

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、学習指導要領改訂の趣旨を踏まえて「生きる力」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、児童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図ることが重要である。また、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・協力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いる。そのためには、校長は、学校の自立性を高めつつも、保護者・地域の要望に応えられるよう、学校教育目標実現を目指し、リーダーシップを適切に発揮することが重要である。さらに、校長が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することにより、目標達成に向けて組織として機能することが大切である。加えて、教職員の関わりを意図した組織や校務の見直しを図り、活力ある運営組織を構築していくことが必要である。

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に向けて、組織として機能し、かつ活性化し、活力ある学校運営を図るための具体的方策を明らかにする。

リーダーシップの視点

(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自分の言葉で語り、明確に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。

このような視点から、学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織を構築するために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個々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ことが大切である。

このような視点から、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

近年、グローバル化、情報化、都市化、少子化など社会構造の急速かつ大きな変化や、国民の意識や価値観の多様化等に伴い、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、外部の人材や教育資源を積極的に活用すること、公立学校の運営に保護者や地域住民を参画させる仕組みを構築すること、学校の包括的な運営を外部に委託することなど、学校の管理運営の在り方についての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・権限が拡大されるなかで、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

学校教育法 平成 19 年 6 月

- 第 37 条 小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。
- 2 小学校には、前項に規定するもののほか、副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教諭その他必要な職員を置くことができる。
 - 3 第一項の規定にかかわらず、副校長を置くときその他特別の事情のあるときは教頭を、養護をつかさどる主幹教諭を置くときは養護教諭を、特別の事情のあるときは事務職員を、それぞれ置かないことができる。
 - 4 校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。
 - 5 副校長は、校長を助け、命を受けて校務をつかさどる。
 - 6 副校長は、校長に事故があるときはその職務を代理し、校長が欠けたときはその職務を行う。この場合において、副校長が二人以上あるときは、あらかじめ校長が定めた順序で、その職務を代理し、又は行う。
 - 7 教頭は、校長（副校長を置く小学校にあっては、校長及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。
 - 8 教頭は、校長（副校長を置く小学校にあっては、校長及び副校長）に事故があるときは校長の職務を代理し、校長（副校長を置く小学校にあっては、校長及び副校長）が欠けたときは校長の職務を行う。この場合において、教頭が二人以上あるときは、あらかじめ校長が定めた順序で、校長の職務を代理し、又は行う。
 - 9 主幹教諭は、校長（副校長を置く小学校にあっては、校長及び副校長）及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。
 - 10 指導教諭は、児童の教育をつかさどり、並びに教諭その他の職員に対して、教育指導の改善及び充実のために必要な指導及び助言を行う。

学校教育法等の一部を改正する法律について（通知）平成 19 年 7 月

第二 留意事項

第 5 副校長等の職の設置に関する事項について

- 1 今回の改正は、校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校の組織運営体制や指導体制の充実を図るため、新たな職として副校長（幼稚園においては、副園長。以下同じ、主幹教諭、指導教諭を置くこと。）ができることとしたものであること。副校長等は、任意に設置することができる職であり、その設置については学校や地域の状況を踏まえ、適切に判断されるものであること。
- 2 新たに設置される職の職務等については、以下のとおりであること。
 - ①副校長
副校長の職務が、校長（幼稚園においては、園長。以下同じ）から命を受けた範囲で校務の一部を自らの権限で処理することができるものであること。一方、教頭の職務は、校長を助けることの一環として校務を整理するにとどまるものであること。なお、副校長も授業などの具体的教育活動を行いうるものであること。ただし、副校長が児童生徒の教育を司る場合には、各相当学校の教諭の相当免許状を有している必要があること。副校長と教頭を併せて置く学校においては、教頭は校長及び副校長を補佐する立場にあること。
 - ②主幹教諭
主幹教諭の職務が、命を受けて担当する校務について一定の責任を持って取りまとめ、整理し、他の教諭等に対して指示することができるものであること。一方、主任は、教諭を持って充てるものであり、その職務は、校長の監督を受け、担当する校務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たるものであること。
 - ③指導教諭

指導教諭は、学校の教員として自ら授業を受け持ち、所属する学校の児童生徒等の実態等を踏まえ、他の教員に対して教育指導に関する指導、助言を行うものであること。一方、指導主事は、教育委員会事務局の職員として当該教育委員会が所管する学校全体の状況を踏まえ、各学校の校長や指導教諭も含めた教員を対象として、教育課程、学習指導その他学校教育に関する専門的事項について、指導、助言を行うものであること。

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

人材育成 ・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
・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）

外部折衝 ・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
・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

教育基本法の改正を受けて緊急に必要とされる教育制度の改正について

(中教審答申) 平成19年3月

第1部 総論

教育の成否は教員にかかっている。教員に質の高い優れた人を確保することが重要であることから、教員免許更新制の導入等を図るとともに、副校長、主幹、指導教諭の職の設置を通じて学校の組織運営体制の強化を図り、より充実した学校教育の実現を目指していく必要がある。

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議

平成22年10月8日～

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年間における具体的方策>

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。

公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律及び地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部改正等について（通知） 平成23年4月22日

新学習指導要領の円滑な実施や、いじめ等の教育上の課題に適切に対応し、教員が子どもと向き合う時間の確保を図ることにより質の高い義務教育を実現するためには、少人数学級を推進するとともに、市町村の主体的な取組による学校教育の充実を促進することが必要であります。上記の法令等の改正は、公立の義務教育諸学校の学級規模及び教職員の配置の適正化を図るため、公立の小学校の第1学年に係る学級編制の標準を改めるとともに、市町村の設置する義務教育諸学校の学級編制に関する都道府県教育委員会の関与の見直しを行うほか、教職員定数の加配措置事由の拡大や東日本大震災に係る教職員定数の特別措置等について定めるものであります。

1. 学級編制の標準の改定
2. 学級編制に関する都道府県教育委員会の関与の見直し
3. 教職員定数の標準となる学級数の見直し
4. 教職員定数の算定に係る加算が行われる場合の追加等

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」