

I 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 ■

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も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、活力ある学校経営を行い、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もち、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な方策と成果を明らかにする。

■ 研究の視点 ■

(1) 未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、未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

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

研究
発表

時代の要請に応える 創意と活力ある学校経営の推進

～未来を見据えた学校経営ビジョンの策定とビジョンの実現に向けた取組～

石狩地区 千歳市立祝梅小学校 吉田 篤 弘

I 趣 旨

今の子どもたちやこれから誕生する子どもたちが、成人して社会で活躍する頃は、65歳以上の高齢者が人口の3分の1以上を占め生産年齢が大幅に減少する。また、グローバル化や人工知能をはじめとする技術革新が加速度的に進展する。そのため、社会構造や雇用環境は、大きくかつ急速に変化する。「予測困難な時代」「厳しい挑戦の時代」と言われ、先行きが不透明である。

このような時代にあって、学校教育には、子どもたちが様々な変化に積極的に向き合い、他者と協働して課題を解決していくことや、様々な情報を見極め概念化した知識を再構築するなどして新たな価値につなげていくこと、複雑な状況変化の中で目的を再構築できるようにすることが求められている。学校の経営者である校長は、子どもたちの未来を見据え、学校や地域の特性を考慮し、創意ある学校経営ビジョンを描くことが必要である。学校経営ビジョンは、目標実現のための具体策や道筋が明らかであるとともに、教職員、家庭、地域への働きかけが意図されるものでなければならない。さらに、その達成に向けて、教職員が自信と誇りをもち、学校運営を推進していくことができるように組織を効果的に編成し、組織的・協働的な学校体制を構築していくことも必要である。

本提言では、「時代の要請に応える 創意と活力ある学校経営の推進」を研究テーマとし、学校経営ビジョンの策定やビジョンの実現に向けた取組、小中一貫教育やコミュニティ・スクール(以下、CS)の推進等を通して「未来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定」と「学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進」についての究明を図る。

II 研究の概要

石狩管内小中学校長会は、令和元年度から3か年計画で研究を進めている。研究主題に対して、年度ごとに協議課題を設定し、協議課題の解明に向け二つの課題を設けている。課題に対する視点を明確にし、実践に基づく組織的な研究を推進している。また、「教頭を育てる」取組を平成27年度より継続的に取り組み、成果を上げている。

1 研究主題

自立・協働し、未来を創る石狩の子どもを育成する
学校教育の推進
～「自立した人格」と「未来を切り拓く資質・能力」
を育成する学校経営の在り方～

2 研究計画・内容

【令和元年度】

協議課題 時代の要請に応える創意と活力ある学校経営の推進

課題① 学校経営ビジョンの実現と組織づくり

視点ア 未来を見据えた学校経営ビジョンの策定

視点イ 学校経営ビジョンの実現に向けた組織マネジメント

課題② 学校改善を図る評価の充実

視点ア 教育の質の保障・向上を図る学校評価の在り方

視点イ 職員のやりがいを引き出す人事評価と働き方改革の在り方

【令和2年度】

協議課題 社会の信頼・負託に応える確かな学校経営の推進

課題① 未来の教育を担う人材育成の推進

視点ア 教職員の資質・能力と学校経営参画意識の向上

視点イ 次代を担う教頭・ミドルリーダーの育成

課題② 子どもと職員を守る安全教育の推進とサービス管理の徹底

視点ア 保護者・地域の信頼に応えるサービス管理の徹底

視点イ 子どもを守る安全教育と危機管理体制の確立

【令和3年度】

協議課題 社会の変化を柔軟に受け止め子どもたちの確かな「生きる力」を育む学校経営の推進

課題① 確かな「生きる力」を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方

視点ア 知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメントの在り方

視点イ 豊かな人間性と健やかな体を育むカリキュラム・マネジメントの在り方

課題② 今日的な教育課題に対応した学校経営の在り方

視点ア 「社会に開かれた教育課程」の推進と家庭・地域・異校種の連携

視点イ 今日的な教育課題への適切な理解と取組

3 研究組織・方法

石狩管内小中学校長会は、7市町村の校長会全員で構成され、全国・全道の研究主題と関連を図りながら、学校経営実践における課題究明に向けて組織的に研究を推進している。

- (1) 管内全校長が春と秋に一堂に会し、小・中別の分科会を設定し、提言発表をもとに研究協議を行う。
- (2) ブロック校長研修会
管内をA・Bの2ブロックに分け、提言発表をもとに研究協議を行う。
- (3) 市町村研修会
各市町村校長会で、研修計画を立案し、経営実践や今日的な課題等について研究協議を行う。
- (4) 研修集録の発行
年度ごとの研究経過及び成果と課題についてまとめ全会員に還元している。

