

# 「戸田市版学校経営ルーブリック」について①

## ～「管理職のリーダーシップ」というマジックワードを要素分解する～

### はじめに

学校管理職のリーダーシップが、教育改革・学校改革の成否を左右することは、本誌をお読みの皆様であればご納得いただけるのではないかと思います。では、その「リーダーシップ」とは具体的に何でしょうか?そして、どのようにそれを個人又は組織として高めていけば良いのでしょうか?戸田市の挑戦を、2回に分けてお伝えします。

### 1. 「管理職のリーダーシップ」というマジックワード

教育に限らず、様々な社会課題を解決していく上で、管理職のリーダーシップが重要であることは皆様共感いただけるのではないかと思います。教育分野での「スクールリーダーシップ」については、例えば以下のような形で、その重要性が文献でも指摘されています。

- ・「強力なリーダーシップなしに底辺校が改善した事例は、記録される限りではない」(Leithwood et al, 2004; Louis et al., 2010; The Wallace Foundation, 2011)
- ・生徒の学力差の3～7%はSchool leadershipによって説明され、この割合は学校レベルでの全要因の影響力(12～20%)の4分の1程度を占める (Leithwood and Riehl, 2003; Leithwood et al, 2004; Leithwood et al., 2006; Louis et al., 2010).
- ・日本の校長は教員としての経験年齢が長く、教育指導的リーダーシップをより有する一方、教員への直接的な指導についてのアドバイスは控える傾向

(Loveless, 2016; Willis and Bartell, 1990).

- ・校長の教員との接し方が、教員の児童生徒との接し方を決めることが、往々にしてある (Nadelstern, 2013)

特に、国の政策文書においても、「学校管理職のリーダーシップ」又は「校長のリーダーシップ」というワードは頻りに登場してきています。しかし、その「リーダーシップ」が何を意味するところなのかは、学問的な蓄積はあっても、現場レベルでの実践としてはあまり言語化・構造化がされていないというのが正直なところ です。

まるであらゆる学校改革の成否を握るマジックワード、魔法の杖のように使われながら、実はその中身があまり具体化されていない…とも言えるのではないのでしょうか。

このため、「スクールリーダーシップ」を、学校管理職が日常的に参照できるレベルのものまで要素分解したルーブリックを作れば、日々の学校経営を振り返る視点として有用なものになるのではないかと考えたところから、このルーブリック策定のプロジェクトが始まりました。

### 2. 学校長等からのヒアリング ～足を運び、聞き役に徹する～

スクールリーダーシップについては既に様々な文献が存在しているため、こうしたものをベースとしてルーブリックの案を作成することも考えられましたが、戸田市では教育改革に当たり、何よりも学校現場の「腹落ち」を大切にしています。

文献からツギハギで作成したものよりも、管理職の先生方自身の「思い」や「課題感」をベースにルーブリックを作った方が、「自分事」としてそれを活用いただけ

るのではないかと考え、まずは「現場の声に徹的に耳を傾ける」ことからこのプロジェクトが始まりました。

具体的には、令和4年（2022年）8～9月にかけて、市内18校全校に個別にアポを取り、学校に1時間程度お邪魔させていただき、以下の3点についてお考えを聞かせていただきました。

- (1) 学校経営に当たり重視されている視点
- (2) 現在、学校経営をされている中で、感じておられる課題
- (3) 現在、学校経営上、管理職としてこのような能力が特に必要、又は十分身に付けられていないと感じているスキル等

ヒアリングには、校長先生は必ず参加、任意で教頭先生や主幹教諭・教務主任の先生の参加も可能としました。

同じ戸田市とはいえ、地域等の状況によって学校の特色や課題は異なります。したがって、当然のことながら唯一・特定の「正しい答え」が学校経営にある訳ではあ

りません。

そのようなスタンスの下で、「率先して足を運んで、現場の熱い思いや切実な悩みを、まずは全てテーブルの上に出していただけるよう、聞き役に徹する」ことを心掛けました。

上記の同じ質問を全校にしたのですが、返ってくるお話はまさに十人十色でした。

- 学校経営のビジョンを自分の言葉で語り、戸田市が進める学びの改革に果敢に挑戦していらっしゃる。
- 管理職が動くことと、教職員を育てることのバランスをどう取っていくかについての難しさや葛藤。
- データ利活用能力についての課題や、学校経営について引き出す対話をしてくれる者の必要性。

といった多岐にわたるお話があり、大きく分けると、以下の図にあるような、学校経営全般、教育指導、人材育成、外部との連携、その他に分類されました。

## 校長等からのヒアリングについて①

・本年8～9月にかけて、市内全小中学校の校長等から、①学校経営に当たり重視している視点、②学校経営上感じている課題、③今後必要と考えるスキルや悩み事、について個別にヒアリングを行ったところ、その概要は以下のとおり。（学校経営全般、教育指導、人材育成、外部との連携、その他に大別して色分けしている。他方、2以上の色に該当するものもあり、厳密な区分けではないことに留意。）

