

I 学校経営	第2分科会 組織・運営 研究課題 学校経営ビジョンの実現と活力ある組織づくり における校長の在り方
---------------	---

分科会の趣旨

校長には、子どもたちに新しい時代に必要となる資質・能力を育むとともに、教育改革の中で示された新たな課題への対応を含め、今後の我が国の教育の方向を見据え、学校経営を進めることが求められている。そのためには、差し迫る課題に取り組み、子どもたちにより良い教育を提供できるように教育活動の成果を検証し、学校運営を改善することにより、教育水準の向上を継続的に図ることが必要である。さらに、学校運営に対し、適切に説明責任を果たすとともに、保護者・地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携・協働による学校づくりを進めることが期待される。

また、学校運営には、不易と流行を踏まえ、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンに基づく教育活動を推進する組織が求められており、教育課程の改善のみならず、それを実現する学校の体制整備が不可欠である。そのためには、校長は、学校教育目標の実現を目指し、リーダーシップを適切に発揮する必要がある。さらに、学校経営ビジョンを明確に示し、教職員が課題と実現に向けた具体策を理解できるよう働きかけ、目標達成に向けて組織として教育活動に取り組む体制を創り上げるとともに、活力ある運営組織を構築する必要がある。

学校が教育課題に積極的かつ柔軟に対応するためには、学校組織を活性化し、教職員個々の意識の高揚を図り、教職員がもつ資質・能力を引き出し高める組織の在り方や体制づくりが求められる。

本分科会では、校長の示す学校経営ビジョンの実現を図るための活力ある組織づくり及び組織を運営していくための具体的方策と成果を明らかにする。

研究の視点

(1) 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

校長は、自校の課題を的確に把握し、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示すことが大切である。校長が学校づくりのビジョンを明確に示し、打ち出されたビジョンの実現に向けて教職員が共通認識をもち、学校教育目標達成に向けて組織で取り組む。取組の中で組織や校務等について絶えず評価・改善を行い、教職員が一丸となって実践することで、質の高い教育を実現することが可能になる。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンを実現化するため、活力と実効性のある組織づくりに向けた校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 活力ある運営を実現するための組織の活性化

組織を活性化することにより、活力ある学校運営が可能になる。そのためには、校長が課題解決への見通しを明確に示し、具体策を全教職員が共有化することが必要である。また、取組の過程においては、校長が組織における教職員一人一人の役割を明確にすることにより、協働して取り組む意識を高める必要がある。さらに、教職員が自分自身の職能を向上させ、その力を発揮することで、貢献できたという満足感を得られるようにすることが重要である。加えて、経験知の違う者が集う組織において、こうした取組を円滑に進めるためには、役割間や役割内での十分なコミュニケーションを図るとともにチームで学ぶ機会が大切である。

このような視点に立ち、教育課題の解決に向けて、組織を活性化し、活力ある学校運営を実現するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

第2分科会「組織・運営」

研究課題「学校経営ビジョンの実現と活力ある組織づくりにおける校長の在り方」

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

我が国は、高齢者人口の増加と生産年齢人口の急激な減少や、グローバル化の進展に伴う激しい国際環境の変化の中にあって、学校の抱える課題の複雑化・多様化、地域社会のつながり・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。このような中、学校教育の質を高め、多様性と柔軟性に富むものとするために、地域の人々と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって児童を育む「地域とともにある学校」への転換を図ることが求められている。そのために、児童に必要な資質・能力の育成のための教職員の指導體制の充実、専門性に基づくチーム体制の構築、学校のマネジメント機能の強化など様々な見直し提言され、学校教育に対する要請がこれまでになく多様で高度なものになってきている。

したがって、主体的な学校づくりの観点から学校の裁量・権限が拡大される中で、学校の自主性、自律性の確立のためには、組織マネジメントの考え方も取り入れながら、校長のリーダーシップの下、教職員の活動を有機的に結び付けた組織的な学校運営を行う体制の整備と透明性の高い運営が必要である。

また、学校運営を担う教職員の資質・能力と意欲の向上の観点から、学校の特質であるチームとしての力を生かし組織全体の総合力を高めるため、個々人の知識や経験など「知の共有化」を図ることも重要である。

さらに、個々人の力を発揮することで貢献できたという満足感を得られるようにするとともに、組織における取組が円滑に進められるために十分なコミュニケーションを図っていくことも大切である。

