

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



I 趣 旨

新たな時代をこれまで以上に創意と活力に満ちた学校経営を推進していくために、校長一人一人が明確な「学校経営ビジョン」をもち一校を預かる責任者として力強いリーダーシップを発揮していくことが重要と考え、分科会名を「経営・ビジョン」と変更した。

また、学校に押し寄せてくる様々な教育課題に対し、校長が正面から向き合い、課題の解決・克服に向けリーダーシップを発揮してことが今強く求められていることから研究課題も、「創意と活力に満ちた学校経営ビジョンと校長の在り方」と変更した。

これまでの成果と課題を踏まえ、校長に求められる学校経営を「生きる力」を育む教育の実現に向けた信念と学校経営ビジョン、将来を見据えた学校経営と活力ある運営、学校改善に向けた評価、刷新する姿勢、新たな使命を意識した経営の推進の4点を考え、そのために、自校の課題の明確化、不易と流行、重点化と効率化による実効性のある解決策、教職員の自信と誇り、保護者と地域との課題の共有化の5点を確実に取り組むことが求められている。

II 研究発表及び協議

1 研究発表

「ふるさとを愛し 未来を拓く子どもを育む
創意と活力ある学校づくりと校長の在り方」
上川地区 士別市立糸魚小学校 中村 剛

「先見性と力強いリーダーシップ」をキーワードに提言1, 2をまとめる。

提言1 明確な学校経営ビジョンの策定と具現化の方策 ～職員・組織へのアプローチ～

目標実現への具体的な手立てや道筋が明確に示され、教職員や地域への働きかけが明瞭に意図されている確かな学校経営ビジョンを策定する。その中で学校マネジメントにおける校長の果たすべき役割と指導性を究明した。

提言2 保護者・地域の期待に応える学校経営の推進

学校や保護者、地域の使命や役割を明確にするとともに、

目指す子ども像を実現への方策、実践後の成果を共有するための学校の役割を明確にする。その中で、保護者・地域の期待に応え、成果を実感するために、校長の果たすべき役割と指導性を究明した。

2 研究の概要

提言1については、経営者として組織実態を踏まえ明確な主張と方向性が必要であるととらえ、士別市内各校の実践を集約し、その中で、大きな傾向として、「明確化・重点化」と「職員への浸透」をあげることができた。

研究の視点①「明確化・重点化」について、「経営者として目標実現への道筋を明確にするため」「方策の具現化に結びつけるため」「組織的に対応するため」の三つを視点とした。

実践校A校…中期的・短期的な学校教育目標達成のための校長の役割と指導性

実践校E校…重点教育目標の策定と具現化のために
～具体的な改善内容への指導～

研究の視点②「職員への浸透」については、「経営者として責任と自覚を促す指導を行うため」「個人目標として定着させる指導を行うため」「意欲の持続と向上を図る指導を行うため」の三つを視点とした。

実践校B校…重点目標を達成し、成果を客観的に検証するための職員への指導・方策

実践校F校…学校課題を明確にし、学校経営ビジョンの共有化を図り、課題解決に導く校長の姿勢

提言2については重点化・明確化された学校経営ビジョンを、保護者や地域の方々にも確実に示す必要性を前提に、目指す子ども像、それを達成するための方策、実感できる成果、これらを共有することの重要性という共通項を見出すことができた。

研究の視点③「目標・方策の共有」については、「経営者として学校・家庭・地域の連携・協力のため」「内外に開かれた学校づくりのため」「学校の応援団を求めたいため」の四つの視点とした。

実践校C校…保護者・地域と共に歩む学校経営と校長の在り方

実践校G校…地域や幼・保・小の連携と校長の在り方
研究の視点④「成果の共有」については、「経営者として学校教育改善のため」「学校と地域の連携・協力体制の確立のため」「家庭・地域の教育力向上のため」の三つの視点とした。

