

学校経営	第1分科会 経営ビジョン 研究課題 創意と活力に満ちた学校経営ビジョンと校長の在り方
------	---

分科会の趣旨

研究の視点

今日、知識基盤社会や情報化・グローバル化の進展とともに、少子高齢化、地域社会のつながりや支え合いの希薄化、家庭の孤立化などの様々な課題に直面している。将来的には、“人工知能（AI）の進化により人間が活躍できる職業はなくなるのではないか”“今学校で教えていることは時代が変化したら通用しなくなるのではないか”といった不安の声もある。

これからの学校には、変化が激しく予測が困難な時代にあっても、子どもたちが自信を持って自分の人生を切り拓き、より良い社会を創り出していくことができるよう、必要な資質・能力をしっかりと育てていくことが求められている。

そのために、校長は、これからの時代に求められる資質・能力について、学校と家庭・地域が共通理解して学校教育を推進できるようにするとともに、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示し、活力ある学校運営を行い、学校改善に向けて絶えず評価・刷新し推進していかなければならない。

様々な教育課題の改善や改革が急速に進行している状況においては、校長は、まず、自校の実態から課題を明確にすることが大切である。そして、不易の部分と踏まえつつ、流行の部分にも十分に目を向け、重点化と効率化を図りながら実効性のある解決を図ることが重要である。さらには、教職員が自信と誇りを持ち、学校教育を推進していくように組織を効果的に動かしていく必要がある。加えて、学校は、保護者や地域の人々と課題を共有し、地域の中で揺るぎない存在となることが何よりも重要である。今、校長には、時代の潮流を的確にとらえる先見性と教育活動全般にわたる力強いリーダーシップの発揮が求められている。

本分科会では、子どもたちが生きる未来社会を見据えた明確な学校経営ビジョンをもち、創意と活力に満ちた学校経営を推進していくための具体的方策と成果を明らかにする。

(1) 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

明確な学校経営ビジョンとは、目標実現への具体的な手立てや道筋が明確に示されるとともに、教職員や地域へのはたらきかけが明瞭に意図されたものでなければならない。

校長は、全ての教職員に教育の担い手としての揺るぎない自信と誇りをもたせるために、子どもの未来をしっかりと見据えた学校経営ビジョンを前面に掲げ、その具現化のため方策を明確にした取組を進めさせることが重要となる。また、未来を切り拓く資質・能力を身に付けた子どもを育てるために、学校の責任者としての展望をもち、社会の変化や教育改革の方向性を踏まえて、学校経営にあたるのが肝要である。

このような視点から、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンを策定していくために校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進

予測が困難な時代だからこそ、学校には、子どもたちの大きな夢や希望の実現に向けた教育が必要である。そのためには、教職員が未来を見据え、地球の中の日本という広い視野で物事を考え、自らの使命感と高い指導力に基づいて、社会や人類の発展に貢献できる日本人を育成することが求められている。そこに、学校としての揺るぎない存在価値がある。また、校長には、他者への共感や思いやりを備え、多様な人々と協働しながら新たな価値を創造し、未来社会を生き抜いていける子どもを育成できる学校経営が求められている。

このような視点から、確かな子どもの未来を実現するための学校の果たすべき役割を明確にした学校経営ビジョンを示し、子どもの夢の実現に向けた創造的な学校経営の推進のために校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

第1分科会「経営・ビジョン」

研究課題 「創意と活力に満ちた学校経営ビジョンと校長の在り方」

1. 「研究課題」のもつ今日的な課題性や先見性、意識改革の必要性についての解説

平成18年に、教育を取り巻く状況の変化などを踏まえ、教育基本法が改正され、新しい時代の教育の基本理念が明示された。また、それに伴って、教育三法の改正、教育振興基本計画の策定、次期学習指導要領の改訂など、国の規模での教育内容、学校運営と組織、教員の指導力の改革が提唱されてきた。