### 学校経営に当たり重視している視点

- ・校長が**自分の言葉で語る**。
- ・寄り添い相談に乗りつつも、**教職員が主体的に考え、行動**できるような働き掛けをしていく。
- ・教職員であると同時に、**地域の一人**という自覚を持ち、そこを好きになるようにする。

- ・**地域を知る、子供達の特徴を知る、先生達の思いを知る**。そこからの課題発見・解決。
- ・「**今までやってきたから**」ということに対して**疑い**を持つ。シンプルに見せ、プレないことが重要。
- ・課題を**自分事**として捉え、**自分自身を更新**していく意欲を持つ。

- ・教育委員会からの最新の情報発信を学校経営にも反映している。**情報さえあれば、学校は自走が可能**。
- ・校内でも**プロジェクト制**で、それぞれのPMが自走して進めている。円滑に回す仕組みが機能。

- ・ビジョンを明確に持ち、分かりやすく**自分の言葉で教職員に伝え、納得解を得る**。
- ・毎日少しでも授業を見たり、授業力向上月間を通じて**教員に褒めながらフィードバック**する。
- ・校長と教職員との関係は、**教員と児童生徒との関係と相似**。**心理的安全性の確保**が重要。

### 学校経営上感じている課題

- ・自身の教育・学校に対する**理念や、将来へのビジョン**を全ての教職員が持つこと。
- ・特に経験年数の浅い教職員による、**家庭・地域との連携**。

- ・何が課題かを対話して聞き取りをしながら、先生達が**自ら進んで踏み出せるようなサポート**が不十分なこともある。
- ・地域も、学校が提案したことに対して承認だけでなく、**どう解決するか一緒に考えていく**ような関係性作りが課題。

- ・教職員に改善点をそのまま言うよりも、**自分で気付くような機会**を与えたいが、もどかしさもある。
- ・学校経営方針について、教職員は理解はしているが、**浸透が不十分な面**もある。

- ・生徒指導・教育相談において、関係機関との連携も含め、対処するには**経験と知識の双方が重要**。**校長が率先して行動すること、教職員を育てることのバランス**を図る。
- ・**データ利活用**について、分析結果の分かりやすい表示や**支援人材が不足**している。

### 今後必要と考えるスキルや悩み事

- ・管理職という立場はありつつも、そこに**自分なりの武器**を身に付けていくことが必要。
- ・管理職には、一般の教諭とは異なる**使命感・覚悟**が求められる。

- ・学校管理職の中でも、**堅実に進めるタイプ、挑戦したいタイプ、その中間など、様々なスタイル**があるので、それを尊重することも重要。
- ・**変えるのは内部だが、外部からそのための刺激やキッカケ**をもらうことも重要。

- ・働き方改革も進めながら、**教材研究を究めたいという意欲**を削がないようにする。
- ・産休等代替で管理職が授業に入らざるを得ないケースもあり、**人的サポートも必要**。
- ・教頭の下での**ミドルリーダー**をどう育成するか。

- ・校長の**情報活用能力**に課題。
- ・**事務を効率化**して、教職員が授業、教育指導に専念できるようにするサポートが必要。
- ・**部活動改革**についても進めていく必要がある。

約 20 時間にもわたる学校現場との議論から出てきた「生の声」が、学校経営ルーブリックを策定する上で一番の材料となりました。

こうしたことを、包み隠さず全て公開している自治体も全国では珍しいと思います。[令和 4 年\(2022 年\) 11 月の教育政策シンクタンク 第3回アドバイザーボードの資料](#)をご覧ください。

特に、複数の校長先生から、「教員から管理職になった時に、学校経営について体系的に学ぶ機会が中々なく、OJT や研修で随時つまみ食的に学んでいる状況なので、体系化したものがあると有り難い」というお声をいただき、1に掲げた私たちの問題意識とまさに符号する形となりました。

### 3. ルーブリックの素案作成 ～教育委員会内でも多様な関係者からの意見を反映～

次に、上記の資料を土台としつつ、実際にルーブリックの素案を作成する作業に令和 4 年（2022 年）末から入りました。

まずは、大きな柱の明確化です。数十項目並んだものを提示してもお忙しい現場の先生方は忘れてしまうだろうということで、「5つの柱」からまず考えることにしました。それが以下です。

- (1) 最上位目標を定め、浸透させる「ビジョナリー」
- (2) 教育課程を編成・実施する「カリキュラム・デザイナー」
- (3) 組織を管理する「マネージャー」
- (4) 校内の教職員を育成する「ファシリテーター」
- (5) 緩衝材のように、学校の顔として対外調整する「バッファー」