校長は、副校長・主幹教諭等の職の活用も図りつつ、リーダーシップを発揮して、グローバル化や情報化などの社会の変化に的確に対応し、個性や能力の伸長をより一層重視した教育、豊かな情操や規範意識を育む教育の充実と、児童の安全管理のために、協働的組織的な学校体制の改善が進めていかなければならない。

2. 「研究課題」を究明する視点

(1) 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

- ・教職員が自らの使命を自覚し意識の高揚を図る校務組織の構築
- ・組織的、協働的な学校運営に向けた組織運営体制・指導體制の充実

(2) 活力ある運営を実現するための組織の活性化

- ・自己の資質向上が実感できる体制づくり
- ・学校職員間におけるコミュニケーションの確立

3. 分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

学校組織マネジメント研修	文部科学省 (マネジメント研修カリキュラム等開発会議)
--------------	--------------------------------

第1ユニット 学校マネジメント概論

第2章 組織マネジメントにおける管理職の役割

(1) 管理職に期待される4つの役割

使命感と責任感 「教育者としての使命感」をベースにもち、学校に期待される目的・目標を達成する「学校経営の責任者」としての役割

学校ビジョン構築 学校教育目標の実現に向けて、学校の中期・短期（年度）双方の視点から、取り組むべき重点事項を明確にし、実現のシナリオを描く役割

環境づくり 学校教育目標の実現に向けて、学校内外の「人的資源」「物的資源」「資金的資源」「情動的資源」「ネットワーク資源」を最も効果的に活かすため、学校の組織づくりや環境整備をする役割

人材育成 学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割

外部折衝 学校の各種活動を効果的・効率的に進めるため、学校外部に理解を求め、外部との協働ネットワークを築く役割

(2) 校長に期待される具体的な役割行動

使命感と責任感

- ・教育者として熱意と姿勢を一貫して保つ
- ・成果や活動に対する結果責任を負う
- ・学校の動き、自分の行動について説明責任をもつ（特に外部に対して）
- ・人（児童、生徒、教職員）に対する関心と愛情を持つ

学校ビジョン構築

- ・学校の中期的なビジョンを具体的に描く
- ・特色ある学校づくりの方向性を示す
- ・学校の置かれた状況を多面的に把握し、教職員に発信する

環境づくり

- ・教育成果の向上に向けた、リスクを恐れないビジョンを構築する
- ・学校での教育成果をあげるための担任・校務等の組織づくりをする
- ・教職員の自律性や創意工夫を生かす仕組みをつくる
- ・部会、委員会、校務の各部やチームの役割を明確にする
- ・教頭との率直な議論により、学校全体の運営を検討する
- ・教職員とのコミュニケーションを図り、お互いの意思疎通を図る

人材育成

- ・教職員の能力向上のための機会としくみをつくる
- ・適宜、配慮ある指導アドバイスをする
- ・教育者としての姿勢について体現することによって指導する（校長のうしろ姿を見せる）
- ・教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する
- ・教頭を将来の校長として育成する

外部折衝

- ・学校教育の課題解決に向け、教育委員会と連携して取り組む
- ・地域住民や保護者に対して、学校の方針などのメッセージを発信する
- ・自校の課題に応じて他校などの情報を収集し、取捨選択の上で、学校運営に生かす
- ・外部との様々な調整の最終責任者として自覚する

第3ユニット 学校経営のビジョンづくり

第4ユニット 学校経営ビジョンの実現に向けて

第6章 学校組織開発の展開

1 業務・組織の見直しと教職員の育成

1. 趣旨

平成16年にコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）が法制化されて以降、その設置数は着実に増加するとともに、学校支援地域本部等との連携によって、保護者や地域住民の学校運営への参画と学校支援を一体とした取組が見られるなど、制度の一定の定着が見られる。

また、平成19年に学校評価が法制化され、実施義務の課されている自己評価だけでなく、実施が努力義務とされている学校関係者評価の取組も進み、さらに、第三者評価を実施する学校や地域も見られるなど、学校評価の取組は全体として定着してきている。

これらの取組により、学校・家庭・地域の連携による新しい学校づくりが進んでおり、政府の新成長戦略（平成22年6月18日閣議決定）においても、「民間人の活用を含めた地域での教育支援体制の強化等による教育の質の向上」に取り組むこととされている。