しかし、どのような教育改革を行ったとしても、それが学校教育や教育組織の新たな確立につながり子どもの成長に還元されなければ、意味をなさず現状の改善はなし得ない。

我が国の教育は、日本経済の不振や国際的な学力調査などの影響を受けて、日々その対処療法に汲々としているように思われる。教育の本来の目的からして、教育施策の基本方針や具体的施策は、子どもの豊かな人間性の育成を第一に考えたものでなければならない。

このように、教育に携わるものは、常に本質的なものを見据えていなければならない。その上で、教育の専門家としてプロ意識と高い使命感、現状に追従しない改善への意欲と態度、改善すべき問題や課題の発見とその具体的解決への方策を策定し実施する必要がある。そのためには、教育の在り方、学校の在り方、教職員の在り方を見直す必要がある。そして、自校の教育活動の全てに関与しているという見方・考え方から出発して、現状改善と未来に向けた問題・課題解決のために、組織人と個人としての両面から解決を図る必要がある。

自校の教育活動を見直し、新たな視点から、教育活動を創造し、活力あふれる学校にしていくためには、次のような視点や姿勢を校長はもちろん、教職員ももつ必要がある。

未来からの視点で教育を展望すること

固定観念や過去の基準や判断を時には勇気をもって改善すること

現状を改善する意欲と姿勢とで、新しい価値を想像すること

世界に開かれた学校、地域と共に育つ学校を目指すこと

子どもの願いと保護者の願いとを的確に反映した教育の実現と説明責任を明確に図ること

校長は、子どもたち一人一人の個性を尊重した教育を展開していくために、学校の自主性・自律性を発揮し創意工夫を凝らした特色ある学校づくりを行っていかなくてはならない。

また、学校マネジメントを担う校長は、学校がその機能を十分に果たす学校運営を行うために、個々の教職員の活動をより有機的に結び付け、一人一人の教職員が、自らの資質・能力を高めつつ意欲をもって学校運営に参画し自らの役割を果たす組織的・機動的な学校運営を行う体制を整えることが必要である。

校長は、教育者としても組織の責任者としてもその資質・能力を他の教職員以上に高め、教育に関する理念や識見を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、学校の進むべき方向（ビジョンと戦略）を設定し、経営資源を活用して、組織を通して目標を達成していくリーダーシップを発揮し、信頼される学校づくりを進めなければならない。

2. 「研究課題」を究明する視点

(1) 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

- ・子どもの未来をしっかりと見据え、確かな学校経営ビジョンを前面に掲げた教育計画
- ・未来を切り拓く資質と能力を身に付けた子どもを育てるための学校の責任者としての展望

(2) 学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進

- ・子どもが未来社会を生き抜くための基礎を育成する創造的な学校経営の推進

3.分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

第3期教育振興基本計画

平成30年6月15日 閣議決定

第1部我が国における今後の教育政策の方向性

・教育をめぐる現状と課題 2. 社会の現状や2030年以降の変化等を踏まえ、取り組むべき課題

現在の社会は知識基盤社会であり、新しい知識・情報・技術が、社会のあらゆる領域での活動の基盤として非常に重要であるが、この知識・情報・技術をめぐる変化は加速度を増している。また、グローバル化の進展等によって、一つの出来事が広範囲かつ複雑に伝搬し、社会の変化を正確に予測することはますます難しくなっている。

このような状況の中であって、2030年頃には、IoT（Internet of Things）やビッグデータ、AI等をはじめとする技術革新やグローバル化の一層の進展、人口構造の変化や女性・高齢者等の活躍の進展、雇用環境の変化等が予想されている

・2030年以降の社会を展望した教育政策の重点事項（2030年以降の社会を展望した教育の役割）

2030年以降の社会を展望した教育政策の体系を考える前提として、2で述べたような社会の大きな変化を受け止め、また、持続可能な開発目標（SDGs）49をはじめとして社会の持続的な成長・発展を目標とする国際的な政策の動向も踏まえ、今後どのような社会の未来像を描き、その実現に向けて教育はどのような役割を担うべきかを明確にする必要がある。

