

分科会の趣旨

今日、進行する少子化・高齢化、生産年齢人口の減少、混迷の度を増すグローバル情勢、生成AIなどのデジタル技術の発展といった大きな変化が相まって、先行きに対する不確実性がこれまでになく高まっている。あらゆる分野で社会が大きく変化する中、持続可能な社会を実現していくために、学校に寄せられる期待も大きく、しかも多様化している。

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、子どもたちが夢と志をもってよりよい社会と幸福な人生を切り拓き、持続可能で豊かな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んで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、未来を見据えた学校経営ビジョンを明確に示し、活力ある学校経営を行い、学校改善に向けて絶えず検証して一層の充実を図っていかねなければならない。

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、課題解決に向けて取組の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、高度な専門職として常に最新の知識技能を学び続ける教職員の英知を結集させ、組織を効果的に機能させていくアセスメント能力とファシリテーション能力の発揮が求められている。

本分科会では、校長がリーダーシップを発揮しながら力強く学校経営を行っていくために、未来を切り拓く力を育む創意と活力に満ちた学校経営ビジョンの策定と校長の在り方について、具体的方策と成果を明らかにする。

研究の視点

(1) 未来を切り拓く力を育む学校経営ビジョンの策定

現在、学校に求められているのは、これからの教育の方向性を見据えた学校経営の推進である。

そのため校長は、社会の変化や教育改革等の動向を踏まえ、具体的で先見性のある魅力的な学校経営ビジョンを明確に示すことが重要となる。

校長は、学校経営ビジョンの策定に当たって、保護者や地域住民の願い、子どもの実態に関する現状把握と分析を的確に行い、子どもたちの未来を見据えた中・長期的な視点をもつ必要がある。そして、子どもたちに求められる資質・能力の育成に向けて、学校の状況や課題を適切に把握し、教職員、保護者、地域住民が共通理解と連携・協働しながら、学校の責任者として展望をもったビジョンを示さなければならない。

このような視点に立ち、未来を切り拓く力を育む学校経営ビジョンを策定していく上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営の推進

学校経営ビジョンに基づく未来を切り拓く力を育む学校経営の推進には、学校教育目標の具現化、創意ある教育課程の編成、教職員の学校経営参画意識の醸成などの様々な視点から、これからの時代にふさわしい学校としての自主性、自律性を確立していくことが重要となる。

校長は、持続可能で豊かな未来を切り拓くための教育理念や目的を共有しながら、明確な方向付けを行い、活力ある学校経営を進めていくことが求められる。そして、地域や社会とのつながりを意識し、ファシリテーション能力を発揮した学校マネジメントを推進しなければならない。

このような視点から、学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営を推進していく上での、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の策定と校長の在り方」

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年に教育基本法が改正され、以来、学校経営と組織、教職員の指導力の向上に関わる施策など、様々な教育改革が行われてきた。近年では、第4期教育振興基本計画において、2040年以降の社会を見据えた教育政策におけるコンセプトとも言うべき総括的な基本方針として「持続可能な社会の創り手の育成」及び「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」が掲げられた。さらに「令和の日本型学校教育」では、個別最適な学びと協働的な学びの方向が示され、教育政策の転換期を迎えている。

しかし、どのような教育施策を行ったとしても、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。これまでの我が国の教育は、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、日々その対応に汲々としているように思われる。教育の本来的な目的からして、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、社会の動き、教育の動向に敏感になりながらも、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、現状に甘んじ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、新たな視点から未来を見据え、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。

- 未来からの視点で持続可能な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で、新しい価値を創造すること
- 社会に開かれた学校、地域とともに育つ学校を目指すこと
- 子どもの願いと保護者・地域住民の願いとを的確に捉え、未来につなげる教育の実現と、その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経営を行うために、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、意欲をもって学校経営参画意識を高め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。そして、学校管理職に求められる資質・能力（アセスメント、ファシリテーション）を高め、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）を明確に設定し、経営資源や組織を活用しながら目標を達成していくための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）未来を見据えた魅力ある学校経営ビジョンの策定

- ・具体的で先見性のある魅力的な学校経営ビジョンを明確にした教育計画
- ・教職員、保護者、地域住民の共通理解と連携・協働を促進する学校の責任者としての展望

（2）学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営の推進

- ・教職員の学校経営参画意識を高め、理念や目的の共有を図る組織マネジメント
- ・地域や社会とのつながりを意識した学校マネジメントにおける具体的方策

3 分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

第4期教育振興基本計画

閣議決定

令和5年6月16日

II. 今後の教育政策に関する基本的な方針（総括的な基本方針・コンセプト）

我が国の教育をめぐる現状・課題・展望を踏まえ、本計画では2040年以降の社会を見据えた教育政策におけるコンセプトとも言うべき総括的な基本方針として「持続可能な社会の創り手の育成」及び「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」を掲げる。両者は今後我が国が目指すべき社会及び個人の在り様として重要な概念であり、これらの相互循環的な実現に向けた取組が進められるよう教育政策を講じていくことが必要である。

(1) 2040年以降の社会を見据えた持続可能な社会の創り手の育成

グローバル化や気候変動などの地球環境問題、少子化・人口減少、都市と地方の格差などの社会課題やロシアのウクライナ侵略による国際情勢の不安定化の中で、一人一人のウェルビーイングを実現していくためには、この社会を持続的に発展させていかなければならない。特に我が国においては少子化・人口減少が著しく、将来にわたって財政や社会保障などの社会制度を持続可能なものとし、現在の経済水準を維持しつつ、活力あふれる社会を実現していくためには、一人一人の生産性向上と多様な人材の社会参画を促進する必要がある。また、社会課題の解決と経済成長を結び付けて新たなイノベーションにつながる取組を推進することが求められる。Society 5.0においてこれらを実現していくために不可欠なのは「人」の力であり、「人への投資」を通じて社会の持続的な発展を生み出す人材を育成していかなければならない。

こうした社会の実現に向けては、一人一人が自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、「持続可能な社会の創り手」になることを目指すという考え方が重要である。将来の予測が困難な時代において、未来に向けて自らが社会の創り手となり、課題解決などを通じて、持続可能な社会を維持・発展させていくことが求められる。

Society 5.0においては、「主体性」、「リーダーシップ」、「創造力」、「課題設定・解決能力」、「論理的思考力」、「表現力」、「チームワーク」などの資質・能力を備えた人材が期待されている。こうした要請も踏まえ、個々人が自立して自らの個性・能力を伸長するとともに、多様な価値観に基づいて地球規模課題の解決等をけん引する人材を育成していくことも重要である。

