

## 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と活力ある組織づくりにおける校長の在り方

## 分科会の趣旨

校長には、学習指導要領改定の趣旨を踏まえて「生きる力」を育むとともに、教育改革の中で示された新たな課題への対応を含め、今後の我が国の教育の方向を見据え、学校経営を進めることが求められている。そのためには、差し迫る課題に取り組み、児童により良い教育を提供できるように教育活動の成果を検証し、学校運営を改善することにより教育水準の向上を図ることが重要である。また、学校運営に対し、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が期待される。

また、学校運営には、不易と流行を踏まえ、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンに基づく教育活動を推進する組織が求められている。そのためには、校長は、学校の自立性を高めつつも、保護者・地域の要望に応えられるよう、学校教育目標実現を目指し、リーダーシップを適切に発揮することが重要である。さらに、校長が学校経営ビジョンを明確に示し、教職員が課題と実現に向けた具体策を理解することにより、目標達成に向けて組織として機能することが大切である。加えて、教職員の関わりを意図した組織や校務の見直しを図り、活力ある運営組織を構築していくことが必要である。

学校が教育課題に積極的かつ柔軟に対応するためには、学校組織を活性化し、教職員個々の意識の高揚を図り、教職員がもつ資質・能力を引き出し高める組織の在り方や体制づくりが求められる。

本分科会では、校長の示す学校経営ビジョンの実現に向けて、組織として機能し、かつ活性化し、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。

## リーダーシップの視点

## (1) 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

校長は、自校の課題を的確に把握し、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示すことが大切である。校長が学校づくりのビジョンを自分の言葉で語り、明確に打ち出されたビジョンの実現に向けて教職員が共通認識をもち、学校教育目標達成に向けて組織で取り組む。取組の中で組織や校務等について絶えず評価・改善を行い、教職員が一丸となって実践することで、質の高い教育を実現することが可能になる。

このような視点から、学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織を構築するために校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

## (2) 活力ある運営を実現するための組織の活性化

組織を活性化することにより、活力ある学校運営が可能になる。そのためには、校長が課題解決への見通しを明確に示し、具体策を全職員が共有化することが必要である。また、取組の過程においては、校長が組織における個々の役割を明確にすることにより、協働して取り組む意識を高める必要がある。さらに、教職員が自分自身の職能を向上させ、そ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ことが重要である。加えて、経験知の違う者が集う組織において、こうした取組を円滑に進めるためには、役割間や役割内での十分なコミュニケーションを図ることが大切である。

このような視点から、教育課題の解決に向けて、組織を活性化し、活力ある学校運営を実現するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。



## 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

### I 趣 旨

少子高齢化やグローバル化、高度情報化など、変化の激しい社会の中で、学校教育に期待されるところはますます大きくなっている。さらには学力向上、いじめ、服務規律の保持など、学校教育には様々な課題が山積している。

したがって、各学校には、生きる力の育成を目指し、教職員の資質・能力を向上させ、保護者、地域と連携して、学校力を高めていくことが求められている。子どもたちの基礎的・基本的な知識・技能の定着はもとより、思考力・判断力・表現力の育成など、知・徳・体のバランスのとれた育成のため、組織の質の向上を図らなければならない。

そのため校長は、リーダーシップと先見性、マネジメント能力を発揮して組織を構築するとともに、校内外の研修を有効に活用して個々の教職員の資質・能力を高めることにより、活力ある学校運営を行うことが重要である。

具体的には、教育目標の達成に向けた学校経営ビジョンを内外に示し、その実現を図る校務分掌の改善・充実とともに、これまで以上に明確で確かな目標設定 (Goal setting) のもと、計画 (Plan)、実践 (Action)、評価 (Check) による進行管理を徹底しなければならない。

加えて、校内研修を軸に、個人研究やOJTなど、ライフステージに応じた研修を有機的に関連させ、教員の資質能力の向上を図ることが必要である。

本研究では、以上のような理由から研究主題を設定し、十勝管内の状況をとらえ、実践的な研究を進めようとするものである。

### II 研究の構造



### III 研究の概要

#### 1 効果的な学校組織マネジメントの在り方

##### (1) 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には、何よりもまず自校の内外環境を的確に把握する必要がある。当校長会では、共同研究の一環としてSWOT分析を取り入れ、自校の内部環境の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses)、外部環境の支援的要因：機会 (Opportunities) と阻害的要因：脅威 (Threats) を総合的に分析した上で、目標設定や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。

以下は、SWOT分析のまとめ方である。

自校の目指す姿 (特色ある学校づくり)	
学校教育目標・経営の重点など	
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・関係機関などについて整理する	児童・教職員・施設設備などについて整理する
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・関係機関などについて整理する	児童・教職員・施設設備などについて整理する
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・取組を計画する	
弱みを克服し阻害要因を回避する解決策を考察する	

