

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、不易の部分を踏まえつつ、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、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、学校経営に当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

研究発表表

希望と高い志を持ち、未来に向かって心豊かにたくましく生きる人間の育成
～地域に根ざした魅力ある学校づくりの推進における校長のリーダーシップ～

胆振地区 登別市立幌別西小学校 中 村 完

I 趣 旨

今、校長には、時代の潮流を的確にみとり、明確なビジョンのもと、活気ある組織、運営体制を築くことにより、国民の負託に応える学校経営を推し進めるため、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。

将来を見据えた明確な経営ビジョンを策定していくためには、学校の果すべき役割と学校教育に求められている使命を意識し、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が必要であり、具体化を図るためにはこれまでの目標設定や、取り組み方の検証が必要である。子どもの夢の実現のため、学校の果すべき役割を明確にした創造的な学校経営が求められている今こそ、創意と活力に満ちた経営ビジョンを構築することが重要である。

【明確なビジョン構築の視点と姿勢】

- 1 未来への視点で教育を展望
- 2 開かれた学校、地域とともに育つ学校づくり
- 3 子ども保護者、地域の願いを的確に反映した教育の実現
- 4 固定観念や過去の基準判断にとらわれずに改善する姿勢
- 5 改善のための意欲と、新しい価値を創造する姿勢

教育分野はともすれば証拠よりも論が優先され、不明瞭な目標、総花的な重点などが散見されており、そのため、証拠・成果等の具体的な指標の重要性が一層高まっている。

第2期教育振興基本計画においても、教育の再生を図り、何より責任を持って教育成果の保証を図って行くことが求められており、明確な成果目標の設定とそれを実現するための具体的かつ体系的な方策を示す必要がある。

胆振管内校長会では、学校が組織的に課題に正対し、実践と交流を深めながら「校長としての策」を共有することを目指して、課題の背景や要因を総合的に分析し、新たな発想で課題解決の見通しや目標実現の姿をイメージ化することが大切と考えている。毎年夏季休業中に管内校長会研究大会を開催し、3領域について6分科会を設定し、提言をもとに「校長の責務」についての課題究明を進めている。

登別市校長会では、将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校長会研修会、登別市教育課程課題検討委員会（学力向上集会）などを開催し、教育委員会と連携しながら実践を深めた。

II 研究の概要

1 胆振管内校長会の取組

提言1：明確な経営ビジョンの策定と具現化への手立て

提言2：保護者・地域とともに進める学校運営

学校の機能を十分に果すためには、一人一人の教職員が自らの資質能力を高めるとともに、意欲的に学校運営に参画し役割を果すことが大切であり、個々の教員の活動を有機的に結び付ける組織的・機動的な学校運営を行うことが必要である。そのためには、明確な経営ビジョンを策定し、具体的な取組を推進していくことが重要である。

(1) 学校運営自主点検＜学校の組織運営について＞
管内全ての校長に対しアンケートを実施し、管内全体の状況を把握するとともに、先進的な取組や効果のあった取組について情報交流した。経営・ビジョンに関する設問については、次のような結果となった。

- ① マネジメントサイクルを生かした学校運営
十分 35.9% 概ね 60.9% 不十分 3.1%
- ② 教職員の意識改革の取組
積極的 37.2% 概ね 61.2% 不十分 1.6%
- ③ ミドルリーダーの育成
積極的 32.6% 概ね 61.2% 不十分 6.2%

(2) 管内校長会平成25年度研究大会

各種施策等を踏まえた学校経営の方針・重点の策定に関する研究発表から特色ある取組を取り上げた。

- ① 室蘭市立絵鞆小学校
・室蘭市学力向上基本計画
・教職員にとって身に覚えのある目標の設定

【成果】

経営ビジョンに基づくミッションをミドルリーダーに与えることで人材育成の風土が醸成されてきた。

- ② 厚真町立厚真中央小学校
・家庭・地域と連携した学校経営(参画・連携)