(2) 日本社会に根差したウェルビーイングの向上

ウェルビーイングとは身体的・精神的・社会的に良い状態にあることをいい、短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義など将来にわたる持続的な幸福を含むものである。また、個人のみならず、個人を取り巻く場や地域、社会が持続的に良い状態であることを含む包括的な概念である。

ウェルビーイングの捉え方は国や地域の文化的・社会的背景により異なり得るものであり、一人一人の置かれた状況によっても多様なウェルビーイングの求め方があり得る。すなわち、ウェルビーイングの実現とは、多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなることであり、教育を通じて日本社会に根差したウェルビーイングの向上を図っていくことが求められる。

ウェルビーイングと学力は対立的に捉えるのではなく、個人のウェルビーイングを支える要素として学力や学習環境、家庭環境、地域とのつながりなどがあり、それらの環境整備のための施策を講じていくという視点が重要である。また、社会情動的スキルやいわゆる非認知能力を育成する視点も重要である。さらに、組織や社会を優先して個人のウェルビーイングを犠牲にするのではなく、個人の幸せがまず尊重されるという前提に立つことが必要である。子供たちのウェルビーイングを高めるためには、教師のウェルビーイングを確保することが必要であり、学校が教師のウェルビーイングを高める場となる

ことが重要である。子供の成長実感や保護者や地域との信頼関係があり、職場の心理的安全性が保たれ、労働環境などが良い状態であることなどが求められる。加えて、職員や支援人材など学校の全ての構成員のウェルビーイングの確保も重要である。こうしたことが学びの土壌や環境を良い状態に保ち、学習者のウェルビーイングを向上する基盤となり、結果として家庭や地域のウェルビーイングにもつながるものとなる。さらに、生涯学習・社会教育を通じて、地域コミュニティを基盤としてウェルビーイングを実現していく視点も大切である。

第2期教育振興基本計画において掲げられるとともに、第3期教育振興基本計画においてもその理念が継承された「自立」、「協働」、「創造」については、「自立」と「協働」は個別最適な学びと協働的な学びの一体的充実に対応する方向性であり、「創造」は主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善を通じてもたらされるものである。これまでの計画の基軸を発展的に継承し、誰もが地域や社会とのつながりや国際的なつながりを持つことができるような教育を推進することで、個人と社会のウェルビーイングの実現を目指すことが重要である。

＜5つの基本的な方針＞

本計画においては、上述の総括的な基本方針の下、以下の5つの基本的な方針を定める。

- ①グローバル化する社会の持続的な発展に向けて学び続ける人材の育成
- ②誰一人取り残されず、全ての人の可能性を引き出す共生社会の実現に向けた教育の推進
- ③地域や家庭で共に学び支え合う社会の実現に向けた教育の推進
- ④教育デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
- ⑤計画の実効性確保のための基盤整備・対話

**「令和の日本型学校教育」の構築を目指して ～全ての子どもたちの可能性を引き出す、
個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）
令和3年1月26日**

4. 「令和の日本型学校教育」の構築に向けた今後の方向性

- その際、学校現場に対して新しい業務を次から次へと付加するという姿勢であってはならない。学校現場が力を存分に発揮できるよう、学校や教師がすべき業務・役割・指導の範囲・内容・量を、精選・縮減・重点化するとともに、教職員定数、専門スタッフの拡充等の人的資源、ICT 環境や学校施設の整備等の物的資源を十分に供給・支援することが、国に求められる役割である。

(2) 連携・分担による学校マネジメントを実現する

- 学校が様々な課題に対処し、学校における働き方改革を推進するためには、従来型のマネジメントの下、学校の有するリソースだけで対処するには限界がある。校長のリーダーシップの下、組織として教育活動に取り組む体制を整備することが必要である。その際、校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化を図るとともに、学校内、あるいは学校外との関係で、「連携と分担」による学校マネジメントを実現することが重要となる。
- 学校内においては、教師とは異なる知見を持つ外部人材や、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等の専門スタッフなど、多様な人材が指導に携わることができる学校を実現することが求められる。また、事務職員が校務運営に参画する機会を一層拡大し、主体的・積極的に財務・総務等に通じる専門職としての役割を果たすことが期待される。さらに、教師同士の関係においても、校長のリーダーシップの下、教師が担う業務の適正化や、校内の各種委員会の整理・統合等の学校の組織体制の在り方を見直すこと、主幹教諭、指導教諭をはじめ、経験豊富で専門性の高いミドルリーダーとなる教師がリーダーシップを発揮できるような組織運営を促進することを通じて、教師が子供としっかりと向き合い、教師本来の業務に専門性を発揮できるようにするとともに、学級担任、教科担任、養護教諭、栄養教諭や部活動顧問の役割を適切に分担し、学校組織全体として

の総合力を発揮していくことが求められる。

- また、子供たちの教育は、学校・家庭・地域がそれぞれの役割と責任を果たすとともに、相互に連携・協働してこそ効果が上がるものであり、以下のような取組を通じて、地域全体で子供たちの成長を支えていく環境を整えていくことが必要である。

コミュニティ・スクールの設置が努力義務であることを踏まえ、また、地域学校協働本部の整備により、保護者や地域住民等の学校運営への参加・参画を得ながら、学校運営を行う体制の構築・家庭生活や社会環境の変化によって家庭の教育機能の低下も指摘される中、幼児教育段階はもとより、義務教育段階を含め、子育てに悩みや不安を抱える保護者に対して、身近な子育て経験者等による学習機会の提供や相談体制の整備など、地域の実情に応じた家庭教育支援に関する取組の推進

- その他、学校が家庭や地域社会と連携することで、社会とつながる協働的な学びを実現するとともに、働き方改革の観点からも、保護者や PTA、地域住民、児童相談所等の福祉機関、NPO、地域スポーツクラブ、図書館・公民館等の社会教育施設など地域の関係機関と学校との連携・協働を進め、学校・家庭・地域の役割分担を文部科学省が前面に立って強力に推進することで、多様性のあるチームによる学校とし、「自立」した学校を実現することが必要である。
- その実現に向けては、教育課程と関連付けることが求められており、新学習指導要領を踏まえ、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図ること（カリキュラム・マネジメント）が重要である。

