段階から教育に対する意欲をもち、自己の人間性を高めようとしてい る 常務や礼儀作法を身に付け、高い規範意識をもち、常に児童生徒に成長しようとしている 奈良県教育振興大綱 奈良県学校教育の指導方針、奈良県の教育課程等を理解している 学習指導の基本的事項（教科等の知識や技能等）を身に付けている 授業を行う上での基本的な指導技術（発問、板書、ノート指導等）を身に付けている	学習指導要領に基づいて授業を計画・実施するとともに、自己評価を改善につなげることができ 学習指導の基本的事項、授業を行う上での基本的な指導技術をもち、それらを活用して授業ができる 学習指導においてICTを活用した授業ができる
情熱、人間性豊かな（自尊心（自己理解能力）） 見つける		

分野	項目	基礎形成期	基礎定着期	伸長期	充実期	充実期 (校長)
<b>教員等としての素養</b>						
人間力	豊かな人間性や社会性、教養等を有し、良好な人間関係を構築する力を備えている 状況や目的に応じて、相手の思いを正しく受け止め、自分の思いを適切に伝える優れたコミュニケーション能力を備えている 法令や服務規律の遵守を徹底し、高い倫理観や豊かな人権感覚を有するとともに、優れた自己管理能力を備えている	・目標と指導と評価が整合した授業の計画を立案できる ・児童生徒の学習に対するつますきや課題に応じて、指導方法に工夫を取り入れることができる	・目標と指導と評価が整合した授業の計画を立案できる ・児童生徒の学習に対するつますきや課題に応じて、指導方法に工夫を取り入れることができる	・目標と指導と評価が一体化した授業及び年間の計画を立案できる ・学習意欲の向上を図る観点から、教材開発や指導業務等に対して助言ができる	・本校の教育課題への対応や教科等の系統性・地域・個上学習の視点をもとに、教科等横断的な授業及び年間の計画を立案できる ・本校の教育目標達成の観点から、多様な工夫を取り入れた計画を立案し、他の教員の授業構築等に対して指導・助言ができる	・本校の教育目標に基づき、学習指導上の諸課題に取り組むことができる ・本校の教育目標達成のための明確な視点をもとに、児童生徒の学習意欲や各教員の授業を適切に見取ることができる
情熱	愛情をもって児童生徒との信頼関係を築いている 教員等としての仕事に対する使命感や誇りをもち、責任感をもって職務に当たっている 児童生徒の学ぶ意欲や自己肯定感を高めるため、教員等として常に学び続ける向上心を有している	・主体的・対話的で深い学びの視点に立つ授業を計画し、児童生徒の学習意欲を高めるための指導方法を工夫することができる	・主体的・対話的で深い学びの視点に立つ授業を計画し、児童生徒の学習意欲を高めるための指導方法を工夫することができる	・主体的・対話的で深い学びを実現するために、言語活動を充実させる等の具体的な視点をもって授業を計画し、児童生徒に基礎的な知識・技能を活用する力を培う授業を実践できる	・主体的・対話的で深い学びを実現するために、言語活動を充実させる等の具体的な視点をもって授業を計画し、児童生徒に基礎的な知識・技能を活用する力を培う授業を実践できる	・本校の教育目標達成のための明確な視点をもとに、児童生徒の学習意欲や各教員の授業を適切に見取ることができる
構想		・児童生徒の反応や理解度を踏まえて、必要に応じて授業の進め方を柔軟に変更することができる	・児童生徒の反応や理解度を踏まえて、必要に応じて授業の進め方を柔軟に変更することができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる
実践		・児童生徒の反応や理解度を踏まえて、必要に応じて授業の進め方を柔軟に変更することができる	・児童生徒の反応や理解度を踏まえて、必要に応じて授業の進め方を柔軟に変更することができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる	・児童生徒の反応や理解度から受容や肯定・発問・指示等を臨機応変に行うことができる
<b>授業力</b>						
評価・改善		・目標に照らし合わせて自己の授業を評価し、指導技術等の改善に取り組むことができる	・目標に照らし合わせて自己の授業を評価し、指導技術等の改善に取り組むことができる	・児童生徒の学習意欲や目標達成度から適切に自己の授業を評価し、課題に対する改善方法を明確にし、授業改善に取り組むことができる	・児童生徒の学習意欲や目標達成度から適切に自己の授業を評価し、課題に対する改善方法を明確にし、授業改善に取り組むことができる	・児童生徒の学習意欲や目標達成度から適切に自己の授業を評価し、課題に対する改善方法を明確にし、授業改善に取り組むことができる
研究		・他の教員からの助言・支援を授業改善に生かすことができる	・他の教員からの助言・支援を授業改善に生かすことができる	・他の教員の授業に対して、具体的な授業改善案を示しつつ、助言ができる	・他の教員の授業に対して、具体的な授業改善案を示しつつ、助言ができる	・他の教員の授業に対して、具体的な授業改善案を示しつつ、助言ができる
情報活用		・本校での研究授業等に積極的に取り組むことができる	・本校での研究授業等に積極的に取り組むことができる	・本校の研究推進に主体的に参加するとともに、他の教員の授業研究に対して助言ができる	・本校の研究推進に主体的に参加するとともに、他の教員の授業研究に対して助言ができる	・本校の研究推進に主体的に参加するとともに、他の教員の授業研究に対して助言ができる
		・研究授業等の成果を自らの授業実践の在り方に生かすことができる	・研究授業等の成果を自らの授業実践の在り方に生かすことができる	・今日的な課題を把握し、専門性を身に付けるため、校外の研究等に積極的に取り組むことができる	・今日的な課題を把握し、必要となる専門性を身に付けるため、校外の研究等に積極的に取り組むことができる	・今日的な課題を把握し、必要となる専門性を身に付けるため、校外の研究等に積極的に取り組むことができる
		・児童生徒の学びや情報活用能力を形成するために、授業のねらいを明確にして、効果的にICTを活用している	・児童生徒の学びや情報活用能力を形成するために、授業のねらいを明確にして、効果的にICTを活用している	・教員の情報化を推進するために、情報活用能力の育成計画の立案、効果的なICTの活用方法の開発等、多様な側面から本校の中心となって取り組むことができる	・教員の情報化を推進するために、情報活用能力の育成計画の立案、効果的なICTの活用方法の開発等、多様な側面から本校の中心となって取り組むことができる	・教員の情報化を推進するために、情報活用能力の育成計画の立案、効果的なICTの活用方法の開発等、多様な側面から本校の中心となって取り組むことができる

