

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



I 趣 旨

教育改革が進められる中で、コミュニティスクールの法制化や学校評価・第三者評価など、学校運営に保護者や地域住民が参画する仕組みの構築、透明性の高い学校運営と適切な説明責任を果たし、学校・家庭・地域の連携・協力による学校づくりの推進が求められている。

また、学校教育法の改正によって、副校長・主幹教諭・指導教諭など新たな職が設定され、目標達成に向けより機能的で活力ある効果的な組織の整備・運用が求められてきている。

そのため私たち校長には、強力なリーダーシップを発揮して、明確な学校経営ビジョンを構築し提示すること、教育課題に積極的かつ柔軟に対応する学校組織の活性化・教職員の意識改革を一層図り、資質・能力を引き出し高める体制づくりが求められている。

よって本分科会の趣旨として、校長の示す学校経営ビジョンの実現に向けて、組織として効果的に機能し、かつ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ことを掲げたい。

II 研究発表及び研究協議

1 研究発表

「学校における組織運営の充実と人材育成を図る
校長の在り方 ～効果的な学校組織マネジメント
とライフステージに応じた研修～」

十勝地区 鹿追町立瓜幕小学校 小澤 浩幸

(1) 研究の視点

①校内組織づくりと校長のリーダーシップ

(校務分掌の工夫点、特別委員会の役割、校長の関わり方)

②ライフステージに合わせた人材育成

(校内研修、校外研修、現職研修(OJT)の実態

と管理職の指導・助言)

(2) 研究の内容

①効果的な学校組織マネジメントの在り方

(i) SWOT分析をもとにした組織の構築

効果的な組織マネジメントを推進するためSWOT分析を取り入れ、特色ある学校づくりに向けた目標設定や問題解決のための具体策を明らかにし、運営組織の構築に向けて組織的に努めている。

(ii) 校内委員会等の設置による組織の改善

経営ビジョンの具現化のためには、組織の見直しや改善が重要である。管内各校への調査によると、教務部や指導部など、通常の校務分掌はもとより、多くの校内委員会等を設けている。

(iii) GPACによる組織の活性化

組織の運営を活性化し、質の高いものにしていくには、これまで以上に目標を明確にした実践検証を積み重ねることが大切である。そのため、従来のPDCA(計画・実施・評価・改善)サイクルから、GPAC(目標設定・計画・実践・評価)による進行管理を取り入れる学校が増えてきた。

1) G(目標設定)の段階における活性化の手だて

「期限」を決めた「数値目標」を定めるなどして目標をより一層具体的に設定する。

2) P(計画)の段階における活性化の手だて

学校では、必要に応じて組織の業務内容や体制を見直し、意図的な人材配置を進めていく。

3) A(実践)の段階における活性化の手だて

分掌内外の分担を再確認し、個々の役割を明らかにして確実に責任を果たすとともに、各分掌が連携して組織的な取組を進めることが大切で、OJTとして充実させていくことが重要である。

4) C(評価)の段階における活性化の手だて

組織による取組を質の高いものにするためには、継続的な評価と改善を重ね、これまで以上に数値目標を意識した進行管理を行うことが必要である。

②ライフステージに合わせた人材育成

(i) 自己目標シートやOJTを活用した人材育成

人材育成を図るためには、職員の年齢や経験に応じた対応や指導の工夫が必要である。指導の中心となるのは、現場での学校職員評価制度の自己目標シートを活用したOJTである。

1) 若年層の人材育成

- ・授業力の向上（授業参観，教科指導），研究会・研修会への積極的な参加，社会人教育の必要性

2) 中堅層の人材

- ・安定した教科・学級経営，ミドルリーダーとしての指導力，教頭を支え得る調整力
→将来の管理職への意識高揚

3) 教頭の人材育成

- ・校長と学校課題と戦略を共有し各種業務を推進することで管理職としての資質能力の向上を図る→次代の校長を育てる

(ii) 校内研修

学校経営ビジョンに示された目標や目指す子ども像が明確にされていること，日々の実践の積み重ねにより成果や課題を明らかにすることなどが重要である。

(iii) 校外研修

若年層の教員にとっては自身の指導力向上や情報交流に，中堅層にとってはより深い教育研究や専門性向上に，OffJITが大きな効果を上げている。

(3) 研究の成果と課題

①特色ある学校づくりのために運営組織の見直しを始めたとした具体的な戦略を整理し，課題や解決策についての理解を深める上でSWOT分析は有効な手法であった。今後は，校長のみでなく，教頭や主任層のアイデアを生かす中で戦略的な学校経営を推進するために役立てていきたい。

②GPACによる進行管理は，数値目標の設定や具体策の共有，協働体制づくり等により成果を明らかにし，組織の活性化を促していた。その際，学校教育目標の実現に向けたスモールステップの目標設定や計画の修正を的確に行うことが重要である。

③若年層，中堅層の人材育成を図るためには，OJTとOffJITを計画的に導入すると同時に，より一層個人研究との有機的な関連を図り，各研修による相乗効果が得られるようにしていくことが必要である。