実践校D校…評価・改善への取組
～成果の共有と改善～

実践校H校…地域の特性を生かし地域とともに子どもを高める学校づくりと校長の在り方

3 研究の成果

研究の視点①～④に関わって

- (1) 「明確化と重点化」を図った学校経営ビジョンを話し、学校経営や分掌経営の業務に反映させることにより、教職員の協働意識を促し、チームとして活気ある職員集団に変容した。
- (2) 教職員の自覚を促し、目標を連鎖させる経営改善により、協働体制と指導の統一性を図ることにつながった。
- (3) 家庭・地域との目標や方策の共有による教育活動が展開され、それが様々な実践にも波及し、成果が増大した。
- (4) 家庭・地域との成果の共有により、指導目標の再考や指導の配慮事項の追記等、次年度への指導計画の改善が可能になるとともに、より学校経営ビジョンの実現に迫る実践が可能になった。

4 研究の課題

提言1・2に関わって

- (1) 目標達成のために、リーダーシップを発揮するミドルリーダーの育成とミドルリーダーを学校経営に参画させる校長の指導性について究明する必要がある。
- (2) 中長期的な家庭へのアプローチ、目標設定の在り方について、更に検討する必要がある。また、実践の質を不断に高めるため、より計画的・組織的な評価システムの検討・改善が必要である。

5 全体協議

- (1) 地域保護者への共有について、リーフレット作成はどのようになっているのか。
→ 3分の2くらいを学校で作成している。
- (2) 経営ビジョンという用語が使われている。教育目標から経営案など校長から学校経営について発信するものを経営ビジョンととらえているが、この押さえはどうなのか。
→ 昨年度的全連小大会第1分科会が、「経営・ビジョン」になった。そのため、経営ビジョンと混同をさけるために学校経営ビジョンという言葉を使用している。

- (3) 職員の多忙感がある中で、職員の共通理解を図っていくために職員会議などの会議が必要となり、会議に追われてしまう。共通理解に達しながら、各種取組等々を活発にしていくための具体的な工夫改善はどうだったのか。

また、経営案で具体的に日課表の中でどのように研修を保証するのか。

- 校長が示したことを職員が納得、共感しなければ校長の思いを形にできない。子どもたちにとって必要だからしなければならぬという共感を呼ぶようなリーダーシップを発揮する。日常的な職員と関係を築きながら校長室通信で、段階を踏んで見通しを持たせるために今日、今週、1か月の見通しをもつように努力をすることが必要である。
- (4) 長期、短期的な目標を具体化するには、通知表の電子化等、多忙感を減らしながら、いかに推進するかを具体案を出していくのも校長の仕事だと思う。

6 グループ協議（7グループ）

- ① トップダウンでは学校改善の実効には遠いのではないかと。学校評価で自校の課題を共有化、焦点化、具現化する流れの中で、焦点化するときにいかにボトムアップさせていくか重要である。
- ② 学校経営ビジョンの職員への浸透させるために、職員の参画意識を高める。
- ③ 学校教育目標の具現化が、経営ビジョンである。具体的な取組を示しながら学校教育目標の具現化への道筋を示す。
- ④ 職員への浸透は経営参画につながる。年度の方針を自己目標シートに関連させて自分の目標にする。それを学級経営に生かすことが大切である。
- ⑤ 学校評価を職員への浸透させ、持続可能な参画意識に結び付けるように活用していきたい。
- ⑥ 先生方に見通しを持たせ、学校経営ビジョンを自分ごととする。目標を具体化し、ミドルリーダーの育成を図る。
- ⑦ 職員への浸透を図るために学校経営ビジョンの根拠を明らかにし、課題を明確化して目標の具体化を図ることで、学校経営ビジョンへの共有化を図ることができる。
- ⑧ 実践の担い手として教職員を育て地域との適切なコミュニケーションを取らせ、連携を図っていくことに気を遣っていくべきである。
- ⑨ 地域行事に先生方の参加を促して、先生方が参画することで、地域とのパイプ作りの一歩になる。

Ⅲ ま と め

本分科会に参加された皆様が一体となって、学校経営ビジョンと校長の在り方について熱心に研究討議していただいた。学校経営ビジョンは、国の施策、教育動向の確認、本道の教育課題に対しての強い認識、課題解決のための具体的方策と道筋の明確化、職員の資質・能力の向上や組織の活性化などを常に意識し、策定していくことが重要と考える。本分科会では、学校経営ビジョンを具現化するための「明確化・重点化」「職員や保護者・地域への浸透」の在り方について、また、学校経営ビジョンの推進に向けて核となる職員の資質・能力の向上や教職員組織の活性化について協議することができた。さらに、重点化と効率化を図りながら推進していく実効性のある具体的方策の内容とその方策について交流できた。

