

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



I 趣 旨

近年大きな教育改革が進む中、その動向を見据えた学校経営を私たち校長は求められており、教育水準の向上、学校・家庭・地域の連携・協力による学校づくりなどが課題となっている。校長はこれらの課題を的確に把握し、経営ビジョンの構築に関しリーダーシップを発揮して確実に進めていくことが必要である。そのために校長が必須なこととして次の5点が考えられる。

- ①地域や子どもの状況を踏まえ、子どもたちの高いレベルでの力や心を、いかに育てていくかを明確にした経営ビジョンを示すこと。
- ②その経営ビジョンを、自校の全ての教職員が共感し、自らの能力を発揮し、共有を図ること。
- ③組織目標の達成のために、どの場面でも力を発揮することができる学校運営組織を構築すること。
- ④個々の教職員の目標達成のために管理職や各部署のリーダーが支援し、教職員個々の能力を高め子どもの成長や発達を成果として実感し働く喜びを拡充していくこと。
- ⑤教職員個々の自己評価と人事評価とが合致し、その結果として一層組織を活性化しようシステムを改善・向上させていくこと。

これらのことを踏まえ、この分科会では、「校長の格好の良い経営論」ではなく、校長が示す学校経営ビジョン実現に向けてこれからの学校組織をどうしていくかを本音で論議し、教職員が組織として機能し、且つ活性化し、活力ある学校運営を図る具体的方策を校長のリーダーシップの視点を通して明らかにしていきたいと考える。

II 研究発表及び研究協議

1 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

(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、後志校長会が一体となって取組を進めている「後志教育プラン」の更なる活用を図るとともに、この教育プランのように志と具体的な方策を一致させた取組をいっそう進め、管内の学校経営の充実・改善を図っていくことを目指している。

(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) 研究の内容

①管内の現状と課題を明らかにする

「経営ビジョンの共有」「組織づくり」「組織の活性化」の3点について、管内43校の小学校長を対象とした意識・実態調査を行いその中で判明した現状と課題

(ア) 教職員の力量に関する課題

組織として協働で取り組む意識が低い、校長のビジョンを重要視できない、主体的に関わり取組を前進させるスキルが備わっていない。

(イ) 校長の経営方針・戦略上の課題

経営ビジョンが不明瞭であること、そのためにその達成に向けた具体策が不十分であることなど、校長として自分自身が示した経営戦略に曖昧さがあるということが挙げられる。

②オール後志として目指すべき方向性

(ア) 経営ビジョンの共有を図ること

その足がかりとなるのはすでに取り組みを進めている「後志教育プラン」をより充実・発展させ、実効性あるものとして有効に活用すること。校長とし

てのマネジメント力を高め、自校の職場環境の分析とそこから生起する校長としての思いを込めた中・長期目標を設定し、組織的なチャレンジを組み込んだものとして示すことが重要である。

(イ) 教職員個々の意識改革を図ること

組織の構成員としての自覚を高め、所属意識・貢献意欲を喚起することで、確固たる協働体系の前提を作りあげる。

(ウ) 達成感をもつことができる人材育成

組織目標の達成に向け個々の教職員が力を発揮し、結果・成果として子どもが育つ姿に達成感をもつことができる人材の育成を進めること。ミドルリーダー、教頭、校長とつなぐ一連の人材育成は、管内教育の質の維持・向上の重要な鍵を握っている。

(4) 研究の成果と課題

①管内における組織づくりならびに組織運営に関する実態をとらえることができた。そしてそこから浮かび上がってきた課題を基に、管内の全ての校長が方向性を一致させて取り組む必要がある事項を明確にし、今後の組織的研究の方向を定める事ができた。

②単に組織を変えることのみならず、組織の構成員である教職員の心にかに火を点して学校の質を高めていくかということの必要性に着目し、人材育成を核とした学校経営へのアプローチの手段を確認できた。

③今後の課題として、組織的に具体的な経営戦略を交流、学び合う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、ブロック内での情報交流を深め、研究＝学校経営の充実として管内にしみわたる研究を推進していく。また、校長によっては意識やとらえ方に差異があることが分かったので、今後、研究内容や目指す組織像の共有を図り、「後志は一つ」として研究を更に深化させていく。

2 研究協議

校長には明確な学校経営ビジョンに基づいた教育活動を推進するための組織づくりが求められている。そのために次の3点が掲げられている。

○学校教育目標の実現を目指し、リーダーシップを適切に発揮する。

○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、目標達成に向けての組織として機能する。

○教職員が関わり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。研究協議は学校規模別に六つのグループに分け、グループ内での話

