

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

このわずか5～6年の社会や教育界の大きな変革により、期待される学校のフレームが大きく変わった。その点を踏まえ、分科会の要旨を3点に整理する。

1点目は、分科会の内容である。学校経営は、PDCAサイクルに絡み合って展開される。その中でも、本分科会では、経営・ビジョンに軸足を置いて協議をしていく。

2点目は、分科会の趣旨・ねらいについてである。これからの社会を創造していく人材育成のためには、明確な学校経営ビジョンを策定し、創意と活力に満ちた学校経営を継続的に展開する必要がある。自校の課題を明確にし、戦略を考え、重点化と効率化を図り課題解決を目指す。教職員に自信と誇りをもたせ、保護者・地域との連携による教育力を創り出す具体的方策を明らかにしていく。

3点目は、経営・ビジョンの押さえである。経営に当たる場合、現状分析から自分が描くビジョンにどう近付けるか。その戦略・手段・方策がまさに経営にあたり、戦略・方策の積み重ねにより、ビジョン実現があると押さえる。

以上の3点を踏まえ、明確なビジョンの策定及び創造的な学校経営推進のため、校長としてどう指導性を発揮するか。その点に焦点を絞りながら研究協議を進めていきたい。

II 研究発表及び協議

1 研究発表

「希望と高い志をもち 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

2 研究の概要

提言1 明確な経営ビジョンの策定と具体化への手だて

胆振管内校長会が毎年実施している学校運営自主点検結果からの考察と、胆振管内3校及び登別市2校の取組紹介

(1) 胆振管内校長会の取組

毎年、学校運営自主点検を通じて効果の上がった具体

的な取組の交流を行っている。本分科会に関連する自主点検項目は以下の3点である。

- ①マネジメントサイクルを生かした学校運営
- ②教職員の意識改革の取組
- ③ミドルリーダーの育成

点検の結果、本地区では、学校が一体となった取組が概ね推進されてきている。

(2) 室蘭市立絵鞆小学校の取組

- ・第2期室蘭市学力向上基本計画に基づく実践
- ・目標の設定に当たっては、現状を分析するとともに、学力向上が求められている理由や学校の目指すところを教職員に明確に示した。

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。

(3) 厚真町立厚真中央小学校の取組

- ・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。

(4) 苫小牧市立錦岡小学校の取組

- ・苫小牧市学力向上アクションプランに基づく実践
- ・小・中学校間の学習指導の連携として小4からの6年間を3ステージに分け、連携一貫の指導を図る。

成果：校長が見通しをもち小中連携を推進することで、教頭やミドルリーダーを中心に、校区単位で取組が進展した。

(5) 登別市教育委員会、登別市校長会の取組（登別市立若草小学校の取組例）

- ・胆振管内学力向上アクションプランの推進
- ・関係機関と連携した学力向上対策の徹底
- ・市教育委員会主導の分析と取組の推進

成果：市全体で学力向上のための目標、対策が具体的に示され成果となった。

(6) 登別市立幌別小学校の取組

- 「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～」を土台とした実践
- ・4領域26項目の具体的取組や数値を示した到達目標の設定と推進
 - ・教育環境の整備や学習規律の徹底

- ・スーパーティーチャーの活用やミニ研修を通じた系統的な初任段階研修
- ・GPAC(ゴールを意識した取組, サイクルをつくること)
- ・スマート(Specific具体的か, Measurable測定可能か, Achievable達成可能か, Reasonable納得がいくか, Time-bound期限があるか)に基づく目標設定
- ・学年別最低学力保障という視点

成果：学力向上のモデルとして成果を広く発信できた。
初任段階層や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の研究を深めることができた。

提言2：保護者・地域とともに進める学校運営

教育委員会がリーダーシップを発揮し、校長会と連携して進める登別市全体の取組

(1) コミュニティスクールの推進

- ・今年度から登別市全学校の取組
- ・市の目標「地域と共にある学校づくり」の推進
- ・地域懇談会の開催による要項の決定
- ・地域と目標を共有し、熟議・参画を求める実践の推進
- ・学校単位で、先進事例の良さを取り入れた実践の推進