『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の構築～（中間まとめ）

令和4年10月5日

(4) 「令和の日本型学校教育」に向けた取組

直面する各種課題に対応するための取組としては、既に「平成 29～31 年にかけて改訂された学習指導要領等の実施」、「学校における働き方改革」、「GIGA スクール構想」、「小学校 35 人学級の計画的整備」「小学校高学年教科担任制の推進」といった新たな施策が進められている。平成 29 年～31 年にかけて改訂された学習指導要領等が、幼稚園は平成 30 年度、小学校等は令和 2 年度、中学校等は令和 3 年度から全面实施され、高等学校等についても、令和 4 年度入学者から年次進形で実施されている。学校における働き方改革についても、平成 28 年に実施された教員勤務実態調査の結果を踏まえて審議された「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（答申）」（平成 31 年 1 月 25 日 中央教育審議会）に基づく様々な取組に加え、「公立学校の教師の勤務時間の上限に関するガイドライン」を「指針」に格上げすること等を内容とする「公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法の一部を改正する法律」を踏まえた各自治体での条例整備等に取り組んでいる。こうした取組によって、教師の勤務状況について、文部科学省の調査結果では、時間外勤務は平成 30 年以降、一定程度改善状況にあり、学校における働き方改革の成果が着実にしつつあるものの、依然として長時間勤務の教職員も多く、引き続き取組を加速させていく必要がある。また、GIGA スクール構想に基づく 1 人 1 台環境の実現や、公立小学校における 35 人学級の計画的整備及び高学年教科担任制の推進など教職員定数の改善により、児童生徒一人一人の個別最適な学びと、協働的な学びの一体的な充実を実現していくことが重要である。GIGA スクールについては、災害や感染症の発生等による学校の臨時休業等の緊急時においても不安なく学習が継続できるという観点からも、学びの保障につながるものである。こうした取組の進展も念頭に、冒頭に示した「令和の日本型学校教育」における教師及び教職員集団の姿を、教師の養成・免許・採用・研修に関する制度面や運用の見直しを通じて実現していくことが求められている。

第1章 教育施策の総合的推進と生涯学習社会の実現

第2章 第6節 社会教育の振興と地域全体で子供を育む環境づくり

第3章 3 社会全体で子供たちの成長を支える取組の推進

(1) 地域と学校の連携・協働のための仕組み

子供たちを取り巻く様々な課題や地域の課題の解決のためには、学校と家庭、地域の連携・協働が重要である。このため、文部科学省では、地方教育行政の組織及び運営に関する法律に基づくコミュニティ・スクールと、社会教育法に基づく地域学校協働活動を一体的に推進している。コミュニティ・スクールは、「社会に開かれた教育課程」の実現はもとより、学校における働き方改革や不登校対策、地域防災の推進など、学校や地域を取り巻く課題解決のプラットフォームとなり得るものであり、今後の学校運営に欠かすことのできない仕組みである。「第4期教育振興基本計画」では「全ての公立学校に地域と連携・協働する体制を構築するため、コミュニティ・スクールと地域学校協働活動の一体的な取組を一層推進する」こととしており、更なる導入の加速とともに、導入後の取組の質的向上を図っている。

小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総則編

文部科学省 平成29年7月

第1章 総説

1 改訂の経緯及び基本方針

(2) 改訂の基本方針

② 育成を目指す資質・能力の明確化

今回の改訂では、知・徳・体にわたる「生きる力」を子供たちに育むために「何のために学ぶのか」という各教科等を学ぶ意義を共有しながら、授業の創意工夫や教科書等の教材の改善を引き出ししていくことができるようにするため、全ての教科等の目標及び内容を「知識及び技能」、「思考力、判断力、表現力等」、「学びに向かう力、人間性等」の三つの柱で再整理した。

第2章 教育課程の編成及び実施

第1節 小学校教育の基本と教育課程の役割

1 教育課程編成の原則（第1章第1の1） (2) 教育課程の編成の原則(イ) 地域の実態

なお、学校における教育活動が学校の教育目標に沿って一層効果的に展開されるためには、家庭や地域社会と学校との連携を密にすることが必要である。すなわち、学校の教育方針や特色ある教育活動の取組、児童の状況などを家庭や地域社会に説明し、理解を求め協力を得ること、学校が家庭や地域社会からの要望に応えることが重要であり、このような観点から、その積極的な連携を図り、相互の意思の疎通を図って、それを教育課程の編成、実施に生かしていくことが求められる。保護者や地域住民が学校運営に参画する学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）や、幅広い地域住民等の参画により地域全体で児童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、学校と地域の連携及び協働の取組が進められてきているところであり、これらの取組を更に広げ教育課程を介して学校と地域がつながることにより、地域でどのような子供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の共有が促進され、地域とともにある学校づくりが一層効果的に進められていくことが期待される。

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に向けた活力ある組織づくりと校長の在り方

分科会の趣旨

情報化・グローバル化の急激な進展、少子化・人口減少の進行、人工知能の飛躍的な進化等、先行きが不透明で予測することが困難な時代においても、一人一人の豊かで幸せな人生と社会の持続的な発展の実現を目指し、子どもたちに「持続可能な社会の創り手」としての資質・能力を確実に育成することが、学校教育には求められている。

校長は、学校教育目標の実現を目指し、しなやかなリーダーシップを発揮することが重要である。校長が示す経営ビジョンの実現のためには、教職員一人一人に、共通確認すべき学校課題を自分ごととして捉えさせ、課題解決に向けてベクトルを揃えとともに、全教職員に学校経営参画意識をもたせることが必要となる。

一人一人が自覚と意欲をもって組織を機能させる体制を創り上げることで、教職員個々の資質・能力を引き出すことになり、活力あふれる創造的な学校風土の醸成につながる。そのために、校長のリーダーシップの下、「心理的安全性」の確保が不可欠である。その上で、校長の考えや思いを分かりやすく具体的に伝えるなど、教職員と十分なコミュニケーションを取ることで信頼関係を築くとともに教職員の意識改革を図り、全体が切磋琢磨し、学び合うことのできるチーム学校をつくることが望まれる。さらに、学校で働く人材の多様性に応じて、経歴や職種の違いにより自らと異なる視点をもつ教職員の意見を積極的に取り入れ、互いの強みを生かす組織づくりが求められる。

また、様々な教育課題に積極的かつ柔軟に対応するためには、課題を適切に把握して具体的な手立てを講じることや家庭及び地域社会と連携することが重要である。校長には、学校経営に対して適切に説明責任を果たすとともに、学校・家庭・地域をコーディネートする調整力を発揮し、連携・協働により学校づくりを推進することが期待される。

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、組織を積極的に経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活力ある組織づくり

全教職員が学校経営ビジョンに基づき、一丸となって教育活動に当たっていく活力ある組織をつくるためには、まず校長の明確で分かりやすい学校経営ビジョンが必要である。そして、校長が学校教育目標の達成に向けたゴールを具体的に示し、教職員全員に取り組むべき課題の共通理解を図ることが大切である。