##### (2) 校内委員会など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、「校務検討委員会」「学校改善プラン作成委員会」「道徳推進委員会」「企画運営委員会」など、自校の実態や課題に応じた校内委員会などを設立し、組織の改善に努めている学校が多いことが分かる。

その他、町村教育委員会が主宰する「学校力向上委員会」「地域連携会議」「小中高一貫教育推進会議」などの組織との連携により、組織の改善や課題解決に取り組んでいる学校も多い。

### (3) GPACによる組織の活性化

組織運営を質の高いものにするためには、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、本年度、管内では、従来のPDC Aサイクルから、数値目標を明確にした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。数値目標を明らかにすることにより、具体的な方策をもとに、意図的・計画的な進行管理を進めることができるなど、その成果が着実に現れている。

さらに、各教職員に対して「直接示す、意見交換する、担当組織内で協議・提案させる」などの機会を工夫するとともに、ミドルリーダーを生かし、育てる中で、前年度踏襲型からの課題解決型の経営への転換を図っている学校が多いことが分かる。

## 2 ライフステージに合わせた人材育成

### (1) 自己目標シートやOJTを活用した人材育成

校長が教職員の人材育成を図るためには、年齢や経験に応じた指導の工夫が必要である。指導の中心となるのは、やはり、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。調査から、若年層・中堅層ともに、授業参観や面談を通じての指導が活発に行われていることが分かった。

<p>若年層の人材育成 授業参観・教科指導重視</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小学校75% 中学校51%</li> </ul> <p>校外研修重視</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小学校27% 中学校46%</li> </ul>
---

#### ① 若年層の人材育成

特に若年層に対しては、OJTによる「授業力の向上」が人材育成の大きな柱となっている。教材研究への助言や授業参観後の指導、先輩教師の授業を参観させる中で、導入・展開・終末の授業過程を確立させるなど、授業力を磨いていくことが必要である。また、家庭学習につながる宿題や発展課題の提示などに関わる授業改善を図ることが重要である。

学級経営や生徒指導については、学校教育目標や、校長の経営方針、年度の重点などを生かすよう指導しなければならない。面談な

どでは校長自ら、日常の指導では教頭やミドルリーダーを通じて、目標系列を意識し、ベクトルをそろえた指導が進められるよう配慮する必要がある。

調査では、小学校に比べ中学校で、若年層に「研究会・研修会への積極的な参加」を期待する校長が多かった。教科担当が学校に一人しかいないといった小規模校の多い十勝では、教科について研修を深める機会が限られている。したがって、初任者研修、10年研修といった悉皆研修のみならず、十勝ならではの活発な教科サークルが開催する研修会や、十勝教育研修センターの研修講座など、多くの研修機会の保障が必要である。

さらに、挨拶や言葉遣い、服装、接遇といった社会人教育を行っているという声もあった。「学校の常識は社会の非常識」と言われることがある。初任のうちから、中堅・ベテランと同じ役割を務める以上、若いうちにしっかりと社会性を身に付けたい。意図的に校外業務を担当させたり、保護者との接点を多くもたせたりという試みをしているという回答もあった。

#### ② 中堅層の人材育成

中堅層の職員に求められるものは、常に安定した教科経営・学級経営とともにミドルリーダーとしての指導力、教頭を支える調整力である。そのため、校長は、そうした中堅層の仕事の成果を的確にみとり、ミドルリーダーとしての自覚を高めるよう指導・助言をしなくてはならない。その際、主任などの責任ある役職を与え、学校課題解決や教育目標に迫る取組を提案させるなど、資質・能力の向上に努める必要がある。

また、国や道が進める教育の動向を学ばせたり、研修講座などの講師を務めさせたりして、広く若年層の支えともなる経験を積み重ねることが、将来の管理職への意識高揚につながる。

調査によると、各校長が、教員との面談の機会を大切にするとともに、職員向けの校長通信を発行して、教員の仕事を認め、励まし、意識を高める工夫に努めていることが分かる。

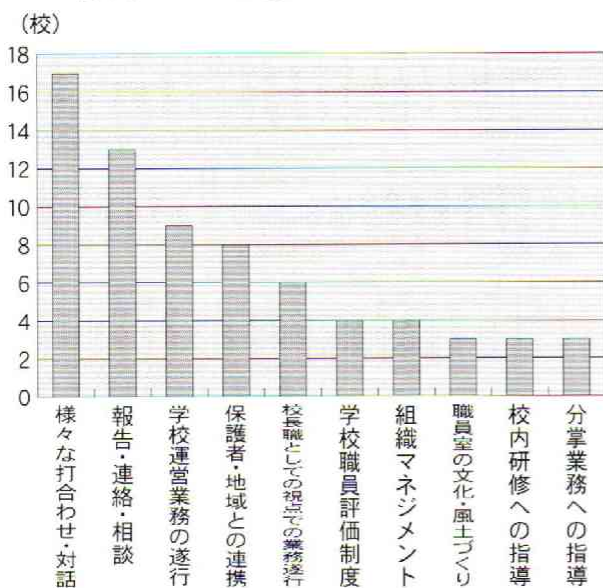
#### ③ 教頭の人材育成

教頭は、校長の意を体し、組織を動かし、校長の描く学校経営ビジョンを実現しようという意欲に燃えている。次代の校長を育てるという観点から、有能な教頭を育てることは、たいへん重要である。