(2) 登別市立幌別西小学校の取組例

- ・地域連携・安全安心の推進の視点での参画
- ・新しい取組のねらいや意義を的確にとらえて職員や保護者・地域に伝える校長の役割

成果：学校経営をみんなで考えられるという点での安心感から運営協議会で様々なことが協議されている。

(3) 土曜授業の推進

- ・土曜授業をモデル実践の時期とし全小中学校で実施
- ・新たな取組とし、効果・意義を職員と共に検証
- ・全校学力テスト、いじめを考える交流会、体力づくり、体力テスト、避難訓練などを工夫して年4回実施

成果：土曜日以外の日課表の基本的な変更をすることが少なくなり、土曜日ならではの取組も生まれている。

3 研究の成果

- (1) 校長会や教育委員会と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、職員の共同性が高まり、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。

4 研究の課題

- (1) 学校検証サイクルに位置付けるための具体的な方策に「成果目標」を設定することが必要である。
- (2) 明確なビジョンをもつための校長研修の充実を図ることが必要である。

- (3) 組織的・機動的な対応を一層高めていくための教職員の意識改革、組織改革を促進することが必要である。

5 研究協議

- (1) 胆振管内校長会の学校運営自主点検はいつ頃点検しどのように活用しているのか。
9月頃に点検し、毎年見直しを行っている。具体例をもって、各校長先生に還元している。経年比較も行いながら有効活用を図っている。
- (2) コミュニティスクールの推進について、保護者・地域の方々の意識、態度はどのようにになっているか。
地域懇談会を通じて、地域の様々な方に趣旨や仕組みを説明している段階である。取組は変わらなくとも地域と共に進めることに意義がある。現在は、コミュニティスクール、学校運営協議会という言葉をしっかり広めている。

6 グループ協議

- (1) 学校や地域の特性にあわせたシンプルで具体的なビジョン策定の必要性を確認できた。ビジョンの発信、保護者・地域との共有についてズレがでないよう方策の提示は、地道に一つ一つ示していくことが重要である。
- (2) ビジョン策定には情報収集が必要である。特に、必要な情報をどうやって集めるかがポイントである。また、課題解決に向け明確なスケジュールを組むことが重要である。さらには、その中に教員の意識改革も含めることや地域性を踏まえたキャリア教育の工夫の必要性も確認できた。
- (3) 経営ビジョンとは目標の固まりとその道筋である。新たな学校で示す経営策は、子どもに見える目標・ビジョン・道筋が良い。地域の方の学校イメージを丹念に拾っていくことも有効である。また、活力と参画意識が高い学校を創るには、子どもたちの自己肯定感や先生方の自己有用感を高める働きかけが重要である。
- (4) 明確なビジョンには、具体的な数値目標が伴う。学校としての指導のスタンダードを追求することが大切である。小中9年間を見通した家庭学習の取組の習慣化も重要である。ミドルリーダーの育成と活用は、活力ある学校を創る上で有効である。
- (5) 経営ビジョンの明確化には、校長の理念がイメージできるかが重要である。その下にある具体的手だては、単純で繰り返すことができて徹底できることが良い。地域に根ざした学校経営には、役割分担が重要であり、学校全体が地域とつながり子ども像を共有することが大切である。
- (6) ビジョンの具体化に必要な教育委員会との関わりを明らかにしていくことが大切である。教育委員会がいかに学校を支えてくれるのかを土台に、誰にでも分かりやすくという観点から数値目標にする「見え

る化」が必要である。数値目標の策定はミドルリーダーの役割が大きい。ミドルリーダーの働きかけによりビジョンが具体化する。

Ⅲ ま と め

本日の提言、協議内容は、根底にある考えや方向性ほどの地域どの学校でも取り入れることができる内容であった。

視点1 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

学校に押し寄せる改革の波は、教育活動で持続的なイノベーションに取り組む波である。具体的には、小中一貫校の制度など他校種との連携を図る波、今日の発表にもあった保護者・地域との関係づくりの波、学校組織マネジメントの波などに対応しながら教育活動を模索していかなければならない。まさに校長の力量が問われる時代である。