教職員が組織の一員であるという自覚をもち、意欲的・主体的に課題解決に向けた教育活動を推進するために、校長は、教職員一人一人の状況や特徴をしっかりと捉え、個々の教職員の適材適所への配置、数年後を見据えた人材育成が求められる。また、「心理的安全性」を確保し、教職員が自己有用感をもち、生き生きと活躍できる組織づくりを進めなくてはならない。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンを具現化するために、活力と実行力のある組織づくりをしていく上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 組織を活性化させるための具体的方策の推進

明確な学校経営ビジョンの提示と組織的に機能する教職員集団づくりを進めることが、質の高い教育の実現や教育活動の充実を図るための基盤である。組織が活性化し適切に機能するように、現状を絶えず分析・評価・改善を行い、学校経営を推進していくことが重要である。

学校経営ビジョンを教職員に周知徹底するためには、それを分かりやすく具体的に示すことや、教職員の実践に対するモチベーションを高めるような評価を行う必要がある。それにより、教職員の学校経営への参画意識の高揚を図り、学校組織の一員としての意識の向上につながる。そして、学校経営ビジョンの実現のためには、家庭や地域社会の願い、学校の教育課題を学校・家庭・地域社会で共有し、連携を機能させるコーディネーターとしての校長の役割も重要である。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンの実現を目指して、組織を活性化させる上での、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に向けた活力ある組織づくりと校長の在り方」

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

人工知能(AI)、ビッグデータ、Internet of Things(IoT)、ロボティクス等の先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられた Society5.0 時代が到来しつつあり、社会の在り方そのものがこれまでとは「非連続」と言えるほど劇的に変わる状況が生じつつある。新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大によりその指摘が現実のものとなった。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多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、チーム学校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を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活力ある組織づくり

- ・学校経営ビジョンの的確な示し方と、一人一人が自覚と意欲をもって組織を機能させる体制づくり
- ・教職員が自己有用感をもち、生き生きと活躍できる組織づくり

(2) 組織を活性化させるための具体的方策の推進

- ・教職員一人一人のモチベーションを高め、学校経営への参画意識の高揚を図る取組
- ・学校・家庭・地域社会で教育課題を共有し、連携を機能させる校長のコーディネーターとしての役割

第4期教育振興基本計画

閣議決定 令和5年6月15日

IV. 今後5年間の教育政策の目標と基本施策

目標(12) 指導体制・ICT環境の整備、教育研究基盤の強化

○学校における働き方改革、処遇改善、指導・運営体制の充実の一体的推進

・教師の時間外勤務は一定程度改善傾向にあり、学校における働き方改革の成果が着実にしつつあるものの、依然として長時間勤務の教職員も多いことから、教師が安心して本務に集中し、志気高く誇りを持って子供に向き合うことができるよう、令和4年度に実施した教員勤務実態調査の結果等を踏まえ、学校における働き方改革の更なる加速化、処遇改善、指導・運営体制の充実、教師の育成支援を一体的に進める。

・令和2年に策定された教師の勤務時間の上限等を定める指針の実効性向上に向けた具身体的検討、コミュニティ・スクールなども活用した社会全体の理解の情勢や慣習にとらわれない廃止等を含む学校・教師が担う業務の適正化等を推進する。

・また、教員業務支援員をはじめとする支援スタッフの配置、校務のデジタル化等の学校DXの推進、共同学校事務室の設置・活用の促進、各教育委員会や学校における取組事例集の展開など、様々な施策を総合的に進める。

・我が国の未来を拓く子供たちを育てるという崇高な使命と高度な専門性・裁量性を有する専門職である教職の特殊性や人材確保法の趣旨、喫緊の課題である教師不足解消の必要性等を踏まえ、真に頑張っている教師が報われるよう、教職調整額の水準や新たな手当の創設を含めた各種手当の見直しなど、職務の負荷に応じたメリハリある給与体系の改善を行うなど、給特法等の法制的な枠組みを含め、具体的な制度設計の検討を進め、教師の処遇を抜本的に見直す。

・これら一連の施策を安定的な財源を確保しつつ、令和6年度から3年間を集中改革期間とし、スピード感を持って、令和6年度から小学校高学年の教科担任制の強化や教員業務支援員の小・中学校への配置拡大を速やかに進めるとともに、令和6年度中の給特法改正案の国会提出を検討するなど、少子化が進展する中で、複雑化・多様化する課題に適切に対応するため、計画的・段階的に進める。

・多様な子供たち一人一人の状況に応じたきめ細かな指導や専門性の高い教科指導等による教育の質の向上を図るため、令和3年の義務標準法改正による小学校35人学級の計画的整備や小学校高学年における教科担任制の着実な推進をはじめとして、障害のある児童生徒や外国人児童生徒等への指導、いじめや不登校等への対応を含め、学校の指導体制の効果的な強化・充実を図る。また、35人学級等についての小学校における多面的な効果検証等を踏まえつつ、中学校を含め、学校の望ましい教育環境や指導体制の構築に向けて取り組む。

・質の高い教育の実現や複雑化・困難化する教育課題に対応し、教師の負担軽減を図るためにも、校長等のマネジメントの下、教諭はもとより、養護教諭、栄養教諭、事務職員に加え、教員業務支援員やスクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等の支援スタッフが、連携・分担して役割を果たし、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「チーム学校」を一層推進する。

・児童生徒を取り巻く様々な課題に対応するため、心理の専門家であるスクールカウンセラーの全公立小中学校への配置及び福祉の専門家であるスクールソーシャルワーカーの全中学校区の配置に加えて、不登校や貧困、虐待等の問題に重点的に対応するため、各地方公共団体のニーズに応じた配置促進を行う。

**『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修などの在り方について
～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を
有する教職員集団の形成～（答申） 中央教育審議会 令和4年12月19日**

第Ⅰ部 総論

4. 今後の改革の方向性

(1) 「新たな教師の学びの姿」の実現

①. 教職生活を通じた「新たな学びの姿」の実現

高度な専門職である教師は、自己の崇高な使命を深く自覚し、絶えず研究と修養に励み、その職責の遂行に努める義務を負っており、学び続ける存在であることが社会からも期待されている。

既に、審議まとめでは、「新たな教師の学びの姿」として、

- 変化を前向きに受け止め、探究心を持ちつつ自律的に学ぶという「主体的な姿勢」
- 求められる知識技能が変わっていくことを意識した「継続的な学び」
- 新たな領域の専門性を身に付けるなど強みを伸ばすための、一人一人の教師の個性に即した「個別最適な学び」
- 他者との対話や振り返りの機会を確保した「協働的な学び」を示した。