他方、1. コミュニティ・スクールについては取組の地域差が大きいこと、2. 学校評価については実施に伴う負担感の軽減等が求められていること、3. 保護者や地域住民から学校に期待される役割の増大等により教職員の多忙感が増大していることなど、学校運営の改善においてさらに検討すべき課題が残されている。

このような状況を踏まえ、学校運営をより効果的・効率的なものとするとともに学校の自主性・自律性を高め、保護者や地域に開かれ、信頼される学校づくりを進めていくため、実効性のある学校運営の改善方策等について、外部の有識者等の協力を得て、調査研究を行う。

2. 調査研究事項

- (1) 学校・家庭・地域の連携促進に関すること
- (2) 学校評価の在り方に関すること
- (3) 教職員の勤務負担軽減に関すること
- (4) その他学校運営の改善に関すること

第2期教育振興基本計画

平成25年6月14日 閣議決定

II 四つの基本的方向性を支える環境整備

< 5年間にわたる具体的方策 >

基本施策23 現場重視の学校運営・地方教育行政の改革

【基本的考え方】

- 教育委員会について、その責任体制を確立し、現場の問題に迅速かつ的確に対応できるよう、抜本的な改革を行う。
- その際、基本施策20に掲げた活力あるコミュニティ形成の観点も踏まえ、地域の意見や力を学校運営に生かすとともに学校を地域活性化の拠点として位置付け、学校のことは学校自身が地域住民や保護者の意向を踏まえ決定することや、政治的中立性、継続性・安定性を引き続き確保すること、国の責任で全国的な教育の機会均等と教育水準の維持向上を行うことに留意しつつ、より現場に近いところへと権限を委譲する方向とする。まずは、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）の更なる普及促進を図るなど「地域とともにある学校づくり」や教育委員会の活性化等の取組を推進する。
- あわせて、学校評価の推進とその結果に基づく学校運営の改善など、学校の組織運営体制の確立に向けた積極的な取組を推進する。

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申（案））【骨子】

中央教育審議会初等中等教育分科会 チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会

平成27年12月

- 1. 「チームとしての学校」が求められる背景
- 2. 「チームとしての学校」の在り方
 - (1) 「チームとしての学校」を実現するための3つの視点

「チームとしての学校」を実現するためには、次の3つの視点に沿って施策を講じていくことが重要である。なお、本答申は、幼稚園から高等学校等の学校を対象としているが、具体的な在り方については、学校種や学校の実態等を踏まえ検討する必要がある。

① 専門性に基づくチーム体制の構築

教員が、学校や子供たちの実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組むため、指導体制の充実が必要である。加えて、心理や福祉等の専門スタッフについて、学校の職員として、職務内容等を明確化し、質の確保と配置の充実を進めるべきである。

② 学校のマネジメント機能の強化

専門性に基づく「チームとしての学校」が機能するためには、校長のリーダーシップが重要であり、学校のマネジメント機能を今まで以上に強化していくことが求められる。そのためには、優秀な管理職を確保するための取組や、主幹教諭の配置の促進や事務機能の強化など校長のマネジメント体制を支える仕組みを充実することが求められる。

③ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務改善の取組を進めることが重要である。

(2) 「チームとしての学校」と家庭、地域、関係機関との関係

我が国の学校や教員は、多くの役割を担うことを求められており、子供に対して総合的な指導が可能であるという利点がある反面、役割や業務を際限なく担うことにもつながりかねない側面がある。学校と教員の役割は、子供に必要な資質・能力を育むことであることから、学校と家庭や地域との連携・協働により、共に子供の成長を支えていく体制を作り、学校や教員が、必要な資質・能力を子供に育むための教育活動に重点を置いて、取り組むことができるようにしていくことが重要である。

(3) 国立学校や私立学校における「チームとしての学校」

「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～

文部科学省 平成28年1月

我が国は、高齢者人口の増加と生産年齢人口の急激な減少や、グローバル化の進展に伴う激しい国際環境の変化の中にあって、学校の抱える課題の複雑化・多様化、地域社会のつながり・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。こうした中、教育再生実行会議において、個人の可能性を最大限引き出し、国力の源である人材の育成を充実・強化するべく、広範にわたる政策提言が行われてきた。

中央教育審議会においては、こうした提言を踏まえつつ、これらの課題を克服するためには教育の力が必要不可欠であるとの認識の下で検討が進められ、昨年12月21日に三つの答申が取りまとめられた。

