

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

教育改革国民会議報告 - 教育を変える 17 の提案 - 平成 12 年 12 月 22 日 教育改革国民会議

4.新しい時代に新しい学校づくりを

学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる

学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。

提言

(1) 予算使途、人事、学級編成などについての校長の裁量権を拡大し、校長を補佐するための教頭複数制を含む運営スタッフ体制を導入する。校長や教頭などの養成プログラムを創設する。若手校長を積極的に任命し、校長の任期を長期化する。

(2) 質の高いスクールカウンセラーの配置を含めて、専門家に相談できる体制をとる。開かれた専門家のネットワークを用意し、必要に応じて色々な専門家に相談できるようにする。

教育基本法 平成 18 年 12 月

第一章 教育の目的及び理念

(教育の目的)

第一条 教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行われなければならない。

学校教育法 平成 22 年 3 月

第二十一条 義務教育として行われる普通教育は、教育基本法（平成十八年法律第百二十号）第五条第二項に規定する目的を実現するため、次に掲げる目標を達成するよう行われるものとする。

- 一 学校内外における社会的活動を促進し、自主、自律及び協同の精神、規範意識、公正な判断力並びに公共の精神に基づき主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うこと。
- 二 学校内外における自然体験活動を促進し、生命及び自然を尊重する精神並びに環境の保全に寄与する態度を養うこと。
- 三 我が国と郷土の現状と歴史について、正しい理解に導き、伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛する態度を養うとともに、進んで外国の文化の理解を通じて、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと。
- 四 家族と家庭の役割、生活に必要な衣、食、住、情報、産業その他の事項について基礎的な理解と技能を養うこと。
- 五 読書に親しませ、生活に必要な国語を正しく理解し、使用する基礎的な能力を養うこと。
- 六 生活に必要な数量的な関係を正しく理解し、処理する基礎的な能力を養うこと。
- 七 生活にかかわる自然現象について、観察及び実験を通じて、科学的に理解し、処理する基礎的な能力を養うこと。
- 八 健康、安全で幸福な生活のために必要な習慣を養うとともに、運動を通じて体力を養い、心身の調和的発達を図ること。
- 九 生活を明るく豊かにする音楽、美術、文芸その他の芸術について基礎的な理解と技能を養うこと。
- 十 職業についての基礎的な知識と技能、勤労を重んずる態度及び個性に応じて将来の進路を選択する能力を養うこと。

第1部総論 (2) 新しい義務教育の姿

学ぶ意欲や生活習慣の未確立、後を絶たない問題行動など義務教育をめぐる状況には深刻なものがある。公立学校に対する不満も少なくない。我々の願いは、子どもたちがよく学びよく遊び、心身ともに健やかに育つことである。

そのために、質の高い教師が教える学校、生き生きと活気あふれる学校を実現したい。

学校の教育力、すなわち「学校力」を強化し、「教師力」を強化し、それを通じて、子どもたちの「人間力」を豊かに育てることが改革の目標である。

「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の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。

教職員指導体制の充実

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、教職員の指導体制の充実を図る。【平成28年度以降に所要の法令改正を実施】

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。【平成28年度を目途に学校教育法施行規則を改正】

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。

【平成28年度を目途に学校教育法施行規則を改正】

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。

【平成28年度より順次実施】

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。

【平成28年度より順次実施】

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28年度を目途に学校教育法の改正案を提出】

【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。

【平成28年度を目途に地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正案を提出】

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。

【平成28年度より順次実施】

次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめ 平成28年8月

中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育課程部会

2. 2030年の社会と子どもたちの未来

(学校教育への期待と教育課程の改善)

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。学校教育においては，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目指されてきた。今，社会からもこのことが強く要請されるようになっており，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。

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，社会的な要請ともなっている。教育界には，変化が激しく将来の予測が困難な時代にあっても，子供たちが自信を持って自分の人生を切り拓き，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求められている。

そのためには，前述1.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。

3. 子供たちに求められる資質・能力と教育課程の課題

(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。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，教育課程の編成主体である各学校が，地域の実状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は，今後ますます重要になる。

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、その存在や意義があま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、学校教育の軸となる教育課程の意義や役割を再認識していく必要がある。

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 2 期教育振興基本計画

平成 2 5 年 6 月 1 4 日 閣議決定

前文

今正に我が国に求められているもの、それは「自立・協働・創造、に向けた一人一人の主体的な学び」である。

グローバル化の進展などにより世界全体が急速に変化する中であって、産業空洞化や生産年齢人口の減少など深刻な諸課題を抱える我が国は、極めて危機的な状況にあり、東日本大震災の発生は、この状況を一層顕在化・加速化させた。これらの動きは、これまでの物質的な豊かさを前提にしてきた社会の在り方、人の生き方に大きな問いを投げ掛けている。

これらの危機を乗り越え、持続可能な社会を実現するための一律の正解は存在しない。社会を構成する全ての者が、当事者として危機感を共有し、自ら課題探求に取り組むなど、それぞれの現場で行動することが求められる。何もしないことが最大のリスクである。幸いにして、日本には世界から評価される「人の絆」や基礎的な知識技能の平均レベルの高さなど様々な「強み」がある。これらを踏まえて、経済成長のみを追求するのではない、成熟社会に適合した新たな社会モデルを構築していくことが求められている。そのためには、多様性を基調とする「自立、協働、創造」の三つがキーワードとなる。

そして、教育こそが、人々の多様な個性・能力を開花させ人生を豊かにするとともに、社会全体の今後一層の発展を実現する基盤である。特に、今後も進展が予想される少子化・高齢化を踏まえ、一人一人が生涯にわたって能動的に学び続け、必要とする様々な力を養い、その成果を社会に生かしていくことが可能な生涯学習社会を目指していく必要がある。これこそが、我が国が直面する危機を回避させるものである。

教育行政としては、このような社会、すなわち、改正教育基本法の理念を踏まえた「教育立国」の実現に向け、教育の再生を図り、何より、責任を持って教育成果の保証を図っていくことが求められる。このため、第 2 期計画においては、「社会を生き抜く力の養成」、「未来への飛躍を実現する人材の養成」、「学びのセーフティネットの構築」、「絆づくりと活力あるコミュニティの形成」を基本的方向性として位置付け、明確な成果目標の設定と、それを実現するための具体的かつ体系的な方策を示す。

第 1 部我が国における今後の教育の全体像

教育をめぐる社会の現状と課題 (1) 教育の使命

「人格の完成」や「個人の尊厳」などの普遍的な理念を継承しつつ、平成 1 8 年に改正された教育基本法においては、知・徳・体の調和がとれ、生涯にわたって自己実現を目指す自立した個人、公共の精神を尊び、国家・社会の形成に主体的に参画する国民、我が国の伝統と文化を基盤として国際社会を生きる日本人の育成を目指すことが明確にされた。このような理念を達成するためには、現下の社会経済情勢及び将来展望を十分に踏まえ、「教育立国」としてふさわしい教育の在り方を具体的に検討し、必要な政策を実行することが求められる。

我が国の教育の現状と課題 (1) 第 1 期基本計画の成果と課題

第 1 期計画においては、平成 2 0 年から平成 2 9 年までの 1 0 年間を通じて目指すべき教育の姿として、義務教育修了の前後に区分した以下 2 点を掲げており、第 2 期計画の実施に当たっては、第 1 期計画期間中における政策の検証結果を十分に踏まえる必要がある。