

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。

第2分科会

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

研究発表

ビジョン実現に向けた組織構築と
活性化を進める校長のリーダーシップ

後志地区 ニセコ町立近藤小学校 齊藤 信之

I 趣 旨

今日、社会状況や子どもの変化等を背景として、学力・体力の向上への対応、いじめや不登校等の生徒指導上の課題、特別な支援を必要とする子への対応、教職員の服務規律の保持等、教育課題とそれを取り巻く環境が急激かつ複雑に変化し、学校経営においてその対応が一層難しくなっている。

こうした中、子どもたちが人を思いやることのできる豊かな人間性を備え、心身ともに健やかに成長していくためには、家庭・学校・地域が一体となった質の高い教育活動を進めることが重要である。

そのためには、教職員の資質能力の向上が不可欠であり、人材育成を視野に入れた学校運営組織の構築が極めて重要である。組織を構成する教職員が、子どもの成長や発達を自分の関わりの成果として実感し、その喜びや充実感から、さらに主体的・能動的に学校づくりに参画していこうとする活力ある組織づくりが大切である。

これらの実現のため、校長は、子どもたちをどのように育てていくのかを明確にした経営ビジョンを内外に示し、全ての教職員と共有するとともに、どの分掌が、どのような責務をもって動くのかを分かりやすく示すなど目標達成のための組織の構築と運営においてリーダーシップを発揮しなければならない。また、「適材適所」と「人材育成」による組織の活性化のためには、示したビジョンや方策の実効性や優位性にすべての教職員が確信を持ち、成果を見通せるものでなければならず、そのための一人一人の教職員を大切に「信頼」と「コミュニケーション」を基盤にした関わり方が重要となる。

本共同研究は、学校運営組織の在り方や活性化について、組織形態の改善にとどまらず、組織を構成する一人一人の教職員のレベルアップを図り、共通の志向性のもと意欲的に取り組む活力ある組織づくりを探究するものである。

II 研究の概要

1 後志校長会の研究（3か年計画 第1年次）

後志校長会は、第14次研究において研究主題を「未来を拓く、豊かで確かな学びを創造する学校教育の推進」とし、四つのブロックごとの研究交流会

と管内研究大会を開催している。ブロック研究においては、道小・道中の研究との関連を図った「健全育成」「教育課程」「人材育成」「組織づくり」の四つの研究領域を設定し、全会員で研究を推進している。また、小学校、中学校それぞれの特性を生かした研究活動を推進するため、校種ごとにプロジェクトチームを組織し、管内の現況の集約と研究情報の積極的な発信により、研究（＝学校経営）の充実を図る取組を進めている。

2 研究の年次計画

第1年次～管内の現状と課題の把握 課題解決への提案

第2年次～実践・改善・充実

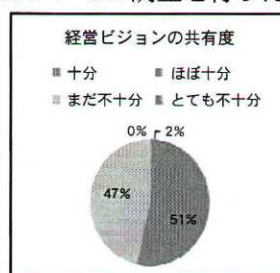
第3年次～成果と課題のまとめ

3 後志の現状と課題

「経営ビジョンの共有」「組織の構築」「組織の活性化」の3点について現状をどのようにとらえ、その要因はどこにあると考えているかを管内43校全ての小学校長を対象に意識や実態についての調査を行った。

(1) 経営ビジョンの共有

経営ビジョンの共有が図られているとした学校は全体の53%であり、残りの47%はまだ不十分であるとしている。およそ半数近くの学校において経営ビジョンが十分に共有されていない、もしくは校長の目指すレベルに到達していない実態があるということである。



校長として示したビジョンが分掌業務や学級経営に反映されていない要因は大きく2点あげられる。

一つは、教職員個々の力量に関する課題である。組織として協働して取り組む意識が低く、校長のビジョンを重要視できない傾向や主体的に関わるスキルが備わっていない傾向があること等が原因と考えられる。

もう一つは、校長自身の課題である。経営ビジョンが不明瞭であることやその達成に向けての具体策が不十分であることなど、経営方針や

経営戦略そのものに曖昧さがあるということである。

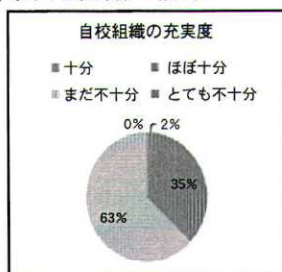
経営ビジョンの共有は、各校における課題解決に向けての大前提であり、育てたい子どもの姿に向かって学校が一丸となって取組を進める根幹となるものである。管内において半数近くの学校（校長）が、そこに問題を感じていることから、「経営ビジョンの共有」は研究課題の一つ目となる。