その上で、前述のヒアリングで出てきた意見をこの5つの柱に分類しながら、どのような言葉で共通項として括り出せるかを考え、「1つの視点で1行」となるようにまとめました。

学校現場からは丁寧に意見を聴きましたが、忘れて



はならないのはルーブリックを作る教育委員会事務局内でも、多くの関係者を「策定過程から」巻き込むことだと考えました。

このため、元校長の市教委幹部や学校経営アドバイザー、元教頭の管理職、そして何よりも、近い将来学校管理職として巣立っていくであろう指導主事たちに対して、この素案（の前のバージョン）について提示し、フリーディスカッションの形で意見をいただきました。

特に指導主事からは、以下のような非常に鋭い意見をいただき、1つ1つ適否を吟味しながら、可能な限り修正を加えました。

- ・ルーブリックの中で、子供を見る視点が少し薄いのではないか。
- ・ビジョンは明文化しても教室まで入らないことがあるので、合い言葉にして伝えるなど、学校内で落とししていく仕組みが重要。
- ・スーパーなリーダーという側面だけではなく、教職員を日頃からしっかり見ているか、一人一人に応じたサポートが出来ているかなど、基盤的な部分についても明示することが重要。
- ・メンタルヘルスなど、教職員一人ひとりの健康状態の把握についても重要ではないか。
- ・危機管理で前面に出る前に、日頃から気になる所を小さなうちから改善する、未然防止の観点が必要。
- ・どうしても自分の「爪痕」を残そうとする校長先生がいる中で、それと持続可能性の確保とのバランスを図ることは極めて重要。



こうした議論を経て令和5年（2023年）1月末にいわば「第0版」が出来上がりました。[戸田市教育政策シンクタンク 第4回アドバイザーボード資料](#)の5頁に掲載しています。

#### 4. ルーブリック第一版の決定 ～学校現場との2回目の熟議を踏 まえて修正～

この「第0版」について、普通の自治体であれば、校長会議で全体に説明し、意見がなければそのまま決定…と進めるところだと思いますが、本市ではここでも学校現場の「腹落ち」に徹底してこだわりました。

具体的には、2で掲げた時と同様、18校に1校ずつアポを取り、直接訪問して「第0版」について説明させていただきました。

その上で、「現場の立場から見て足りない視点はないか?」「言葉が難しかったり、言い過ぎになっていたりしている部分はないか?」といった観点で御意見をいただきました。

年度末の大変お忙しい時期に、このようなお時間を取って下さった校長先生をはじめ、みなさまに改めて感謝の意を申し上げたいと思います。

このようなルーブリックを市教委が策定することについて、御懸念や御不安の声も多くいただくだろう…と訪問前は思っていたのですが、実際お話してみると、校長先生や教頭先生、主幹教諭・教務主任の先生方の「前のめり」とも言える姿勢に感銘を受けました。

「学校管理職向けでこうして整理されたものは中々ないので、まとめていただいて有難い。」

「校長になった時、こういう視点があると学校経営を進めていきやすいし、学校組織の中での役割分担も考えながら取り組むことが出来る。」

「自分が漠然として思っていたことが整理されており、出来ている所、出来ていない所を考えられた。」

「管理職も（本ルーブリックが）語る切り口になると感じる。」

「非常に良くまとまっている。教育委員会の役目もバッファーと言えるかもしれない。」

こういったお声をいただき、改めて、スクールリーダーシップを要素分解することの重要性を感じました。

また驚いたのは、訪問した際に、既にこのルーブリックに照らして振り返りをしたという校長先生もいらっしゃったことです。

「腹落ち」を超えて、既に「自分事」として、学校経営力を高めるツールとして使っていただいているところに、戸田市の先生方の改革マインドの高さを感じました。

また、学校現場からはルーブリック中の文言や補足説明について御意見をいただき、可能な限り修正を加えました。その詳細は、[資料](#)の6頁にあるように公開しています。

その中でも特に重要な御指摘として、

「管理職に焦点が当たっているが、本ルーブリックの実践はそれ以外の教職員が果たすことも有り得るのではないか」

という御意見をある校長先生からいただきました。

「第0版」では、「学校管理職として日々の実践を振り返り、改善する」ためのもの、という記載をしていましたが、特に「カリキュラム・デザイナー」の部分などについては、研修主任や、究極的には授業をされる一人ひとりの先生の役割も大きいです。

この点については、「確かに今の記載では十分に表現出来ていないな…」ということで、「学校管理職」の後に、「や学校組織全体」という文言を追記することで、管理職以外の方のリーダーシップについても明示的に読み込める形としました。

また、本ルーブリックの1つ1つの視点で書いてあることは、誰もが当たり前に出てくる内容ではなく、意識して実践しないと実現が難しい、そのように取って記載をしています。（是非、読者のみなさまもご自身での程度できているか、振り返っていただけるとお分かり