まず、2030年以降の社会像の展望を踏まえた個人と社会の目指すべき姿と教育の役割として、次のような点が、今後も普遍的に重要と考えられる。

個人においては、「自立した人間として、主体的に判断し、多様な人々と協働しながら新たな価値を創造する人材を育成していくこと」が重要である。変化に適応するのみならず、自らが自立して主体的に社会に関わり、人間ならではの新たな価値を創造し、将来を創り出すことができるようになるべきであり、そのためには、予測不能な状況の中で問題の核心を把握し、自ら問いを立ててその解決を目指し、多様な人々と協働しながら、様々な資源を組み合わせることで解決に導いていく力が重要となる。

社会においては、「一人一人が活躍し、豊かで安心して暮らせる社会の実現」が求められる。年齢、性別、国籍、経済事情、障害の有無など多様な人々の一人一人が互いの人格を尊重し支えあいながら幸せに生きるとともに、社会で自らの役割と責任を果たし生き生きと活躍できるようにしていくことが重要であり、教育を通じて全ての人々が持つ可能性を開花させることで、一人一人が活躍し、豊かで安心して暮らせる社会の実現を目指す必要がある。

また、同じく社会においては、長期的な見通しをもって「社会（地域・国・世界）の持続的な成長・発展」を目指していくことが重要となる。社会・産業構造の変化に加え、少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少が予想される中において、社会の活力を維持・向上させていくためには、我が国の伝統と文化を継承しつつ、教育を通じて個人の資質・能力を最大限伸ばし、生産性の向上により経済成長を図るなど、次世代まで長期に見通した社会（地域・国・世界）の持続的な成長・発展を目指すことが重要である。

「次世代の学校・地域」創生プラン～学校と地域の一体改革による地域創生～

平成28年1月 文部科学大臣

3-1 次世代の学校創生

(2) 学校の組織運営改革

複雑化・多様化する学校の課題への対応や、子供たちに必要な資質・能力の育成のための教職員の指

導体制の充実に加え、学校において教員が心理や福祉等の専門スタッフと連携・分担する体制の整備や、学校のマネジメント機能の強化により、学校の教育力・組織力を向上させ、学校が多様な人々とつながりを保ちながら学ぶことのできる場となるようにする。

教職員指導體制の充実

小学校における学習指導要領の全面実施が平成32年度に行われることを踏まえ、所要の制度改正を行い、教職員の指導體制の充実を図る。

専門性に基づくチーム体制の構築

教員が、多様な専門性や経験を持った人材と協力して子供に指導できるようにするとともに、スクールカウンセラー（SC）やスクールソーシャルワーカー（SSW）の職務等を省令上明確化し、配置を充実する。

部活動の指導、単独での引率等を行う部活動指導員（仮称）を省令上明確化し、配置を充実する。

医療的ケアを必要とする児童生徒の増加に対応するため、看護師や特別支援教育支援員の配置を充実する。

学校のマネジメント機能の強化

校長のリーダーシップを支える組織体制を強化するため、優れた人材が確保されるよう管理職の処遇の改善や、副校長の配置や教頭の複数配置を実施するほか、「主幹教諭」の配置を充実する。

学校の事務体制を強化するため、事務職員の職務内容を見直し、法律上明確化するとともに配置を充実する。【平成31年度を目途に省内タスクフォースにおける検討を踏まえた所要の法令改正を実施】

学校の事務体制を強化するとともに校務改善を図るため、学校事務の共同実施を行うための組織を法律上明確化する。

学校における教育活動を充実するため、小規模市町村における指導主事の配置を促進するほか、学校が保護者や地域からの要望等に的確に対応できるよう、弁護士等の専門家が教職員を支援する仕組みの構築を促進する。

幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策について（答申）

平成28年12月21日 中央教育審議会

（「生きる力」の育成と、学校教育及び教育課程への期待）

こうした力は、これまでの学校教育で育まれてきたものとは異なる全く新しい力ということではない。学校教育が長年その育成を目指してきた、変化の激しい社会を生きるために必要な力である「生きる力」や、その中でこれまでも重視されてきた知・徳・体の育成ということの意義を、加速度的に変化する社会の文脈の中で改めて捉え直し、しっかりと発揮できるようにしていくことであると考えられる。時代の変化という「流行」の中で未来を切り拓ひらいていくための力の基盤は、学校教育における「不易」たるものの中で育まれると言えよう。

学校教育が目指す子供たちの姿と、社会が求める人材像の関係については、長年議論が続けられてきた。社会や産業の構造が変化し、質的な豊かさが成長を支える成熟社会に移行していく中で、特定の既存組織のこれまでの在り方を前提としてどのように生きるかだけでなく、様々な情報や出来事を受け止め、主体的に判断しながら、自分を社会の中でどのように位置付け、社会をどう描くかを考え、他者と一緒に生き、課題を解決していくための力の育成が社会的な要請となっている。

こうした力の育成は、学校教育が長年「生きる力」の育成として目標としてきたものであり、学校教育がその強みを発揮し、一人一人の可能性を引き出して豊かな人生を実現し、個々のキャリア形成を促し、社会の活力につなげていくことが、社会からも強く求められているのである。

今は正に、学校と社会とが認識を共有し、相互に連携することができる好機にあると言える。教育界には、変化が激しく将来の予測が困難な時代にあつてこそ、子供たちが自信を持って自分の人生を切り拓ひらき、よりよい社会を創り出していくことができるよう、必要な力を確実に育てていくことが期待されている。

そのためには、前章において指摘された課題を乗り越え、子供たちに未来を創り出す力を育てていくことができるよう、学校教育の改善、とりわけその中核となる教育課程の改善を図っていかねばならない。

2. 「生きる力」の育成に向けた教育課程の課題

(2) 社会とのつながりや、各学校の特色づくりに向けた課題

現在、保護者や地域住民が学校運営に参画するコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）や、幅広い地域住民等の参画により地域全体で未来を担う子供たちの成長を支え地域を創生する地域学校協働活動等の推進により、学校と地域の連携・協働が進められてきている⁴⁷。こうした進展は、学校の設置者や管理職、地域社会の強いリーダーシップによるものであるが、今後、これらの取組を更に広げていくためには、学校教育を通じてどのような資質・能力を育むことを目指すのか、学校で育まれる資質・能力が社会とどのようにつながっているのかについて、地域と学校が認識を共有することが求められる。

また、学校教育に「外の風」、すなわち、変化する社会の動きを取り込み、世の中と結び付いた授業等を通じて、子供たちがこれからの人生を前向きに考えていけるようにすることや、発達段階に応じて積み重ねていく学びの中で、地域や社会と関わり、様々な職業に出会い、社会的・職業的自立に向けた学びを積み重ねていくことが、これからの学びの鍵となる。

教育課程は、学校教育において最も重要な役割を担うものでありながら、各学校における日々の授業や指導の繰り返しの中で、その存在や意義が余りにも当然のこととなり、改めて振り返られることはそれほど多くはない。

今後、子供たちに求められる資質・能力を明確にして地域と共有したり、学校経営の見直しを図り学校の特色を作り上げたりするためには、教育課程の編成主体である各学校が、学校教育の軸となる教育課程の意義や役割を再認識し、地域の実情や子供たちの姿を踏まえながら、どのような資質・能力を育むことを目指し、そのためにどのような授業を行っていくのか、その実現に向けて、人材や予算、時間、情報、施設や設備、教育内容といった学校の資源をどう再配分していくのかを考え効果的に組み立てていくことが重要になる。そのためには、教育課程の基準である学習指導要領等が、学校教育の意義や役割を社会と広く共有したり、学校経営の改善に必要な視点を提供したりするものとして見直されていく必要がある。

