

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体制の充実、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が提言され、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もと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、組織においての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・指導体制の充実

(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」をベースに持ち、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持つ(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
 - ・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
- 環境づくり
- ・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
- 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
 - ・外部とのさまざまな調整の最終責任者として自覚する

第3期教育振興基本計画

平成30年6月15日 閣議決定

5. 教育政策推進のための基盤を整備する

目標(16) 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

教職員指導体制・指導環境の整備

・質の高い教育の提供に向けた専科指導や少人数によるきめ細かな指導の充実，障害のある児童生徒や外国人児童生徒等への指導，貧困等に起因する学力課題の解消に向けた取組やいじめ・不登校等の未然防止・早期対応の強化を図り，多様な子供たち一人一人の状況に応じた教育を進めるために，平成 29（2017）年の義務標準法改正による基礎定数化の着実な実施を含め，学校の指導・事務体制の効果的な強化・充実を図る。

・校長のリーダーシップの下，カリキュラムや，日々の教育活動，学校の資源が一体的にマネジメントされ，教諭はもとより，養護教諭，栄養教諭，事務職員，心理や福祉，法律相談等の専門家（専門スタッフ）等の多様な人材が，それぞれ異なる専門性を生かし，連携・分担して子供たちに必要な資質・能力を身に付けさせることができる学校（チームとしての学校）の実現に向け取り組む。

・課題を抱えた児童生徒に対し，教師と連携・分担しながらチームで支援を行うことができるよう，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）等の専門スタッフの資質向上・配置促進や，各地方公共団体において，専門スタッフが力を発揮できる研修や事例の共有を促進する。平成 31（2019）年度までに，原則として，SC を全公立小中学校に配置するとともに，SSW を全中学校区に配置し，それ以降は，配置状況も踏まえ，配置時間の充実等学校における専門スタッフとしてふさわしい配置条件の実現を目指す。また，SSW 等の育成の在り方について，福祉関係者等との意見交換等を通じて，引き続き検討を行う。加えて，法的側面からのいじめ予防教育や児童生徒を取り巻く問題についてアドバイスを行う法的専門家であるスクールロイヤーの配置の在り方について検討を行う。

・スポーツ・文化指導に係る専門性を有し，教師と連携して部活動を支え，大会引率も可能な部活動支援の配置を行う。

新たな教育や，いじめ等の課題に対応するための指導体制の在り方などに対する教育政策の効果を評価する実証研究を推進する。

・新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に向け，中央教育審議会における検討も踏まえながら，業務の役割分担・適正化を着実に実行するための方策に取り組むとともに，必要な環境整備を行う。また，学校が作成する計画等や組織運営の在り方についての見直しを進めるとともに，勤務時間に関する意識改革と時間外勤務の抑制のための必要な措置を講ずる。あわせて，教育委員会をはじめとした教育関係者における，学校における働き方改革に係る取組を促進する。

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。

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。

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。

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 29 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 新学習指導要領の円滑な実施と学校における働き方改革のための指導・運営体制の構築

(3) チーム学校の実現に向けて

子供を取り巻く課題は複雑化・多様化しており、こうした課題に対応していくためには、組織として教育活動に取り組む「チーム学校」体制を創り上げ、学校の機能を強化していくことが必要です。文部科学省では、平成 27 年 12 月に中央教育審議会で行きとめられた「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)」で提言された三つの視点に沿って、引き続き、「チーム学校」の実現に取り組んでまいります。

教師が、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には、指導体制の充実が必要です。加えて、心理や福祉等の専門性を有するスタッフについて、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必要があります。具体的には、新学習指導要領の円滑な実施や、いじめ・不登校への対応強化などに必要な教職員定数の拡充を進めてまいります。また、平成 29 年 4 月からスクールカウンセラーやスクールソーシ

ャルワーカー，部活動の引率等を単独で行うことができる部活動指導員を法令上に位置付けました。文部科学省としては，その配置に係る支援を行うことで，配置を促進していくこととしております。

専門性に基づく「チーム学校」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ます。そのためには，優秀な管理職を確保するための取組や，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ており，引き続き，取組を進めてまいります。また，平成29年4月には，学校事務職員がより主体的・積極的に校務運営に参画することを目指し，その職務規定を見直したほか，学校の事務機能強化を推進するため，共同学校事務室の制度を法令上明確化しました。

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す。具体的には，人事評価結果の処遇や研修への適切な反映や，小規模市町村において，専門的な指導・助言を行う指導主事の配置充実等に取り組んでまいります。また，平成29年12月に中央教育審議会に取りまとめられた「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」等を踏まえ，業務の役割分担・適正化に着実に取り組んでまいります。

新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）

平成29年12月22日 中央教育審議会

4 学校の組織運営体制の在り方

この点，学校の組織運営に関しては，管理職の果たす役割は大きい。まずは，教師一人一人にとって健全な組織体制になっているか否か，管理職自ら確認するとともに，時には外部の視点も入れながら，学校における専門スタッフとの適切な役割分担をはじめとした協働体制の構築や所属職員の業務負担のバランスを考慮した校務分掌の適切な割り振り等に積極的に取り組むべきである。あわせて，類似の内容を扱う委員会等については，委員会等の合同設置や構成員の統一など，業務の適正化に向けた運用を進める必要がある。

また，校務分掌の在り方については，問題を共有して組織的に対応できる体制を整えることを前提とした上で，具体的方策については，特別部会におけるこれまでの議論の中では，

学校の規模について，地域の事情等で様々になりつつある現状を踏まえ，学年という単位でのグループ，主任の在り方・役割についても見直す必要があるのではないかと。

管理職とりわけ，教頭・副校長における校務全体の管理の負担軽減を図るためにも業務を個人単位で割り振るのではなく，包括的なグループに分けることを進めるべきではないかと。また，このときの責任者となる主幹教諭の役割の明確化と主幹教諭の複数配置等を促進すべきではないかと。

管理運営に関する校務分掌の担い手として，事務職員等の体制の整備を促進すべきではないかと。あわせて，事務職員の標準的な職務内容について，国がモデルを示す必要があるのではないかと。

文部科学省は，校務分掌について，学校規模や地域との連携状況等に留意しながら，教育委員会が参考とできるような優良事例を収集し，周知すべきではないかと。その上で，現場の運用では改善が難しい部分については，更に検討を進め，モデル案を示してはどうかという意見が出された。このような意見を踏まえて，副校長・教頭の職務の在り方や主任の在り方，校務分掌の在り方を含む学校の組織運営体制の在り方については，引き続き議論を進めていく。