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13



【資料2】

奈良県校長の資質向上に関する指標

区分	項目	指標		
基礎的素養	法令遵守 人権感覚	高いコンプライアンス意識と鋭い人権感覚を有し、人権尊重の視点に立った学校づくりに向けて、誠実かつ公正に職務に当たっている。	1	
	決断力 発信力	豊かな経験に基づいて的確に判断し迅速に決断する力を有し、教職員・児童生徒・保護者等に対して明確な意思や説得力のあるビジョンを発信している。	2	
	情熱 責任感	児童生徒への深い愛情と教職への誇りをもって教育に当たるとともに、強い使命感と責任感をもって学校運営に当たっている。	3	
	自己教育力 探究心	社会の動向や新しい教育課題を把握し、幅広い視野で学校経営や児童生徒の育成が行えるよう、研修や情報収集に積極的・継続的に取り組んでいる。	4	
組織・マナー・生み出す	ビジョンと 目標の具現化	第2期奈良県教育振興大綱をはじめ、国や県、市町村の教育施策を理解した上で、自校の教育目標を設定し、その具現化に向け目標の共有と教職員間の連携を図りながら組織的に取り組んでいる。	5	
		多様な教育的ニーズに応じた教育活動を推進し、全ての児童生徒が尊重される学校づくりに取り組んでいる。	6	
		学校評価の結果を踏まえ、教育活動や学校運営の状況を把握し、学校運営の改善と発展に取り組んでいる。	7	
	教育課程と 授業の改善	自校の教育目標に基づき、学習上の課題を明確に捉えるとともに、カリキュラム・マネジメントの視点を持ち、「学ぶ力」と「生きる力」を育むための教育課程を編成している。	8	
		各教員に児童生徒の情報活用能力育成の必要性を理解させ、教員のICT活用指導力の向上及び自校の教育の情報化を計画的・組織的に推進している。	9	
		児童生徒と向き合ったり教材研究を行ったりする環境を整え、各教員のキャリアステージに応じて、授業改善等について適切な指導・助言を行っている。	10	
		質の高い教育を児童生徒に提供できるよう校内研修の推進を図るとともに、教科等研究会等の活動に積極的に関わるなど、県や郡市での教育研究活動の推進に寄与している。	11	
	資質・能力 人材育成	人材育成と 人事評価	教職員一人一人の能力や適性を把握し、チームや学年、教科等によるOJTを推進するとともに、キャリアステージに応じた外部での研修（Off-JT）を促し、「学び続ける」教職員を育成している。	12
			人事評価制度の意義を理解するとともに、「資質向上に関する指標」を活用して教職員に具体的な指導・助言等を行い、資質・能力の向上を図っている。	13
		職場・職業倫理	日常のコミュニケーションを通して信頼関係を築くとともに、メンタルヘルス不調の予防及び速やかな初期対応並びにハラスメントの防止に努め、風通しがよく働きやすい職場づくりを行っている。	14
			ワーク・ライフ・バランスの考え方にに基づき、教職員が心身ともに健康で誇りとやりがいをもって働くことができるよう、勤務時間等の管理を適正に行うなど、業務の改善や働き方の見直しを行っている。	15
信頼構築	危機管理	問題行動や不登校等の生徒指導上の諸課題に対して校内組織を機能させ、適切な対応方針を示している。	16	
		日常の学校における安全管理及び保健管理に努めるとともに、災害や想定外の事態に備えて「危機管理マニュアル」の整備と周知を行い、組織的に対応ができる体制を整えている。また、危機発生時には関係機関と連携し、迅速かつ的確な指示をすることができる。	17	
		学校事務職員等と連携し、予算執行、施設管理、文書管理及びセキュリティ管理等を適切に行っている。	18	
	家庭・地域・ 関係機関との 連携	家庭や地域・関係機関等に学校の方針や運営状況等を分かりやすく伝え、学校経営目標を共有し、「地域と共にある学校づくり」を推進している。	19	
		教育委員会や関係機関等と適切に連携し、調整を行いながら学校の課題解決につなげている。	20	