第4章 初等中等教育の充実 第5節 新しい時代にふさわしい教育制度の柔軟化の推進

1 小中一貫教育について

(1) 小中一貫教育の制度化の経緯

小中一貫教育とは、小・中学校が目指す子供像を共有して9年間を通じた教育課程を編成し、系統的な教育を目指す教育であり、「教育基本法」、「学校教育法」の改正による義務教育の目的、目標規定の新設・近年の教育内容の量的・質的充実への対応、児童生徒の発達の早期化等に関わる現象、中学校進学時の不登校、いじめ等の急増など、いわゆる「中一ギャップ」への対応・学校の社会性育成機能の強化の必要性などを背景として、全国各地において、地域の実情に応じた取組が蓄積されてきました。

(2) 小中一貫教育の制度化

文部科学省では、地域の実情に応じた柔軟な取組を可能とするために制度改正を行い、平成 28 年 4 月 1 日から、以下の形態の学校が設置可能となりました。

【義務教育学校】 一人の校長の下、一つの教職員集団が 9 年間一貫した教育を行う新たな学校の種類を「学校教育法」に位置付ける。

【中学校併設型小学校・小学校併設型中学校】 独立した小・中学校が同一設置者の下で、義務教育学校に準じた形で一貫した教育を施すことができるようにする。

【中学校連携型小学校・小学校連携型中学校】 設置者が異なる小学校と中学校が一貫性に配慮した教育を行うために連携して教育課程を実施する学校を制度化する。

義務教育学校については、平成 27 年 6 月 17 日に成立した「学校教育法等の一部を改正する法律」において、現行の小・中学校に加え、小学校から中学校までの義務教育を一貫して行う新たな学校の種類として整備しました。また併せて、政令において義務教育学校が就学指定の対象となる旨を規定し、省令・告示において一貫教育の軸となる新教科の創設や、学校段階間での指導内容の入替え等、一貫教育の実施に必要な教育課程の特例が認められる旨を規定しました。

中学校併設型小学校及び小学校併設型中学校については、既存の小学校及び中学校の枠組みは残したまま、義務教育学校に準じた形で 9 年間の教育目標を設定し、9 年間の系統性を確保した教育課程を編成する学校として、省令において整備しました。これらの学校においては、学校間の総合調整を担う者をあらかじめ任命したり、学校運営協議会を合同で設置したり、全教職員を併任させたりするなど、小中一貫教育を行うためにふさわしい運営上の仕組みを整える必要があります。また、義務教育学校と同様に、一貫教育の実施に必要な科目・教科の設定などを行うこともできます。

第 15 節 地方教育行政の在り方と地域とともにある学校づくり

2 コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）の推進

(1) 地域とともにある学校づくり

社会総掛かりでの教育の実現を図る上で、学校は、地域社会の中でその役割を果たし、地域とともに発展していくことが重要です。学校と地域がパートナーとして連携・協働するために、これからの公立学校は「地域に開かれた学校」から一歩踏み出し、地域でどのような子供たちを育てるのか、何を実現していくのかという目標やビジョンを保護者や地域住民等と共有し、地域と一体となって子供たちを育む「地域とともにある学校」へと転換していく必要があります。

コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）は、学校と地域住民等が力を合わせて学校運営に取り組むことが可能となる「地域とともにある学校」に転換するための有効な仕組みです。コミュニティ・スクールは、平成 16 年 6 月に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正によって導入されました。また、27 年 12 月の中央教育審議会答申「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」において、全ての公立学校において、コミュニティ・スクールの導入を目指すとしており、こうした議論を踏まえ、29 年 3 月、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の一部が改正され、コミュニティ・スクールの導入が努力義務化されました。コミュニティ・スクールには、保護者や地域住民等を委員とした学校運営協議会が教育委員会により設置されます。学校運営協議会は、校長が作成する学校運営の基本的な方針について承認を行うこと、学校運営全般について教育委員会・校長に意見を述べることで、教職員の任用に関して、教育委員会規則で定める事項について、教育委員会に意見を述べることで、この制度を導入することにより、地域の声を学校運営に生かし、地域ならではの創意や工夫を生かした特色ある学校づくりを進めていくことができます。