【協議内容】

- (1) 学校経営ビジョンの策定に向けての校長としての基本的な考えや押さえについて
- (2) 学校経営ビジョン策定までの道筋やその中で重点化する内容について、各関係機関と連携して推進していく項目などについて
- (3) 学校経営ビジョンの具現化のための「明確化・重点化」「職員や保護者・地域への浸透」の在り方について
- (4) 学校経営ビジョンの推進に向けて核となる職員の資質・能力の向上や教職員組織の活性化に向けて
- (5) 学校経営ビジョンの策定、推進のための校長の役割と指導性、先見性やリーダーシップについて
- (6) 目標の実現、課題の克服・解決に向けての具体的手立てや道筋、成果を実感し次の取組・活動に生かす体制・姿勢について
- (7) 学校経営ビジョンの推進に向けての保護者・地域、関係機関との連携や協力体制について
- (8) 重点化と効率化を図りながら推進していく実効性のある具体的方策の内容とその方策についての交流

【成果】

- (1) 学校経営ビジョンの策定に向け、教育の動向、本道・各市町村の教育課題や自校における実態や課題を見極め、目標の実現や課題の解決に向けての具体的方策を示すことの大切さを改めて確認したこと
- (2) 学校経営ビジョンの策定、創意と活力に満ちた学校づくりには、校長の先見性と力強いリーダーシップが不可欠であり、学校組織マネジメントにおける校長の役割と指導性を明らかにしてきたこと
- (3) 創意と活力に満ちた学校経営のために、策定した学校経営ビジョンを教職員、保護者・地域に深く浸透させるための具体策、目標や方策、成果を共有し、一体

となった学校経営の推進のための校長の役割と指導性を明らかにしてきたこと

- (4) 子どもたちの夢や希望の実現に向け、重点化と効率化を図りながら、実効性のある具体的解決策、高い指導力と使命感を持った教師の育成等、責任ある学校経営を推進する校長のリーダーシップの大切さを確認し合ったこと

【課題】

- (1) 国の施策、これからの教育の動向の把握とともに、子どもたちにとって何が重要なのか、自校の課題や目指すべき方向をしっかりと見定め、時期や到達度等を見据え、今後の展望を明確にした学校経営ビジョンの策定の在り方
- (2) 将来を見据えた学校経営ビジョンの策定と創意と活力に満ちた学校運営のための最高責任者である校長としての研鑽、学校経営ビジョン達成に向けて核となる教頭やミドルリーダーの育成とそのために校長が発揮すべき指導性
- (3) 学校経営ビジョンをより深く職員や保護者・地域に浸透させるための課題意識や具体的方策の共有の在り方や、より計画的・組織的な評価システムや情報公開の在り方の検討・改善

「第1分科会 経営・ビジョン に参加して」

士別市立士別南小学校 佐々木 伸 子

今年度から新たに構成された13分科会は全連小の大会主題や分科会構成との関連がより明確になっていると私は感じています。

士別市校長会はこの第1分科会の研究発表を取り組む中で、自校の学校経営ビジョンを改めて見直す大変良い機会を得ることができました。4月には8校中5校の校長が異動したため、昨年度から手がけていたこの分科会の発表原稿は再度検討することになりました。6名がこの分科会に参加し、発表後に視点にそって自校の学校経営ビジョンを推進するに当たってどのようなリーダーシップを発揮したかを説明しました。

視点とキーワードが明確に提示された討論が、全体とグループで展開されました。学校経営ビジョンの「明確化・重点化」「職員への浸透」、保護者・地域への「目標・方策の共有」「成果の共有」という視点に基づいたグループごとの討論結果の発表も共感をもって聞くことができました。学校紹介が主となりがちだった分科会討議からの脱却といってもよいのではないかと感想をもちました。分科会の充実こそが大会の成功という言葉にふさわしい分科会運営だったと思います。