具体的には、教師と任命権者・服務監督権者・学校管理職等との積極的な対話を踏まえながら、任命権者等が提供する学びの機会と、教師自らが主体的に求めていく多様な主体が提供する学びとが相まって、変化を前向きに受け止め、探究心を持ちつつ自律的に学ぶ教師が育っていくことを目指すことが必要である。

また、教師の学びの内容の多様性と、自らの日々の経験や他者から学ぶといった「現場の経験」も含む学びのスタイルの多様性を重視するということも重要である。この観点からも、教師の個別最適な学びの実現のみならず、協働的な学びを実現していくことが必要である。

主体的に学び続ける教師の姿は、児童生徒にとっても重要なロールモデルである。「令和の日本型学校教育」を実現するためには、子供たちの学びの転換とともに、教師自身の学び（研修観）の転換を図る必要がある。

折しも、経済協力開発機構（OECD）のFuture of Education and Skills2030プロジェクトにおいて、“Learning Compass 2030”が提唱され、子供たちがウェルビーイング（Well-being）を実現していくために自ら主体的に目標を設定し、振り返りながら、責任ある行動がとれる力を身に付けることの重要性が指摘された。同プロジェクトでは、現在“Teaching Compass”の策定に向けた議論が行われているところであるが、教師自身についても、「自ら主体的に目標を設定し、振り返りながら、責任ある行動がとれる力を身に付ける」必要性がある。

また、現在、教育振興基本計画部会において、次期教育振興基本計画のコンセプトとして「多様な個人と地域や社会のウェルビーイングの実現」との方向性を示しているところであり、日本発のウェルビーイングの概念整理をしているところである。

これを踏まえると、これからの時代には、日本社会に根差したウェルビーイングについて考察しつつ、教師自らが問いを立て実践を積み重ね、振り返り、次につなげていく探究的な学びを、研修実施者及び教師自らがデザインしていくことが必要になる。あわせて、教育委員会で実際に研修に携わる指導主事等に対し、研修デザインに関する学び直しの機会が提供されるべきである。

(2) 多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成

①. 教職員集団の多様化

学校を取り巻くあらゆる課題に対応するためには、個々の教師の資質能力の向上だけでは限界がある。学校が、直面する様々な教育課題を克服できる組織として進化するためには、組織のレジリエンスを高めることが重要であり、構成要素の一つとして、教職員集団の適度な多様性が必要である。そのためには、教師一人一人の専門性を高めるとともに、学校組織が多様な専門性や背景を持つ人材との関わりを

常に持ち続けるとともに、そうした人材を積極的に取り込んでいくことが重要である。学校現場においては、学校との関わりの度合い（頻度や業務内容等）に応じて、社会人等多様な人材が参画している。近年では「チームとしての学校」の理念の下、スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、部活動指導員、医療的ケア看護職員、情報通、技術支援員、特別支援教育支援員、教員業務支援員など、多様な人材がそれぞれの専門性を活かしたり教師を補助したりしながら児童生徒への対応や学校運営に携わっている。今後は、専門的な知識・経験を活かし、教師として勤務する民間企業等の勤務経験者が増加することで、教職員集団の多様性が一層向上されることになる。

②. 多様化した教職員集団のマネジメント

教職員集団を多様にしただけでレジリエンスが強化されるわけではなく、学校管理職のリーダーシップの下で、目標の明確化、心理的安全性の確保、教職員の経歴・背景の多様性を考慮したマネジメントなども不可欠である。

特に「心理的安全性」の確保は、様々な課題に対応できる質の高い教職員集団を形成するために不可欠である。働き方改革を通じて学校全体が抱える業務量を見直し、安全・安心な勤務環境を実現するのみならず、萎縮せずに意見を述べたり、前例や実績のない試みに挑戦する教師を支援できる環境を醸成したりすることで、学校内外で発生した問題を教職員が一人で抱え込むことなく、組織としてより最適な解を導き出すことが可能になる。

教職員集団としての力を十分に発揮するためには、学校管理職の役割が一層重要となる。従前より求められている教育者としての資質や的確な判断力、決断力、交渉力、危機管理等のマネジメント能力に加え、和の日本型学校教育においては特に、様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有すること（アセスメント）や、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと（ファシリテーション）が求められる。

また、学校管理職のマネジメントについても、学校で働く人材の多様性が進む中で、質的な転換が求められる。校長をはじめとする学校管理職には、経歴や職種等の違いにより自らと異なる視点を持つ教職員の意見を積極的に取り入れ、互いの強みを活かす組織づくりが求められる。

③. 学校における働き方改革の推進

学校における働き方改革の推進は、教師の養成・採用・研修等の在り方を見直す上で極めて重要である。教師が威力ある仕事そして教職志願者に再認識されるとともに、教師が自信と誇りをもって「令和の日本型学校教育」を担うためには、教師でなければならないことに全力投球できる環境を整備することが必要である。

**『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修などの在り方について
～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を
有する教職員集団の形成～（答申） 中央教育審議会 令和4年12月19日**

第4章 初等中等教育の充実

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 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）チームとしての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「チームとしての学校」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。また、学校における働き方改革を進めるためにも、教師でなければならない業務以外の多くの仕事を教師が担っている現状を抜本的に変えるとともに、教師の業務についても負担軽減を図り、多様な人材との連携を進めることも重要です。文部科学省では、平成27年12月に中央教育審議会に取りまとめられた「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）」等を踏まえ、引き続き、「チームとしての学校」の実現に取り組んでいきます。

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。平成 29 年 4 月には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、令和 3 年 8 月には、教員の業務の円滑な実施に必要な支援に従事する教員業務支援員を法令上に位置づけました。文部科学省としては、その配置に係る支援を行っています。

また、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、取組を進めていきます。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。

さらに、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いきます。また、学校における働き方改革の推進にも「チームとしての学校」の実現は重要であるため、業務の役割分担・適正化や多様な主体との連携、必要な人材の確保等、「チームとしての学校」の機能強化に着実に取り組んでいきます。

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して

～全ての子どもたちの可能性を引き出す、個別最適な学びと協働的な学びの実現～（答申）

中央教育審議会 令和 3 年 1 月 26 日

4. 「令和の日本型学校教育」の構築に向けた今後の方向性

（2）連携・分担による学校マネジメントを実現する

○ 学校が様々な課題に対処し、学校における働き方改革を推進するためには、従来型のマネジメントの下、学校の有するリソースだけで対処するには限界がある。校長のリーダーシップの下、組織として教育活動に取り組む体制を整備することが必要である。その際、校長を中心に学校組織のマネジメント力の強化を図るとともに、学校内、あるいは学校外との関係で、「連携と分担」による学校マネジメントを実現することが重要となる。

