

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

社会情勢が急速に変化する中で、学校は、一人一人の子どもに「生きる力」を育むという観点から、確かな学力、豊かな人間性、健やかな体をバランスよく育てていかなければならない。また、子どもに自己実現を目指す意欲や態度を育てるとともに、子どもの夢の実現を目指した学校経営を進めていくことが責務である。

さらには、今後、子どもたちが様々な課題を乗り越え、輝く未来をつくっていくために、新たな知を拓く力や、豊かな人間性をもった日本人として育成するという視点が大切である。そのためには、校長は、「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を基盤に据えながら、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンをもち、活力ある学校運営を行い、学校改善に向けて絶えず評価・刷新しながら新たな時代の学校教育に求められる使命を意識した学校経営を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する必要がある。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を明らかにする。

リーダーシップの視点

(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、教職員や地域への働きかけが明瞭に意図されたものでなければならない。

また、校長は、すべ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。同時に、校長自身が、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、学校経営にあたることが肝要である。

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

今の時代だからこそ、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、子どもに協調性や責任感等の他者と関わる力や、自立して社会で生きていくことができる力等、未来社会を生き抜くための力を育成する創造的な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

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

I 趣 旨

急激な社会変化の中で、学校は、子どもたちに「生きる力」を確実に育むとともに、自己実現を目指す意欲や態度を育て、夢の実現を目指した学校経営を推進することが責務である。そのため校長は、明確な学校経営ビジョンをもち、活力ある学校経営を行い、学校改善に向けて絶えず評価・刷新しながら新たな時代の学校教育に求められる使命を果たす学校経営を推進することが求められている。まず校長は、自校の実態と課題を明確にし、重点化と効率化を図りながら実効性のある具体的方策を推進する。その際、教職員に自信と意欲をもたせるとともに、保護者や地域の方々と課題を共有し、協力体制を築くことが重要である。あわせて、校長には、時代の潮流を的確にとらえる先見性とリーダーシップの発揮が求められる。

本分科会は、昨年度までの「校長の職責」の分科会の成果を基盤にしながら、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を明らかにする。

II 研究の概要

1 上川管内校長会の取組

(1) 研究の経過と方向性

上川管内校長会では、平成21年度から基本主題を「夢や希望をもち、自ら学び心豊かにたくましく生きる児童生徒を育てる学校教育の創造」と設定し、第54回小学校長教育研究 釧路・弟子屈大会 第5分科会「現職教育」において、校長として組織的・計画的に教職員の資質能力と意識改革を図るための校長の役割と指導性について、提言したところである。

このような中、今年度から基本主題を「新たな知を拓き人間性豊かな社会を築く児童生徒を育てる学校教育の創造」と設定し、これまでの成果と課題をおさえ、管内校長会と市町村校長会が一体となって、組織的に共同研究を進め、交流を図りながら成果を管内に蓄積してきた。地区別研究会や管内法制研、道小・道中、関係機関との連携を密にし、上川管内各学校そして

地域の特性等を踏まえた教育推進に関わる校長の指導性の在り方について究明し、管内教育の充実に資する研究を推進していこうと考えている。

(2) 研究主題及び小主題

研究主題 I

「創意と活力に満ちた学校経営の推進」

- ・小主題 1 学校経営ビジョンの実現と活力ある学校経営
- ・小主題 2 教育改革を進める学校づくりと評価を生かした学校経営

研究主題 II

「しなやかな知性と豊かな人間性を育む教育課程の創造」

- ・小主題 1 確かな学力を目指す教育
- ・小主題 2 豊かな心や新たな社会形成能力を育てる教育
- ・小主題 3 健やかな体やたくましい心身を育てる教育
- ・小主題 4 今日的教育課題に対応する教育

2 士別市校長会の具体的な取組

士別市校長会では、全連小及び昨年の道小上川大会の成果と課題を踏まえ、校長の強いリーダーシップとともに、自主性・自律性を発揮し、士別ならではの創意と活力あふれる学校づくりを実現するため校長が果たすべき役割と指導性について究明してきた。

研究主題

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

その際、「先見性と力強いリーダーシップ」をキーワードとし、以下二つの提言をまとめた。

提言 1 明確な学校経営ビジョンの策定と具現化の方策

目標実現への具体的な手だてや道筋が明確に示され（明確化と重点化）教職員や地域への働きかけ（職員への浸透）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、学校組織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する。

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（目標）、実現への方策（方策）、実践後の成果（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する。

III 研究内容の実践例

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～

実践を通して、提言1に関しての土別市校長会の方向性（主張）として、学校経営ビジョンは

- ① 策定が目的ではない
 - ② 学校改善の道しるべである
 - ③ 総花的から精選へと導くものである
- という押さえに立った。また、学校経営ビジョン具現化のための本市校長会の傾向として「明確化・重点化」及び「職員への浸透」を挙げることができた。