になると思います。)

このため、「スーパーマンのような管理職でないところを満たさないのでは?」という懸念も生じたことから、「校長先生や教頭先生お一人でこれを全て行うということではなく、学校組織の中でどの部分に誰が主導権を發揮するかという、役割分担を考える上でも本ルーブリックは使えますよ」ということを意図的に伝えました。このことは、ルーブリックを学校が解釈する上での非常に重要なポイントとなったと思います。

また、個別の学校との意見交換のほか、校長会やその役員会にも説明を行い、意見交換をした上で、最終的に教育委員会として令和5年(2023年)3月に策定・公表したのがこの「戸田市版学校経営ルーブリック(第一版)」です。

## おわりに

本ルーブリックは、本市が全国でおそらく初めて、最先端の理論と現場のボトムアップでの意見を融合して学校経営の視点を構造化・言語化したものです。

しかし、「策定」はゴールではなく、スタートに過ぎません。いくら価値のあるものを作ったとしても、それが実際に使われなければ「宝の持ち腐れ」です。

そうした、ルーブリックに「魂を込める」ための仕掛けについて、次回でご紹介します。

(次長兼教育政策室長 横田洋和)

## 戸田市版学校経営ルーブリック(第1版)について

- 学校経営の実践において参照すべき視点(物差し・レンズ)である「戸田市版学校経営ルーブリック」の第1版を、校長等ヒアリングでの意見を基に作成、市内全校と議論し修正を経たものとして、以下のとおり定める。
- 本ルーブリックは、令和5年度の学校訪問や研修等の機会を捉えて、**学校管理職や学校組織全体として日々の実践を振り返り、改善するために試行的に活用**し、そこでの成果や課題等を踏まえて更なる改善を図る。

### 1 ビジヨナリーとしての管理職

- ✓ 子供の姿を含めた学校経営のビジョンを明文化し、自分の言葉で語り、状況の変化に応じて見直しているか。
- ✓ 日々の教育活動の中で、ビジョンが共通言語として教職員や子供に参照される仕組みを意図的に作っているか。
- ✓ ビジョンに相反する事象を、データも使いながら特定し、課題を踏まえて定期的に改善に繋げているか。

### 2 カリキュラム・デザイナーを束ねる管理職

- ✓ ビジョンを反映した教育課程の編成に加え、その実現に向け産官学や地域の資源を積極的に活用しているか。
- ✓ 主体的・対話的で深い学びやICTのマストアイテム化の全校的な実現に向けた具体的な仕掛けを作っているか。
- ✓ 校内研修等を通じて、授業を軸とした同僚性の構築や教科・学年等の縦割りを超えた知の共有を図っているか。

### 3 マネージャーとしての管理職

- ✓ ビジョンを実現するため、個々の教職員が相乗効果として力を發揮できる学校組織を柔軟に構築しているか。
- ✓ 教職員の負担の平準化や業務改革など働き方改革により、子供と向き合う質の高い時間の確保に繋げているか。
- ✓ 小さなSOSを見逃さず未然防止を図るとともに、危機管理の場面では迅速かつ確かな意思決定をしているか。

### 4 ファシリテーターとしての管理職

- ✓ 教室等で起きている課題を自ら直視し、学びの状況や指導についてのフィードバックを教職員に行っているか。
- ✓ 教職員の個々の状況に応じ、対話と奨励など成長のためのサポートを適切なタイミングで提供しているか。
- ✓ 自分にしか出来ない付加価値の創出と、自分が異動しても続く持続可能性の確保のバランスを図っているか。

### 5 バッファーとしての管理職

- ✓ 積極的な情報発信や家庭・地域の声への傾聴に加え、学校運営に巻き込む仕掛けを意図的に作っているか。
- ✓ 国や教育委員会の施策の動向にアンテナを張り、必要に応じて学校経営や日々の教育活動に反映しているか。
- ✓ 学び続けることを通じて、自己を客観視・アップデートするとともに学校経営を多角的な視点から見ているか。

## (参考文献)

---

- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris and D. Hopkins (2006), Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning (Report Number 800), NCSL/ Department for Education and Skills, Nottingham.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. Review of Research. Wallace Foundation.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003, April). What do we already know about successful school leadership. In annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL (Vol. 22).
- Louis, S. K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. School effectiveness and school improvement, 21(3), 315-336.
- Loveless, T. (2016). Principals as instructional leaders: An international perspective. How well are American students learning? The Brown Center on Education Policy at Brookings.
- Nadelstern, E. (2013). 10 lessons from New York City schools: What really works to improve education. Teachers College Press.
- The Wallace Foundation. (2011). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. The Wallace Foundation.
- Willis, D. B., & Bartell, C. A. (1990). Japanese and American principals: A comparison of excellence in educational leadership. Comparative education, 26(1), 107-123.