○ 学校内においては、教師とは異なる知見を持つ外部人材や、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー等の専門スタッフなど、多様な人材が指導に携わることができる学校を実現することが求められる。また、教師同士の関係においても、校長のリーダーシップの下、教師が担う業務の適正化や、校内の各種委員会の整理・統合等の学校の組織体制の在り方を見直すことを通じて、教師が児童生徒としっかりと向き合い、教師本来の業務に専門性を発揮できるようにするとともに、学級担任、教科担任等の役割を適切に分担し、学校組織全体としての総合力を発揮していくことが求められる。

○ また、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）の設置が努力義務であることを踏まえ、また、地域学校協働本部の整備により、保護者や地域住民等の学校運営への参加・参画を得ながら、学校運営を行う体制の構築を図り、地域全体で子供たちの成長を支えていく環境を整えていくことが必要である。

○ その他、学校が家庭や地域社会と連携することで、社会とつながる協働的な学びを実現するとともに、働き方改革の観点からも、保護者や PTA、地域住民、児童相談所等の福祉機関、NPO、地域スポーツクラブ、図書館・公民館等の社会教育施設など地域の関係機関と学校との連携・協働を進め、学校・家庭・地域の役割分担を文部科学省が前面に立って強力に推進することで、多様性のあるチームによる学校とし、「自立」した学校を実現することが必要である。

○ その実現に向けては、教育課程と関連付けることが求められており、新学習指導要領を踏まえ、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図ること（カリキュラム・マネジメント）が重要である。

分科会の趣旨

社会の在り方が急激に変容する中、学校教育には、一人一人の児童が自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができるよう、その資質・能力を育成することが求められている。

校長は、変化する時代の潮流や近未来的な課題と教育の役割を踏まえ、経営方針を明確にして、教育活動を展開する必要がある。そして、児童がよりよい教育活動等を享受できるよう、絶えずその評価と改善を進めていかなければならない。

学校評価においては、自己評価、学校関係者評価、第三者評価の三つの手法による評価が定着している。これは学校の教育活動の精選・重点化を進める上で重要な役割を果たすものであり、教育活動の自律的・継続的な改善に役立ち、説明責任を果たすなどの実効性のあるものとして機能することが重要である。また「社会に開かれた教育課程」の実現のためにも、家庭や地域・関係機関と論議し、共通理解を形成していく必要がある。

一方、人事評価は、教職員の資質・能力の向上と学校の活性化を図り、その成果を児童に還元することを目的とし、「能力評価」と「業績評価」にて行われている。校長は評価者として教職員への適切な指導と対話を重ね、各自の意識変革や能力開発を促し、個々の人事評価が学校の組織全体の成長発展につながるように取り組むことが重要である。また、令和5年度より「研修履歴を活用した受講奨励」が開始され、今後の資質向上のための指導助言を行うことが求められている。

本分科会では、教育を巡る状況と子どもの未来をしっかりと見据えた学校経営の在り方について考え、学校評価と人事評価をツールとした組織マネジメントの改善等を通して、学校における教育の改革を着実に推し進め、学校教育の充実を図るための具体的方策と成果を明らかにする。

研究の視点

(1) 学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実

学校が保護者や地域住民から信頼される組織となるためには、明確な経営ビジョンを策定し、教育活動の取組の過程や学校教育目標への達成状況を点検・評価していくことが大切である。

学校評価は、展望をもった目標と計画を策定し、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実践を吟味し、経営改善に生かしていくものである。また、その結果を保護者や地域に公表し、適切な説明責任を果たしていくためのツールでもある。併せて保護者や地域住民の評価活動への参画を通して、地域に開かれた学校としての信頼を得ることも重要である。

このような視点に立ち、学校教育目標の実現を図るための学校評価を、組織的かつ継続的な学校経営の工夫・改善のツールとして効果的・実効的に活用する上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

教職員が意欲をもって、それぞれの専門性を生かし、自らの職責を果たすことができるようにするためには、一人一人の教職員の能力や業績を適正に評価し、適切に人事や処遇等に反映することが極めて重要である。

また、人事評価は、学校の組織の活性化に資するとともに、その成果が児童に還元されることを目的として実施される必要がある。

人事評価を行うに当たって、校長は、個々の教職員のキャリアステージに応じた資質・能力の育成を図るという人材育成の視点の下、計画的・継続的に行うとともに、評価の信頼性を高めるため、評価規準や評価方法の提示、授業観察や観察後の指導、校務の取組状況の把握等の具体的方策を示すことが重要である。

このような視点に立ち、学校教育目標の実現を図るため、教職員の人事評価を人材育成の工夫・改善に効果的に生かす上での、校長の果たすべき役割と指導性を具体的に究明する。

第3分科会 「評価・改善」

研究課題 「学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方」

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

人工知能（AI）、ビッグデータ、Internet of Things（I o T）、ロボティクス等の先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられた Society5.0 時代が到来しつつあり、社会の在り方そのものがこれまでとは「非連続」と言えるほど劇的に変わる状況が生じつつある。

このような状況の下、令和時代の始まりとともに、「学習指導要領の全面実施」「学校における働き方改革」「GIGA スクール構想」という、学校教育にとって極めて重要な取組について進展させることが求められている。また、1人1台端末の効果的な活用やカリキュラム・マネジメントの展開など、新たな時代への学び（学びのイノベーション）に向けた、学校経営の改革に積極的に取り組んでいく必要がある。

学校の裁量が拡大し、自主性・自律性が高まる上で、その教育活動等の成果を検証し、必要な支援・改善を行うことにより、児童がより良い教育活動等を享受できるよう学校運営の改善と発展を目指し、教育の水準の向上と保証を図ることはますます重要となる。また、学校運営の質に対する保護者・地域の関心が高まる中で、学校が適切に説明責任を果たすとともに、学校の状況に関する共通理解をもつことにより相互の連携協力の促進が図られることが期待される。

これらのことから、学校の教育活動やその他の学校運営の状況について適切に評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図ること、及び、評価結果等を広く保護者・地域に公表していくことが求められる。

さらに学校は、時代の変化に伴い様々な教育課題の解決を求められており、その教育力を一層充実させなければならない。そのためには、何より子どもの教育に直接携わる教職員がその力を最大限発揮することが重要であり、その意欲を一層高め、資質・能力の向上に努めるとともに、校長を中心に教職員が相互に連携・協働して組織として学校教育目標の達成や課題解決に向けた取組を進めていく必要がある。