以下、各校の実践を記述する。

(1) 「明確化と重点化」

「明確化・重点化」は次の視点から実践・検証を進めた。

- 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
- 組織的に対応させるため

【A小学校の実践】

- 目標実現への道筋を明確にするため
 - ・多面的に把握した学校教育活動の成果と課題を教職員と共有し、次年度の重点にどう反映させるか検討する。
 - ・中期ビジョンと年度重点目標との関連を明確に示す。
 - ・課題、方針、重点目標、具体的方策等の計画をわかりやすく提示する。
 - ・自己評価、児童・保護者アンケートの評価項目に整合性をもたせ、学校、児童、保護者と目指す指標を共有する。
- 方策の具現化に結び付けるため
 - ・課題を明確にし、課題解決の方策を具体的に提示する。
 - ・各校務分掌ごとに業務推進の重点を明確に示し、重点目標に関連する教育活動を時系列にまとめた一覧表を作成させ、いつ、何をするかなど「見える化」する。
 - ・提案文書（行事計画や各活動計画）に重点目標との関連、児童の目指す姿を記述させる。

- ・「目指す児童像」と「具体的な取組」との関連性を明確にする。

○組織的に対応させるため

- ・教職員の経験や特性を生かした学校組織を構築し、教職員個々に自らの役割と使命を自覚させる。
- ・校長と教頭が一枚岩になり、主任層に具体的な手だてについて検討させる。
- ・学校課題検討委員会で、次年度に向けて取り組むべき課題を整理させ、重点目標を定める材料とする。

(2) 「職員への浸透」

「職員への浸透」は次の視点から実践・検証を進めた。

- 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

【B小学校の実践】

○責任と自覚を促す指導

- ・客観的なデータを重視した学校評価を実施し、改善の必然性と、重点目標の価値の重要性を浸透させた。
- ・全校での共通実践（改善）事項を各分掌ごとに検討させ、その内容を踏まえリーフレットを作成し、学校内外に示した。

○目標を連鎖させる指導

- ・各分掌の運営計画、及び学年学級経営案作成時に、学校経営の重点との関連を明確にさせた。
- ・自己目標シートの記述例を示し、学校経営の重点との関連を明確にさせた。
- ・その際、中長期的な目標と短期的な目標を組み入れさせるとともに、具体的な実践事項と評価基準を学級経営案に明示するようにさせた。

○意欲の持続と向上を図る指導

- ・各分掌ごとの評価会議を計画的に実施させ、成果と課題を明確にし、全職員に共有化させた。
- ・学校改善プランには、数値を用いた目標を明記させ成果を検証させた。
- ・日常的な教室訪問により、指導の成果を認めるとともに、全職員に個の実践を紹介した。

2 保護者・地域の期待に応える学校経営の推進

～保護者・地域へのアプローチ～

実践を通して、提言2に関しての土別市校長会の方向性（主張）として ①学校づくり ②課題の共有 ③方策の共有 ④教育の質の向上 ⑤育てたい

力の共有などを挙げることができた。以下各校の実践を記述する。

(1) 「目標・方策の共有」

「目標・方策の共有」は次の視点から実践・検証を進めた。

- 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
- 地域の教育環境を活用するため
- 学校の応援団を求めたいため

【C 小学校の実践】

- 学校・家庭・地域の連携・協力を深める取組
 - ・重点目標を、保護者や地域の方々、そして児童とも共有できるよう、簡潔でわかりやすい「合言葉」としても提示した。これを教室掲示、全校朝会や参観日、学校便りなど様々な方法で浸透を図った。
- 内外に開かれた学校づくりを示す取組
 - ・新たな学校の情報発信手段として、町内5か所に手作り掲示板を設置し、あわせて情報収集にも努めた。
 - ・PTA活性化事業として、PTAだけを対象にしたものではなく、新たに地域の住民の方々も対象にしたコンサートをPTAと共に企画した。
- 地域の教育環境を活用する取組
 - ・学校農園やクリーン作戦などに、地域の方々を指導者として招くことを教育課程に位置付けた。
 - ・地域の文化施設に依頼し、芸術劇場等、鑑賞環境の整った場所で本格的に体験できるようにした。
- 学校の応援団を求めたいための取組
 - ・運動会や学芸会などの学校行事に、地域の老人ホームや老人クラブなど、普段接することの少ない方々を招待することで、子どもたちや学校をより身近に感じてもらえるよう取り組んだ。

(2) 「成果の共有」

「成果の共有」は次の視点から実践・検証を進めた。

- 学校教育の改善のため
- 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

【D 小学校の実践】

- 学校教育の改善を図る取組
 - ・教育目標の具現化を図る具体的方策の視点に「地域と歩む学校経営」を明確に掲げ、

地域への説明の機会を設け理解を求めた。

- ・学校評価及び学校関係者評価により、学期ごとや行事ごとに地域住民の意見や要望をアンケートにまとめ、経営及び指導目標の改善を行った。
- 学校と地域の連携協力体制の確立を図る取組
 - ・学校経営の視点と活動支援団体（Nユース）の視点から意見交換を行い、互いの立場の理解と共に活動の目標共有を図った。
 - ・年間を通した一連の活動場面において、計画的な様々な方法で意見交換することにより、活動の改善に役立てることができた。
- 家庭・地域の教育力の向上を図る取組
 - ・評価活動を一方向からだけでなく、学校との相互評価を行い、指導のめあてや配慮事項が明らかとなり指導力の向上を図ることができた。
 - ・活動のねらいや意図を保護者へ説明すること、活動の成果を明らかにすることで、保護者の参画意識や支援を得ることができた。

IV ま と め

1 成 果

- ① 「明確化と重点化」を図った学校経営ビジョンを示し、学級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り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など、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。

2 課 題

- 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 中長期的な計画、目標指標の在り方について、さら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。