調査からは、「報告・連絡・相談」の徹底や、各種業務の進行管理、面談や打合せ時の指導などを通じて育成を図っているという回答が多かった。校長と学校課題と戦略を共有しながら各業務を推進させることにより、管理職としての資質能力の向上を図っている学



校が多いことが窺える。



(2) 校内研修

校内研修を通じた人材育成は、目の前に子どもがおり、学校経営ビジョンに示された目標や目指す生徒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が明らかにされること、若年層・中堅層・ベテラン・教頭と、それぞれの立場や役割の中で研修を重ねられることなどから、最も効果的な手法となる。

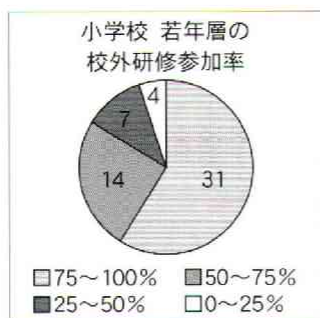
十勝小・中校長会では、毎年「管内小・中学校研究主題一覧」並びに「研究会など予定一覧」を発行し、情報交流に努めている。研究主題は時々の社会要請や教育課題を反映するが、最近では、確かな学力の定着、言語活動の充実、表現力の育成といった主題が多くなっている。

また、近年では、幼保・小・中・高の連携に関わる研修や、道教委が支援する地域連携研修なども活発に行われ、開かれた研修により効果を上げている学校も多い。

全員そろっての研修の時間を確保することが難しいことから、ブレインストーミング・ウェビング・KJ法・ロールプレイングなどワークショップを積極的に取り入れ、短時間で各自が参加できる方法を工夫する必要がある。

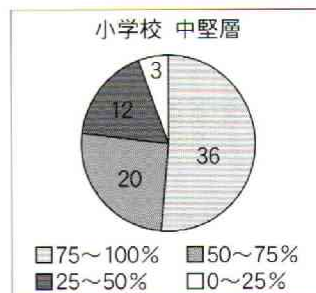
(3) 校外研修

「今年度、任意参加の校外研修会・研修会に参加した(予定の含む)若年層・中堅層職員の割合はどのくらいですか」という調査の結果を見ると、小学校では若年層、中堅層にかかわらず、半数以上の学校で各層の75~100%の先生が校外研修に参加しており、50%以上で見ると4分の3の学校とな



り、積極的な参加状況が伺える。

一方、中学校では若年層、中堅層ともに、75~100%の先生が研修に参加している学校は3分の1程度となり、小学校比べ参加率が低い。特に中学校の中堅層でその傾向が大きい。



管内のOffJTの中心を担うのは、十勝教育研修センターを中心に行われる研修センター講座である。研修センター講座は、3年ごとの年次計画で講座内容が計画され、1年間に全講座合わせて、管内全教職員数の3分の1の定員(平成24年度は680名)で開講される。講師は、十勝教育研究所や各教科サークルの実践者などが務め、最新の教育課題や授業技術に対応した講座内容が工夫されている。センター講座の受講率は非常に高く、過去5年間を見ても98~101%となっており、受講者はもちろん、講師を務めるミドルリーダーにとっても、欠かせない研修の場となっている。

また、管内の教育研究サークル協議会が開催する、年1回のサークル合同研究大会や管内全ての市町村にある教育研究所の業務、国際理解教育、放送教育、新聞教育、へき地複式教育、特別支援教育、進路指導研究などに関する多くの教育研究団体がOffJTの機会を提供し、教員資質や専門性の向上に大きな効果を上げている。

IV 研究の成果と課題

- (1) 特色ある学校づくりのための具体的な戦略を考えるため、SWOT分析は有効な手法であった。今後は、校長のみではなく、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。
- (2) 校長の経営ビジョンを職員はもちろん、保護者や地域に伝えるために、視覚的なランドデザインが有効であった。作成の際には、経営の重点が際立つよう内容を精査し、学校便りや校長通信を用いて、浸透を図る工夫が必要である。
- (3) 若年層、中堅層の人材育成を図るためには、OJTとOffJT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。