このような背景から、平成 26 年 6 月に地方公務員法が改正され、学校職員人事評価制度が導入された（平成 28 年 4 月施行）が、地方公務員法で導入される人事評価制度は、能力・業績の両面から評価するものであり、評価基準の明示や自己申告、面談、評価結果の開示等の仕組みにより客観性等を確保し、人材育成にも活用することが重要である。

人事評価を行うに当たっては、制度のねらいを踏まえ、管理者が日常の職務行動の観察で得られた情報などを総合的に捉え、期首・期末面談等の機会に教職員個々のキャリアステージに応じた目標の設定や発揮した能力や挙げた業績について対話を通し確認しながら資質能力の向上と意識改革を図ることが大切である。また、「研修履歴を活用した受講奨励」の対話においては、教職員一人一人が、これまで以上に主体的に資質能力を高めていくことができるよう配慮することが必要である。

校長は、学校教育目標の達成のために、学校職員人事評価制度と学校評価制度、二つの制度の有機的な連携を図り運営に生かされるように進めていく必要がある。

2 「研究課題」を究明する視点

（1）学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実

- ・学校評価における評価システムの活性化と評価内容や評価方法の創意工夫
- ・学校教育目標の実現に向けた教育活動全体の改善や学校運営と組織の改革

（2）教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

- ・人材育成における校長の指導性と意欲を高める人事評価を生かした学校経営の推進
- ・個々の教職員のキャリアステージに応じた資質・能力の向上

3 分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

「令和の日本型学校教育」の構築を目指して（答申）

中央教育審議会 令和3年1月26日

- 人工知能（AI）、ビッグデータ、Internet of Things（IoT）、ロボティクス等の先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられた Society5.0 時代が到来しつつあり、社会の在り方そのものがこれまでとは「非連続」と言えるほど劇的に変わる状況が生じつつある。
また、学習指導要領の改訂に関する平成28（2016）年の中央教育審議会答申においても、社会の変化が加速度を増し、複雑で予測困難となってきたことが指摘されたが、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、その指摘が現実のものとなっている。
- このように急激に変化する時代の中で、我が国の学校教育には、一人一人の児童生徒が、自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができるよう、その資質・能力を育成することが求められている。

学校評価ガイドライン[平成28年改訂]

文部科学省 平成28年3月22日

学校評価の必要性と目的

- 学校の裁量が拡大し、自主性・自律性が高まる上で、その教育活動等の成果を検証し、必要な支援・改善を行うことにより、児童生徒がより良い教育活動等を享受できるよう学校運営の改善と発展を目指し、教育の水準の向上と保証を図ることが重要である。また、学校運営の質に対する保護者等の関心が高まる中で、学校が適切に説明責任を果たすとともに、学校の状況に関する共通理解を持つことにより相互の連携協力の促進が図られることが期待される。
これらのことから、学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校及び設置者等が学校運営の改善を図ること、及び、評価結果等を広く保護者等に公表していくことが求められる。
- このことから、学校評価は以下の三つを目的として実施するものであり、これにより児童生徒がより良い教育活動等を享受できるよう学校運営の改善と発展を目指すための取組と整理する。
 - ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。
 - ② 各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、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。
 - ③ 各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

学校評価に関する規定

○学校教育法

第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

※幼稚園、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

○学校教育法施行規則

第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

る。

第67条 小学校は、前条第一項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第68条 小学校は、第六十六条第一項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

※幼稚園、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

教職員評価との関係

（目標管理型の評価制度としての共通性と相違点）

- 一般に、教職員評価では、各学校の目標等をもとに、教職員一人一人が目標設定を行い、その目標の達成度を評価する目標管理型の評価制度を目指すものが多い。各学校の目標設定を出発点とする点で、このような教職員評価は学校評価と共通している。
- しかしながら、教職員評価が適切な人事管理や個々の教職員の職能の開発を目的とし、その結果は公表になじまないものであるのに対し、学校評価では、組織的活動としての学校運営の改善を目的とし、その結果を公表し、説明責任を果たすこととしているため、両者は、その目的が大きく異なる。

（外部アンケート等の活用）

- 「教職員評価」の用語は多義的であるが、例えば、
 - ① 地方公務員法等に基づき法律上の義務として行われる教職員の人事評価であって、その評価の結果に基づき人事・給与等の処遇が行われるようなもの
 - ② 授業観察を通じて教員がわかりやすい授業に取り組んでいるかどうかや、割り当てられた校務分掌を適切に処理しているかなどの教職員の取組を検証することにより、教職員が抱える課題の発見や今後の改善につなげるためのものなど、様々な類型があり得る。
- 学校評価は、学校という機関の、組織としての教育活動やマネジメントの状況の評価して、教職員の気づきを喚起し学校運営の改善を促すために行うものである。その一環として、例えば授業の理解度等について児童生徒等の状況を把握し、その結果を踏まえ、学校全体として授業法に関する研修等の取組や適切な校務分掌等を促すなど、評価結果を組織の活性化のために適切に活用することが期待される。更に、場合によっては特定された個々の教職員の取組の改善に向けて学校として組織的にサポートしていくことも考えられる。

同時に、この点において、学校評価と教職員評価等はその手法や内容の一部について共通する面を有している。

- 一方、人事評価としての教職員の評価は、個々の教職員について多面的な評価を行い、その結果を日ごろの服務監督や人事権者による人事・給与などの処遇に反映することを目的としており、学校の組織としての状況の把握や改善を目指すものではない。
- このことから、例えば、学校評価の一環として行われた外部アンケート等の結果について、前に述べた学校における取組のみならず、学校から報告を受けた教育委員会において、教職員の研修の必要性の判断や指導を行う際などに活用することも考えられる。しかし、学校評価と教職員の評価はそもそも目的が異なっており、手法や内容等についても異なる面が多いことから、教職員の人事評価として用いることを前提にその一人一人に至るまで保護者・児童生徒による厳密な授業評価等を行うことは、それは教職員の人事評価として行うものと切り分けて整理することが適当である。

学校職員人事評価制度（市町村立学校用）手引き

北海道教育委員会（平成30年4月改訂）

1 学校職員人事評価制度の導入背景

- 時代の変化に対応して各学校においても様々な教育課題の解決を求められており、学校はその教育力を一層充実させなければなりません。
- そのためには、何より児童生徒の教育に直接携わる学校職員がその力を最大限発揮することが重要であり、その意欲を一層高め、資質能力の向上に努めるとともに、組織体である学校の活性化に向け、校長を中心に学校職員が相互に連携・協働して学校の教育目標の達成や課題解決に向け取組を進めていく必要があります。