【資料3】

令和3年度管理職研修と指標との関連

区分	項目	「校長指標」の右端に示す番号	研修会テーマ等		必要なテーマ等	研修企画担当課・係		
			校長	教頭		校長	教頭	
校長としての基礎的素養	法令遵守・人権感覚	1	「判例に基づく学校管理」新	「教職員へのサービス指導」新		研究所		
			人権教育推進に関する研修会			人権・地域教育課		
	情熱・責任感	2	「新任校長内定者研修」新	「学校を元気にする教頭の在り方・心得」新		研究所	研究所	
	判断力・発信力	3	「新任校長内定者研修」新	「教頭の職務」新		研究所	研究所	
	自己教育力・探究心	4	「中央研修伝達研修講座」①			研究所	研究所	
求められる資質・能力	組織マネジメント	ビジョンと目標の具現化	5	「校長の専門職基準」新	「『いい学校』の創り方」新		研究所	研究所
			6			特別支援教育		
			7			学校評価		
	教育課程と授業の改善	8	教育課程研究集会			学校教育課		
			9	「GIGAスクール構想で育てたい力」新		研究所		
			10	教育課程研究集会			学校教育課	
			11	「中央研修伝達研修講座」②		研究所		
	人材育成	人材育成と人事評価	12			コーチング（スタッフマネジメント）		
			13	「教職員の人事評価に関する評価者研修会」未受講管理職			教職員課	
		職場・職業倫理	14	メンタルヘルス			教職員課	
	15		「働き方改革」	「労働安全衛生管理」「業務改善」新		教職員課		
信頼構築	危機管理	16	「危機発生時のメディア対応」	「学校危機管理と教頭の役割」新		研究所	研究所	
			いじめ問題に関する研修会	「いじめ問題への対応と未然防止」新		学教教育課	学教教育課	
	17	学校給食衛生管理・食育推進管理職研修会 小中・特支管理職			保健体育課			
			日本スポーツ振興センター災害共済給付事務説明会			保健体育課		
	18	「会計事務」			研究所			
家庭・地域・関係機関との連携	19	コミュニティスクール推進に関する研修会			人権・地域教育課			
		地域と共にある学校づくりに関する研修会			人権・地域教育課			
	20		子どもへの虐待の現状と教職員の役割」新			研究所		

※ 新：新任のみを対象とした研修等