4 千歳市小中学校長会の研究

- (1) 研究内容
研修部による定例研修会を年7回実施している。
 - ① 服務について
 - ② CS研究指定校の報告
 - ③ 小中一貫教育について
 - ④ 新体力テストの取組の改善について
 - ⑤ Aブロック研修会提言レポートの協議
 - ⑥ 働き方改革について
 - ⑦ 秋季学校経営研修会提言レポートの協議
- (2) 具体的な研究の取組
 - ① CS研究指定校の実践報告
千歳市では、3校がCSの調査研究指定校となり、先行実践を進めた。その3校より、学校運営協議会の組織体制や委員の構成、具体的な取組内容、情報発信について説明後、交流を図った。
 - ② 働き方改革について実践交流
小1校、中1校より、勤務時間の把握、変形労働時間やスライド制の活用、学校職員人事評価制度を活用した意識改革などのレポート発表後、交流を図った。

Ⅲ 石狩管内実践事例

1 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

- (1) 経営ビジョンの策定に当たって
経営ビジョンの策定に当たって、意識したことは、以下の3点である。
 - 教職員の共感と納得
 - 家庭・地域への発信・受信と連携
 - 小中一貫教育の推進
 この3点を根底に具体的には、次の5点に沿って経営ビジョンを策定した。
 - ビジョン、戦略、戦術を明確にする。

- 客観的なデータによる教育課題、国・道・管内・市の要請など、根拠を明らかにする。
 - 中学校区一貫教育のグランドデザインを反映させる。
 - 校長の経営理念を反映する。
 - 家庭・地域を意識したわかりやすい言葉にする。
- (2) 教職員の共感と納得を得るために
 - ① A小学校の「今」～教育課題の根拠を示す～
子どもの姿が見える客観的なデータをもとに教育課題の根拠を示すことが、教職員の共感と納得につながる。データとして、学校評価、全国学力・学習状況調査、学力検査(NRT)、全国体力・運動能力、運動習慣等調査、ハイパーQU検査、児童アンケート、保護者アンケートを活用した。
 - ② A小学校の「今」～教育課題を示す～
客観的なデータの結果分析より課題となる項目をグラフ化し教職員へ示し、「学力の向上(読解力・発信力・協働力の育成)」「自発性・主体性の育成」を教育課題(5つの力の育成)とし、共通理解を図った。
 - (3) 社会と連携・協働するために
 - ① 子どもたちの将来～教職員の願いを示す～
年度末評価の際、本校児童のよさ、課題、目指す子ども像の項目を設けた。その結果、教職員の願いを「自己実現に向けて 自ら判断 行動ができる人」「他者と関わり 相手を思いやれる人」と押さえた。
 - ② 子どもたちの将来～保護者・地域の願いを示す～
11月に実施する保護者アンケートに、「身に付けてほしい力」という項目を設け、自由に記入していた。地域の願いを知るために学校評議員、学校関係者評価委員より意見を聞きまとめた。
 - ③ 子どもたちの将来～国・道・市の施策を示す～
国や北海道、石狩管内、千歳市の教育計画や施策、特に新学習指導要領の趣旨を踏まえ、子どもたちの将来に必要な資質・能力を検討した。また、新学習指導要領が学校に求めていることを経営課題と押さえた。
 - (4) 校長の経営理念と分りやすい言葉
教育課題の克服を意識するとともに、経営ビジョンに校長としての経営理念を反映させた。重点教育目標は、家庭・地域への発信を意識して、できるだけ理解しやすく分りやすい言葉で策定した。
 - (5) 経営ビジョンの具現化
 - ① 「知・徳・体」の育成
重点教育目標達成に向け、学校スローガンを「みんなで高める やる気と自信」とし、経営方針をさらに具体化した「知・徳・体のやる気と自信づくり」を設定した。また、各部からのボトムアップで、「進んであいさつ大作戦」「進んで姿勢を整える大作戦」など、全校で「進んで〇〇大作戦」を実践している。
 - ② 学校経営プログラム
1年間の学校経営のプロセスとして学校経営プロ