- また、学校教育は、保護者や地域社会の信頼の上に成り立つものであるため、その連携を深め、信頼される学校づくりを進めていくことが求められています。
- こうした中、学校職員評価制度が平成20年度から実施されておりますが、平成28年4月から地方公務員法が改正され、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることとされました。そのため、現在実施している学校職員評価制度を地方公務員法の改正の内容に基づき、学校職員人事評価制度として、必要な見直しを行うこととしたところです。

2 学校職員人事評価制度の目的及び方向性

- 学校職員評価制度は、学校職員の資質能力の向上と学校の活性化に資するものとして導入し、その成果が児童生徒に還元されることを目的として実施されてきたところです。

この度の地方公務員法の改正に伴い、学校職員人事評価制度として必要な見直しを行い、これまでの目的に加え、評価結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することとしますが、従来の学校職員評価制度と同様に次の観点に基づき、実施します。

学校職員人事評価制度の方向性として、これまでと同様に次の4つの観点を制度に反映させます。

- ① 学校教育目標の達成に向けた協働促進の観点 ② 意欲の向上促進の観点
- ③ 資質能力の向上促進の観点 ④ 信頼される学校づくりを支える観点

(1) 学校教育目標の達成に向けた協働促進の観点

- 現在、学校は、地域の期待を受け、学校の伝統を尊重しながら、未来へ向けて特色ある学校づくりを進めており、それぞれ学校の独自の教育目標を設定し、学校が抱える課題の解決に向けて努力を重ねています。このようなことから、それぞれの学校の置かれている状況を十分反映しながら、教育目標の達成や課題の改善につながる制度として、学校職員人事評価制度を実施します。
- また、学校教育活動は多岐にわたっており、学校においては、学校職員一人一人がそれぞれの役割を果たすとともに連携・協働して教育活動を行うことが求められており、学校職員人事評価制度は学校の教育目標の達成のため学校職員の協働の促進を視野に入れて実施します。

(2) 意欲の向上促進の観点

- 学校の活性化や学校職員の資質・能力の向上のためには、何よりもまず個々の学校職員の意欲の一層の向上を図ることが大切です。学校職員人事評価制度は学校職員を励ますものであり、評価が意欲につながる制度である必要があります。
- 学校職員の意欲を一層高めていくためには、何よりも個々の学校職員の努力や成果を適切に評価することが大切です。
- 目標達成のため、様々な努力を行い、その結果、成果を上げている学校職員と着実な成果を上げることができない学校職員が同様の評価、取扱いを受け、その努力や成果が適正に評価されない状況があれば、学校職員の志気に悪影響を及ぼすとともに保護者や地域社会等の理解も得られません。
- 評価に当たっては、学校職員の意欲を高めるという観点から、成果だけでなく、結果を生み出すに至った要因（能力など）や過程（努力など）についても把握することが大切です。
- 評価は、公正、公平、妥当であることはもとより、透明性の高いものであることが大切であり、その内容が個々の学校職員へ適切にフィードバックされることによって、学校職員を指導・評価する立場にある校長等と、学校職員との信頼関係が育ち、学校職員の意欲の向上につながるものでなければなりません。

(3) 資質・能力の向上促進の観点

- 学校職員の評価は、個々の学校職員の具体的な資質・能力の向上につながる制度でなければなりません。
- 学校職員が資質・能力を向上させるためには、自己目標や目標達成のための取組方法等を設定し、「計画(Plan)→実践(Do)→評価(Check)→改善(Action)」のサイクルの中で、年代や職能に応じて、意識的計画的に研修を行うことが必要ですが、そのためには、自らの能力や課題を常に認識することが大切です。
- 期待される資質・能力は、その学校が抱える課題や学校職員個々の役割などにより異なり、能力開発を行うにも、学校職員一人一人の評価を行い、その結果をフィードバックして、本人が自己の能力を認識した上で資質能力の向上に取り組むことが大切です。

(4) 信頼される学校づくりを支える観点

- 学校教育は保護者や地域社会の信頼の上に成り立つものであり、学校職員の人事評価制度は、学校

評価制度と相まって、説明責任を明らかにできるものであることが求められます。また、学校全体の取組がなければ、一人一人評価しても全体の力とはなりません。

- 学校評価制度は、学校の教育活動その他学校運営の状況について、自己評価や外部評価を行うとともにその結果を公表し、評価結果に基づいて学校運営の改善を行っていくとするものです。
- 学校職員人事評価制度は、学校の教育目標を職員に示し、目標管理手法を導入しながら学校職員の評価を行い、その結果をフィードバックして学校職員の資質能力の向上や学校の活性化を図ろうとするものであり、学校の教育目標の達成のためには、二つのシステムが有機的に連携して運営されることが望まれます。

第3章 教育課程の編成及び実施

第5節 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価等

① カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け（第1章第5の1のア）

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

本項は、カリキュラム・マネジメントを、校長の方針の下に、全教職員の適切な役割分担と連携に基づき行うとともに、学校評価と関連付けて行うことを示している。

カリキュラム・マネジメントは、本解説第3章第1節の4において示すように、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えて組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくものである。カリキュラム・マネジメントの実施に当たって、「校長の方針の下に」としているのは、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに、校長が定める校務分掌に基づくことを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である。その上で、児童の実態や地域の実情、指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり、こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

また、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの取組は、学校が担う様々な業務の効率化を伴ってより充実することができる。この点からも、「校長の方針の下」に学校の業務改善を図り、指導の体制を整えていくことが重要となる。

次に、各学校が行う学校評価は、学校教育法第42条において「教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずる」と規定されており、教育課程の編成、実施、改善は教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、教育課程を中心として教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントは学校評価と関連付けて実施することが重要である。

学校評価の実施方法は、学校教育法施行規則第66条から第68条までに、自己評価・学校関係者評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告について定めるとともに、文部科学省では法令上の規定等を踏まえて「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」（平成28年3月文部科学省）を作成している。同ガイドラインでは、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきことではあるが、その設定について検討する際の視点となる例が12分野にわたり示されている。カリキュラム・マネジメントと関連付けて実施する観点からは、教育課程・学習指導に係る項目はもとより、当該教育課程を効果的に実施するための人的又は物的な体制の確保の状況なども重要である。

各学校は、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、その重点目標を達成するために必要な項目・指標等を精選して設定することが期待され、こうした例示も参照しながら各教科等の授業の状況や教育課程等の状況の評価し改善につなげていくことが求められる。