- ・数値化した達成目標を設定し、家庭・地域との連携

【成果】

校長の役割や責務を明確にする中で、校長としての説明力、発進力の大切さを再確認することができた。

③ 苫小牧市立錦岡小学校

- ・苫小牧市学力向上アクションプラン
- ・小中学校間における学習指導の連携

【成果】

校長が見通しを持って小中連携等を推進することで、教頭やミドルリーダーが中心となり協働体制を作り、具体的な新しい取組を進めることができた。

2 登別市、登別市校長会の取組

登別市教育目標：「希望と高い志を持ち、未来に向かって心豊かにたくましく生きる人間の育成」
研究課題：「地域に根ざした、魅力ある学校づくりの推進における校長のリーダーシップ」

提言1：明確な経営ビジョンの策定と具現化への手立て

これから求められる経営ビジョンを明確にするため、自校の経営方針、ビジョンの重点化・具体化を図る。

(1) 教育委員会の方針、市全体の取組の反映

① 登別市立若草小学校

【視点】

市教委と連携し、登別市校長会として全市で取り組んだ学力向上の対策における校長のリーダーシップ。

【実践・改善】

- ・学校改善プラン作成における校長の指導性
(胆振管内学力向上アクションプランの推進 オール北海道で目指す目標)
- ・教師の指導力向上における校長の指導性
(職場内研修OJTの強化)
- ・関係機関と連携した学力向上対策における校長の指導性(教育課程課題検討委員会開催 小中の連携 読書活動の推進 家庭学習の手引き 学習サポートの実施)

【成果】

- ・市全体での学力向上対策が具体化した。
- ・目標、対策が具体的に示され成果とつながってきた。

【課題】

- ・小中学校の連携の強化
- ・取組の学校間格差

【課題解決の方策】

- ・校長会研修会の充実
- ・取り組む具体策の視点の明確化と取組の検証

(2) 指定事業の視点を生かした目標の具体化

① 登別市立幌別小学校

【視点】「学校力向上に関する総合実践事業～指針を具体的に示し教職員の協働体制を作る～」

これまでの先進事例を十分踏まえながら、管理職のリーダーシップのもとで全校が一つのチームとなった包括的な学校改善を推進し「学び続ける学校」のモデルを提示している。4領域26項目について具体的取組内容、到達目標、成果の検証方法、成果及び課題、到達目標に対する結果を示す。学校経営ビジョンの具体的提示の形として市内、管内、全道に成果が発信されている。

【実践・改善】

学校としての当たり前の姿を追求し、授業を核にした学校改善を進め、独自に初任者、ミドルリーダーの育成、より具体的な到達目標や指標を設定し、常に検証改善に努めている。

《具体》

- ・学校の改善サイクルの実質化・迅速化
(GPAC)
- ・目標設定の明確化及び可視化(SMART)
- ・学年ごとの最低限の到達目標の設定
- ・学習規律、生活規律の統一及び徹底
- ・各学年の基礎学力を保证する教育課程・指導方法
- ・日常の授業改善に直結する校内研修
- ・放課後のテーマ別研修の充実(ミニ研修)

【成果】

- ・学校力向上のモデルとして成果を広く発信している。
- ・初任段階層、ミドルリーダーの育成について、研修の在り方や進め方について研究が深まっている。

【課題】

- ・市内全域への成果の普及
- ・初任段階層の増加による指導体制の構築

【課題解決の方策】

- ・市教委との連携を深め、校長会での熟議を図る。

提言2：保護者・地域とともに進める学校運営

概要：地域の中で揺るぎない存在となるための学校経営と明確なビジョンを持つ。

【登別市の取組】

① コミュニティ・スクールの推進

【視点】「学校運営協議会の設置・運営～地域とともに進める創造的な学校運営～」

登別市では、平成26年度内に全ての小中学校で、開かれた学校づくり及び特色ある学校づくりを推進するため、学校運営協議会を設置することとなった。これまでの取組から、保護者、地域との