校長として「経営ビジョンが共有・浸透している」と感じる場面は、教職員から経営方針や具体目標を意識した取組が提案されたり、学年・学級経営に具体的に反映されていたりする場面である。そのような場面を増やすために、教職員が共感でき、力を発揮できる明確な経営ビジョンを構想し、効果的に提示することに対する校長としての努力と工夫が必要である。

(2) 経営ビジョン実現に向けた組織の構築

課題の二つ目は、経営ビジョンの実現と組織づくりの関連である。

自校の組織を肯定的にとらえているのは全体の37%で、残る63%は、組織としては不十分にとらえている。



その要因には、組織目標の実現に向かう方策や意識づくりが思うように進んでいないことがあげられている。このことから「組織づくり」においては、経営ビジョンの実現に向けて機能性の高い組織を構築した上で、それを機動させるための手立てを十分にとれていないところに課題があると考えられる。

校長は、組織を構想していく過程において、部や係、校内委員会などを設置するが、組織機構全体におけるそれぞれの「存在意義」「役割」「取組内容」「取組方法」などを明確にすることが大切である。

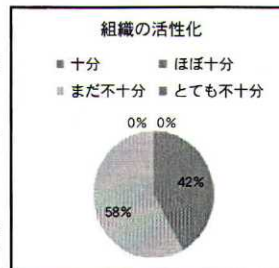
また、経営ビジョンや教育プランを実現するための組織をつくられていないとの自己分析があり、組織づくりそのものの課題があげられた。校長としての経営戦略の中核をなすものであり、組織づくりのノウハウを含めてその過程を明らかにすることが課題となる。

ビジョンとリンクした組織をつくり、その組織を機能させるためには、経営ビジョンの共有を進めると同時にビジョンと組織の関連性を明確に示し、組織の動きを教職員にイメージさせる取組が重要である。

(3) 活力ある運営のための組織の活性化

教職員個々の協働意識や参画意識が高く、ミドルリーダーを中心に主体的に運営されており、

組織が活性化しているのとらえているのは全体の42%である。残る58%はミドルリーダーの不在や力不足、担当分掌として決まったことだけをやっていけばいいとの前例踏襲の意識から脱却できず、主体的に動くことができていないことを理由に組織が活性化していないととらえている。



注目したいのは、組織づくりに課題を残しながらも、活性化は進んでいると認識している学校が約16%あることである。職員の意欲向上や信頼を土台とした協働・参画意識の高まり、ミドルリーダーを中心とした連携の強まり等、組織の構成上の課題を機能面で補完し、活性化に結び付けていると考えられる。

(4) 新しい活力ある組織づくりを目指した取組

経営ビジョンの実現を目指し、管内各学校では、プロジェクト委員会の設置と活用、担当分掌や係など役割の明確化、全職員が情報を共有できる場の設定、教務主任等ミドルリーダーの活躍の場の設定などに意識的に取り組んでいる。責務や役割を明確にし、職員の意識を高め、直接参画させようとしている校長の意図が見えている。

また、組織の活性化のために「育成」を重視した取組も進められている。管理職とミドルリーダーによる打ち合わせや会議を設定し、意思疎通を図るとともに進捗状況や方向性の確認をしたり、職員とのコミュニケーションを積極的に取り、役割や期待を意識させる助言や賞賛の声がけをしたりすることによって、働く喜びを拡充させる取組がなされている。さらには、自己目標シートを活用して個別に指導・助言をしながら決裁や発信の権限を委ね、主体性を発揮させるなど、校長が直接職員と接し、「信頼」と「コミュニケーション」を土台に職員一人一人の意識改革を促し、意欲を高める働きかけが行われている。

(5) 後志の課題と今後の方向性

校長の経営ビジョンを組織の力を高めながら達成するためには、①経営ビジョンのより一層の共有化を図ること②職員個々の意識改革を進めること③ミドルリーダー及びそれを目指す人材を育て、力を発揮させることの3点がポイントになる。

とりわけ、一人一人の教職員の才能や意欲を大事にし、それぞれの将来を見据えた人材育成が重要である。教師としての学級経営や教科経営、分掌経営等の力をしっかりと育て、そのうえで年齢に応じてミドルリーダーとしての力量