グラムを設定している。内容は、月ごとの学校経営の重点、学級経営の重点、「知・徳・体のやる気と自信づくり」である。毎月の職員会議において、校長から提示し、共通理解、共通実践を図っている。

③ 学校改善プラン

全国学力・学習調査、NRTの実施後、校内学力向上検討委員会を開き、学校改善プランの大幅な見直しを図った。新学習指導要領の三つの柱に沿って改善策を作成し、6月から共通実践を開始した。

2 学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進

(1) 「生きる力」を育む小中一貫教育の推進

① 2小1中施設分離型B中学校区の取組の概要

北広島市の全中学校区では、市の教育基本計画に基づき、平成30年度より小中一貫教育を推進している。2小1中施設分離型のB中学校区は、3校長会において中学校区の経営方針を策定した。目指す子ども像を設定し、これに基づき、各学校で経営方針を策定している。「あいさつ へんじ りつよう ことば」と共通課題を明確にしたスタンダードを作成し、家庭・地域とも連携を大切にされた学校経営に取り組んでいる。

② 具体的な推進内容

全教職員が参加する組織づくり、教科別の系統表、家庭学習の手引き、授業交流、部活動の見学、職場体験の受け入れ等、具体的な取組の推進により、小中の教員同士が顔見知りとなり、子どもに関わる課題を共有し、目指す子ども像に向かい教育活動を展開している。一貫教育の推進がミドルリーダーの育成や経営参画意識の醸成につながっている。

(2) 「地域とともにある学校」を目指すCSの推進

① C小学校の取組の概要

千歳市は平成29年度から2年間、千歳市CS調査研究事業を開始し、3校を調査研究校とした。指定を受けたC小学校は、平成29年3月に校内準備委員会を立ち上げ、5月に第1回学校運営協議会を開催した。地域への発信は、町内会の総会を通し校長が行った。平成29年度は、3回の学校運営協議会と2回の学習支援が実施された。平成30年度は、4回の学校運営協議会と6回の学習支援が実施され、地域との結び付きが強まった。平成31年1月に調査研究指定の成果が最終報告書にまとめられ、千歳市の全小中学校と共有された。今年度より、C小学校は正式にCSとなり、「社会に開かれた教育課程」を熟議のテーマとし、子どもたちに身に付けさせたい力や来年度の開校50周年事業の取組について地域の願いを受け止めている。

② 具体的な推進内容

学校運営協議委員は13名(地域7、PTA役員2、教職員4)である。組織は、学習支援部(教務部)・地域

支援部(生徒指導部、環境部)・評価支援部(研究部、文化保体部)で構成し、全教職員を校務分掌ごとに配置した。学習支援、CS通信発行、登下校の見守り、学校評価関係等の活動が行われている。全教職員を意図的に配置したことにより、学校の外にも目を向けるなど、経営参画意識の醸成につながっている。

Ⅳ まとめ

1 成果

- (1) 教育課題の根拠や保護者・地域の願い、新学習指導要領からの経営課題を示すことにより、教職員の共感と納得を得るビジョンを策定できた。
- (2) ビジョンの実現に向け、戦術・戦略を意識したことにより、「知・徳・体のやる気と自信づくり」「進んで〇〇大作戦」など、共通実践とボトムアップに結び付けることができた。
- (3) 小中一貫教育やCSの推進に関わり、組織の中に意図的に教職員を配置することにより、教職員の経営参画意識を高めることができた。

2 課題

- (1) 社会と連携・協働しながらビジョンを策定するためには、学校の課題、保護者や地域の願いをしっかりと把握する手段の確立と、国や道から求められていることを自校に落とし込む幅広い視野が必要である。
- (2) 重点目標達成に向け、より具体的な策を示すトップダウンと、教職員に任せるボトムアップのバランスを見極める必要がある。
- (3) 創造的な学校経営を推進するためには、校長自身が学びを深め、教職員へ積極的に情報発信をするなど、意識改革を進める必要がある。