④各校長が創意工夫して提示している学校経営ビジョンや校長通信などについて交流する場が少ないこと

から管内校長会研修部や広報部などの活動を通して実践交流を深め，各々の経営の質を高めていく必要がある。

2 研究協議

○校長のリーダーシップと明確なビジョン及び目標系列

（目標系列が明確に連鎖し，ビジョンの共有と実現に向けた主体的組織の構築をどう図るか）

○目標達成型の組織構築と活性化に向けたマネジメント

（鍋ぶた型・離散型組織から，構造的・チーム型組織への脱却の方策について）

○優れた資質能力を有する人材育成の在り方

（地域に立脚した学校運営と教職員の参画意識・資質向上に向けた研修等をどう進めるか）

(1) グループ協議①（学校規模に合わせて6グループ）

○ 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
- 2 活力ある運営を実現するための組織の活性化

○組織づくり，運営上のキーワード

- ・校務分掌組織…校内の活性化，分掌の固定化打破
- ・学校の実情……主任，ミドルリーダー
- ・職員構成……組織，役割の明確化，差を作らない

(2) 個人活動（演習：SWOT分析）

自校の目指す姿（特色ある学校づくり）	
（学校教育目標・経営の重点等）	
自校における内外環境の要因配置	
外部環境の支援的要因(O)	内部環境の強み(S)
（地域・環境，保護者・家庭，関係機関・団体）	（児童，教職員，施設・設備）
外部環境の阻害的要因(T)	内部環境の弱み(W)
（地域・環境，保護者・家庭，関係機関・団体）	（児童，教職員，施設・設備）
自校の重点課題（特色づくりと問題解決）	
○支援的要因と強みを生かした活動・取組	
○弱みを克服し阻害要因を回避する解決策	

※実際に書き込むことで，自分の学校についての状況をどうつかみ，また組織運営にどのようにつな

げていけそうかをグループ協議で交流する。

(3) グループ協議②

SWOT分析により学校の現状を知り、組織活性化へ向けてのキーワード

- ・弱みを強みに変えるのは校長のリーダーシップ
(分析力、判断力)
- ・SWOT分析で実情がよくわかる
- ・ビジョンの具体策の共有化
- ・適材適所(若手、中堅)、共有化を図る(課題、施策、成果)
- ・責任の分散化による役割の明確化
- ・人材育成(ミドルリーダーの育成、面談を通して)

Ⅲ ま と め

分科会を総じて、大変充実した研究協議が行われ参加会員にとって充実感・満足感のある時間を過ごすことができたと思う。関係の皆様のご尽力に感謝したい。

【成 果】

- (1) 小澤先生からの提言は、十勝地区校長会の共同研究としての取組が充実しており貴重な内容だった。

SWOT分析の手法などにより、校長として学校の現状をどう分析して正確にとらえ、将来を見据えた戦略的な経営ビジョンをいかに構築して明確に示すか。

OJT・OffJTを含め組織的な研修とライフステージに応じた現職研修をどう充実させていくか。

協働体制を整備し、目的を具現化する組織の活性化をどう図るかなどといった学校経営の大切なポイントについての様々な手法の紹介や提案は、参加者にとって大変参考になり、協議の活性化にもつながった。

- (2) 「分科会の充実」「参画型の分科会」を目指して、分科会役員が春の第1回打合せから練り上げ企画した運営が大変効果的であった。小グループ討議では、大変積極的に協議し、会員各位が大きな充実感とお土産を持ち帰ることができると思う。提言・全体協議・グループ協議などの流れが共有され、それぞれ関連しスムーズに討議が展開された。

またグループ協議の中では、各学校の実情交流から、研究の視点や柱に沿って充実した話し合いがなされた。

グループ内の司会をしてくださった校長先生にもお礼を申し上げる。

- (3) 明確な経営ビジョンの提示と、組織的に目標具現化に取り組むことの意義が再確認された。併せて、学校

経営における校長のリーダーシップの重要性も再認識された。本日の討議を経て明日からの学校経営に活かす財産を共有できたと思う。

- (4) フリップの活用や実物投影機での提示・アナライズカードによる意思表示など、分科会の効果的な運営手法が定着してきた。

【課 題】

- (1) 鍋ぶた型・離散型組織から統制型・分散型など構造的組織への活性化を図る方策について更に深めていきたいと考える。
- (2) 教職員の経営参画など、意識改革を更に進めるため、より効果的な体制づくりや職員評価の活用などより実践的な研究を進めたい。
- (3) ミドルリーダーの育成と組織の中での活用では、教頭希望者の不足など全道的な課題でもあり、効果的な実践交流が望まれる。

「第2分科会に参加して」

新得町立新得小学校 程野 仁

第2分科会は、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」のもと、提言に関する質疑応答や交流をはじめ、2回にわたるグループ協議や全体協議など、より参画型の内容でした。

特に、鹿追町立瓜幕小学校の小澤浩幸校長からの「組織運営の充実と人材育成」にかかわる提言の中で、SWOT分析の必要性について示されていたことから、参加者全員がSWOT分析の手法について学ぶことができました。そのことにより、自校の経営改善に向けた課題を明確にした上で研究協議を深めることができました。また、校内研修やOJT、個人研修等を有機的に関連させながら、人材育成を図ることの重要性についても省みる機会となりました。さらには、キーワードをもとにしたグループ協議や全体交流をしたことにより、本分科会の研究課題に関わる方策等について、参加者全員の共通理解を図ることのできる分科会運営でした。

鍋ぶた型組織から構造型の組織の構築をはじめ、ミドルリーダーの育成等により、活力ある組織への転換を図るための大変有意義な研修の機会となりました。渡島小中学校長会、関係の皆様にご心から感謝を申し上げます。