文部科学省は、一億総活躍社会の実現と地方創生の推進には、学校と地域が相互にかかわり合い、学校を核として地域社会が活性化していくことが必要不可欠であるとの考えの下、上記三答申の内容を実現するため、学校・地域それぞれの視点に立ち、「次世代の学校・地域」両者一体となった体系的な取組を進めていく。

その際、学校にかかる観点からは、「社会に開かれた教育課程」の実現や学校の指導体制の質・量両面での充実、「地域とともにある学校」への転換という方向を、地域にかかる観点からは、次代の郷土をつくる人材の育成、学校を核としたまちづくり、地域で家庭を支援し子育てできる環境づくり、学び合いを通じた社会的包摂という方向を目指して取組を進める。本プランは、平成28年度から32年度までのおおむね5年間を対象として、取り組むべき具体的な取組施策と改革工程表を明示する。

平成28年度 文部科学白書

文部科学省

第12節 きめ細かで質の高い教育に対応するための教職員等の指導体制の整備

2 次世代の学校指導体制の実現に向けた取組

(1) 義務教育諸学校等の体制の充実及び運営の改善

学校が直面する教育課題が複雑化・困難化していることに対応するため、「チーム学校」の推進や学校と地域との連携・協働については、教育再生実行会議の提言等を踏まえつつ、中央教育審議会で審議され、平成27年12月に答申（「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について」、「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」、「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」）が取りまとめられました。これらの答申においては、養成・採用・研修を通じた教員の不断の資質向上とともに、学校経営を支える事務職員の役割の見直し、学校と地域の連携・協働による学校改革・地域創生など、「チーム学校」を実現し、学校の組織力・教育力を高めることの重要性が指摘されています。

これらの提言や答申等を踏まえ、文部科学省では、平成28年1月に「『次世代の学校・地域』創生プラン」を策定しました。同プランにおいて、文部科学省の目指す方向として、一億総活躍社会の実現と地方創生の推進には、教職員定数の戦略的充実とともに、教員、事務職員、専門スタッフが適切に役割分担を行い、校長のリーダーシップの下、学校を運営すること、学校と地域が相互に関わり合い、学校を核として地域社会が活性化していくことが必要不可欠であるとの考えの下、学校と地域が一体となった体系的な取組を進めていくこととしました。

第3期教育振興基本計画の策定に向けたこれまでの審議経過について

平成29年9月19日 中央教育審議会教育振興基本計画部会

5. 教育政策推進のための基盤を整備する

（新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導体制の整備等）

- 新しい教育課程の実施を含めた次世代の学校教育は、教職員の在り方にかかっており、障害のある子供や日本語能力が十分でない子供への対応をはじめとした個々の課題に適切に対応しつつ、社会に開かれた教育課程の実現等による質の高い教育の提供に向け、小学校専科指導をはじめとする学校の指導体制を整備していくことが必要である。
- 日本の教員は、教科の指導や生徒指導、部活動などを一体的に行っており、その教育方法は国際的にも高く評価されているが、負担も大きいことが指摘されている。複雑化・多様化する課題に対応しつつ教育の質を保証し、社会に開かれた教育課程を実現していくためにも、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力を育成するなど、新しい時代の教育を担うための教員を養成するとともに、チームとしての学校を実現するための体制を構築することが必要である。併せて、学校・家庭・地域がそれぞれの立場から子供の教育に責任を持ち、それぞれの教育機能をいかんなく発揮し、相互に連携協力しながら子供を支え、育むことが重要である。
- 特に、昨今の児童生徒をとりまく諸課題の状況等を踏まえると、メンタルヘルス、アレルギー疾患等の健康課題や、自然災害、交通事故、犯罪、国民保護等の非常時の対応等の安全上の課題など、学校だけでは対応が困難な課題が数多くある。教育委員会、首長部局、医師会、歯科医師会、薬剤師会、学校保健会、警察等が連携し、それぞれが専門性を生かしつつ、組織の壁を超えて学校の課題解決に取り組むことが重要である。また、学校現場における業務の適正化を通じて、教員一人一人が持っている力を高め、発揮できる環境を整えていくことも重要である。
- こうした学習指導体制の整備を基軸としながら、各学校において子供の目線も踏まえ創意工夫をこらした特色ある学校づくりを行っていくことが必要である。