自校がおかれた環境を把握するためのツールを何にするかは、その対応を考えた経営ビジョンの策定が重要である。学校を経営する上で最も大切なのは、職員の協働性のベクトルであり、チームという意識である。校長が年度当初に示す方針こそ、まさにベクトルである。

経営の担い手の職員一人一人が動いて初めて学校である。改善のツール、方向性、経営の重点の焦点化、数値化や指導内容のスタンダード化等の協議があった点は成果である。

改革の波に対応するという視点では、先手の経営を意識し実践せねばならない。校長として未来を読む経営が必須である。例えば、教育委員会と手を組みながら未来を読むといった予測力も大切である。

視点2 創造的な学校経営の推進

保護者・地域との連携の深化は、今後ますます押し寄せる波である。コミュニティスクールなどが一つの例である。地域が求めている学校像を視野に入れながら、共に目標を貫くという視点も必要である。その前提で、役割分担も重要になってくる。

今回は、コミュニティスクール、土曜授業、地域支援本部事業と関連付けられた実践が報告されたが、改善のツールを教育委員会と一緒にという考えは新しい発想である。

視点1・視点2の協議を通じて

創造的な学校経営の推進には、職員一人一人に経営の最小単位だという意識をもたせることが重要である。誇りをもたせ、用務に取り組ませるかが大切である。職員自体に校長のために何かしたいなというフォロワーシップを創らせるかが大切である。校長としていかに職員に三本の矢（やる気、やり方、やる力）を育て、もたせることこそ校長自身のマネジメント力である。目的が組織をつくり目標が人を動かし、重点化が人を動かす。リー

ダーシップとは、一方で人材育成でもある。

学校は、マックスバリュ（最高の価値）であるべきである。そのために校長会をシンクタンクにしながら自己改善をすることも大切である。校長に必要な、フットワーク（迅速、正確、丁寧な対応）、ネットワーク（職場、地域校長会との情報交換）、チームワーク（経営スタッフとの協働体制）、ロードワーク（自己研鑽）という姿勢こそ学校改善につながっていくということが提言と協議を通じて確認できた。

成果

- 1 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定という視点では、経営の重点の焦点化、数値化や指導内容のスタンダード化等の重要性が協議され、改善のためのツールや方向性について実践の交流がなされた。
- 2 社会の変化に対応するという視点では、校長は、先手の経営を意識する重要性、未来を読む経営が必須であることが明らかになった。
- 3 創造的な学校経営の推進の視点では、経営改善のツールに教育委員会との協働による成果が報告された。

課題

- 1 職員の人材育成、人材活用のシステムづくりとそれに沿う意識改革をどう進めるか。
- 2 教育における学校と保護者・地域との役割分担を時代の要請を先取りし、どのように改善していくか。
- 3 経営力の一つ、未来を予測した取組を、今後はこれまで以上にどう教育委員会や校長会とともに創り上げるか。

「第1分科会に参加して」

室蘭市立地球岬小学校 橋本 誠 司

第1分科会では、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」のもと、研究発表を中心にした参画型の研究協議が推進されました。

特に、登別市立幌別西小学校の中村完校長からの「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」に関わる研究発表の中で、コミュニティスクールの取組が紹介され、多くのことを学ぶことができました。この取組の中での校長のリーダーシップの発揮の仕方から、創意と活力に満ちた学校をつくる校長力の重要性を再認識できました。

グループ協議からも多くのことを学び、有意義な時間を過ごすことができました。そして、最後の趣旨説明者である登別市立幌別小学校の八田敏史校長のまとめの言葉が珠玉の宝石のように私の心に響いてきました。「職員一人一人が経営の最小単位であり、職員に誇りを持たせ、教育活動に取り組ませる」「先手の経営、未来を読む力、校長自身のマネジメント力が問われている」多くの力強い問いかけに心が震えました。第1分科会で学んだ校長の在り方を明日からの学校経営に生かしていきます。ありがとうございました。