関わりを一層強化することとなる学校運営協議会設置に向け、理解促進や組織作りなど校長のリーダーシップが重要である。

【実践】

《経緯》

- ・校長会における研究・検討
- ・先進校視察などの情報の収集、成果の共有
- ・登別市の求めている「学校運営協議会」スタイル
- ・コミュニティ・スクール説明会（地域別）
- ・学校運営協議会設置要綱の検討

《校長としてとらえるべき意義》

- ・学校評議員、学校支援地域本部などの既存の組織と何が違うのかを明確にすること。
- ・目標の共有、熟議、参画について理解を深めること。
- ・学校運営協議会で熟議する内容について十分検討する。
- ・学校運営協議会の権限について確認すること。

《推進の具体》

- ・登別市学校運営協議会設置要綱
- ・期待される効果など校内や関係者への説明
- ・各校の設置要綱策定、協議会委員の選出

《概要》

- ・協議会委員は5名～10名まで
- ・年に3回程度開催
- ・学校運営の基本的な方針に対する承認

【成果】

- ・新たな視点で学校運営をイメージするようになった。
- ・関係者、関係機関同士の連携が深まる。
- ・これまで実現が難しいと感じてきた学校課題について熟議が図れるようになった。

【課題】

- ・各関係者、関係機関同士の連携強化
- ・協議会を核とした、参画（事業）の具体例を示す

② 土曜授業の推進

【視点】「土曜授業推進事業～教育課程全体を見通す～」

登別市では、学校が子どもに土曜日における充実した学習機会を提供する方策の一つとして、道教委が平成26年度に実施する「土曜授業推進事業」の指定を受けて取り組むこととなった。新たな施策として注目されている土曜授業推進には、教育課程全体を見通す校長のリーダーシップが重要である。

【実践】

- ・先進地視察の成果報告
- ・土曜授業の制度の確認（関係法規の確認）
- ・意義や具体的な内容について職員、保護者への説明
- ・授業内容は、生活科・総合的な学習の時間の

体験的な活動、写生会、クラブ活動、児童会・生徒会活動、地域防災訓練、参観日、演劇鑑賞会、体育大会、集会活動、学習サポート授業など

- ・土曜日の午前中に実施し、その分の児童生徒の週休日の振替は行わない
- ・4回を基本とし、各学校の実情に合わせ実施する

基本実施日：7月12日・8月30日・11月8日・12月13日

- ・1回の実施授業時間は3時間を基本とする
- ・土曜授業を教育課程上の授業時間と位置付ける

【成果】

- ・これまでの週課程と学校行事等を見直すなど、創造的な日課を考えるきっかけとなった。
- ・平日の連続した学習環境の安定につながった。

【課題】

- ・土曜授業実施に係る意義や効果の確認
- ・職員の勤務に関する法整備と対応
- ・有効な土曜授業の内容と各教科とのバランス

III ま と め

ビジョンを明確にするためには、連携が重要である。

胆振管内校長会、登別市校長会では、各市町校長会との連携を深めながら、各部での実態把握や学校間の情報交流を通して校長の責務とリーダーシップの在り方に関して検証、実践を深めてきた。

1校を預かる校長が自校の経営ビジョンを明確にする過程では、教育に係る時代の要請や各施策との関連を理解し、自校の実態に応じた経営ビジョンを策定することが大切である。そのため、道小、管内校長会、校長間の連携を一層強化し、重点化・具体化を図ることで創造的で実効性の高い学校経営ビジョンを策定することが可能となると考える。

1 成 果

- (1) 校長の連携を深めることによって経営ビジョンの明確化と重点化を図ることができた。
- (2) 新たな教育施策の検討や導入によって、創意と活力に満ちた学校経営ビジョンを構築し、保護者・地域とともに進める学校運営を推進することができた。
- (3) 明確な学校経営ビジョンを策定することにより、職員の協働性が高まり、意欲的に学校運営に参画し役割を果たすことができるようになった。

2 課 題

- (1) 学校検証改善サイクルに位置付けるために具体的な方策における「成果目標」の設定
- (2) 明確なビジョンを持つための研修の充実
- (3) 組織的・機動的な対応を一層高めていくため、教職員の意識改革、組織改革の促進