を向上させていくことが大切である。意識の向上と各部署でのリーダーシップの発揮を通して学校の中核としてのミドルリーダーへ、ミドルリーダーから教頭へ、教頭から校長へとつなぐ人材育成は、管内教育の質の維持・向上の大きな鍵を握っている。

また、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を考えるとき、不足要因をもって組織構築や活性化が不十分だと関連付けて終結させるのではなく、「だれを」「どのように」の観点から「組織の構築」と「組織の活性化」に向けた効果的な策を講じるという校長のリーダーシップを発揮することが何より大事である。

研究初年度の取組の中で、私たち校長自身の意識改革やリーダーとしての姿勢の確立と学校組織づくりとの関連を明らかにすることができた。

これらのことから、学校の組織体制と活性化について、校長としてどのような策を取るかについて実践的な研究と検証を一層深めていきたいと考える。

4 教職員の心に火を点す実践事例

【「後志教育プラン」の作成・提示・活用】

「後志教育プラン」とは、後志の全小中学校が学力向上を目指して一斉に取り組むために、計画の様式を一つにし、強い連帯意識のもとに取り組んでいる実践計画である。到達目標に向かう道筋、手立て、取組内容、実施時期等が組み込まれたものであり、経営ビジョンの共有化や組織活性化のための重要なツールの一つとなっている。

これは、学校としての取り組む方向を明示・宣言したものであるが、個々の教職員が授業や学級経営において「ここまで子どもを伸ばしたい」「子どもに学ぶ力を育みたい」という教育者としての思いを実現するための指標となっている。

学校によっては、さらに一歩進めて「学力向上」の知の側面に限らず、「豊かな心」や「健やかな体・体力向上」「信頼される学校・開かれた学校」などの面においても、同一の様式でのプランが示され始めている。信頼と活力を生み出す学校経営を実現させるツールとして、さらに工夫を加えて活用し、より充実したものへと発展させていくことを目指している。

5 研究協議を通して深めたいこと

学校が子どもを育てるといふ本来の使命を確実に果たすために、学校運営組織を活性化し、個々の教職員を経験に応じて育てていくことが必要であり、各校における目先の課題解決とともに将来を見越した学校組織の構築と運営が行われなければならない。そこで、本研究大会において次の視点から研究協議を深めたい。

(1) ビジョンを達成する組織づくりのために

- ① 目標と組織の関連をどう図るか。
 - ② 組織の役割や業務内容をどう見直し組み立てるか。
 - ③ 効率的・効果的な業務推進が可能となる環境整備とは。
 - ④ 学校運営組織における「適材適所」とは。
- (2) 組織の活性化のために
- ① 組織の目標（児童の成長）と教職員の目標との関連は。
 - ② 教職員が組織上の役割を理解し、業務に見通しをもつために必要なことは。
 - ③ 教職員の連帯感・一体感を創り出す積極的な意思疎通や情報交流の在り方は。
 - ④ 教職員が実践を通して子どもの成長とともに、自身の成長をも実感し、能動性と新しいことへのチャレンジ精神を引き出す働きかけの在り方は。
 - ⑤ 円滑なコミュニケーションとは。
 - ⑥ PDCAのマネジメントサイクルと新しい人事評価の関わりは。
- これらをもとに研究協議を深め、後志のみならず北海道全体の学校組織の活性化につなげていきたい。

III ま と め

1 成 果

- 学校経営ビジョンの実現に迫る活力ある組織づくりにおける管内の実態が明らかとなり、今後、後志として組織的研究を進める足掛かりと道筋を示すことができた。
- 管内のすべての校長が方向性を一致させて取り組むべき事項を共有し合うことで、地域や学校差のない経営への第一歩を踏み出すことができた。
- 組織の構成員である教職員の心にいかに火を点し、学校の質を高めるかに視点を置いた共同研究の必要性に着目し、心の通った学校経営への取組を一步進めることができた。

2 課 題

- 各校長が創意工夫をして提示している学校経営ビジョンや具体的な経営戦略について交流する場が少ないことから、管内校長会研修部の活動や町村校長会における協議、近隣学校との情報交換等を通して実践交流を深め、学び合うことで各々の経営の質を高めていく必要がある。「研究＝学校経営の充実」として「しみわたる」研究推進が課題である。
- 組織づくりや組織の活性化という文言のとらえ方に違いが見られている。今後、研究を進める上での妨げとならないよう、文言の認識を含め研究内容や目指す組織像の共有を図り、「後志は一つ」としての研究をさらに深化させていきたい。