し合いを中心とした。後半の全体会の中で各グループからの発表を交流し合った。

○視点（研究課題を追求する視点）

1 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

(ア) 学校経営ビジョンの実現に向けて教職員が共通認識をもつためには。

(イ) 学校教育目標の達成に向けて組織の取組の在り方とは。

(ウ) 組織での取組の中で、行うべき評価・改善の在り方・方法とは。

2 活力ある運営を実現するための組織の活性化

(ア) 課題解決の見通し、具体策の共有化のために。

(イ) 組織における役割の明確化と協働意識を高めるために。

(ウ) 教職員が自分自身の職能を向上し、満足感を得られるために。

○各グループ協議から

上記二つの視点についての意見交流を行った中からグループでまとめられた内容の一部を紹介する。

(運営組織の構築)

- ・目指す子どもの姿をみんなで日常検証（見取り）を行い、変容を実感することが大切。
- ・教頭をキーマンとして育てていく。またリーダーの育成も重要。それぞれの役割の中で意欲・アイデアを引き出していく。
- ・組織の「形」にこだわるではなく、中のメンバーが自分の役割を意識し、前向きに行動ができるような仕組みを。
- ・教職員の一体化をもたせるための目標達成状況の「見える化」（視覚化）を図る。
- ・経営ビジョンをもち、夢を語れるのは校長だけである。そのことを大切にしたい。
- ・経営ビジョンの継続性と独自性のバランスの確認。

(組織の活性化)

- ・自己目標シートを数値化し、変容の実感をつかませる。その際には、追い詰めない数値目標も必要。
- ・子どものことが話題になっているか。子どもの成長が教職員のやる気につながっていく。
- ・異なる組織同士の横のつながりも大事。それらをどう機能させていくか、その仕掛け。
- ・一人一人に校長の言葉（願い・評価）を伝える。誰にどのように声をかけていくか。

Ⅲ ま と め

日高管内校長会の行き届いた大会準備のおかげで、分科会では大変充実した研究協議が行われ、参加会員にとって充実感・満足感のある時間を過ごすことができ、校長として新たな決意を実感できるものであった。関係の皆様のご尽力に感謝したい。

(1) 経営ビジョンの共有化について

経営ビジョンの共有化については、「経営ビジョンとは何か」をしっかりと押さえてはならない。ビジョンは、ミッションを受けて、方針や目標を達成することによってその先にある新たな学校・教職員・子どもたちの姿を示すものである。

後志管内においては、ビジョンが共有されない要因を分析し、共有化のために「後志版教育プラン」の作成と活用がなされている。当初は学力向上に特化して作られたものだが、最近では学力のみならず、豊かな心や健やかな体づくりへの取組を含め、学校経営全体を網羅するものとしての活用が図られている実践例が見られ始めている。

「オール後志」で取組を一層進め、どの学校においても学校経営や検証・改善のスケジュールが同じく示され、教職員が何に取り組むのかを明確にしていきたい。

(2) 運営組織について

質の高い教育の実現のために、どのような運営組織を構築するか。校務運営組織がチームとして機能し、組織的な動きができるように、教職員の意識を変えていくことが大切になってくる。そこに、校長がどのように関わったかが大きく影響を与えているのではないだろうか。

評価・改善を常に行いながら、目標達成に向けて教職員が一丸となって実践していく学校をつくるために、一人一人に明確な役割や課題意識をもたせ、教頭やミドルリーダーを育てていくことが重要である。

(3) 組織の活性化に向けての校長のリーダーシップについて

校長が戦略を立てて改善に向かわなくては、学校は変わらない。そして、教職員がその戦略を実行することによって子どもが変わり、学校が変わっていくという見通しをもつことができなくては、教職員は動かない。人間だから感情で動いていくところも大いにある。活力ある学校運営の実現に向けて、校長がリーダーシップをどのように発揮するか、教職員とどのように関わっているかでその動きが変わってくる。

(4) 今後の課題として

校長としての力量向上。経営ビジョンをいかにして作るのか。規模も課題もそれぞれの学校で異なる。具体的な方策には違いがあるかもしれないが、校長同士の実践交流を大切にして、学校経営の質の向上を図ることが課題である。「学校の夢を語る」ことができるのは校長だけである。夢に向かって校長として実践していくことを大切にしていきたい。

これから道内の校長は、平成27年1月1日からの査定昇給制度のスタートに向けて準備を進めることになる。厳しい道の財政事情が大きく反映しての制度となるのだが、本来の目的である教職員の士気高揚を図るものという認識の基に個々の能力を最大限発揮することによって、教育の質が向上していくことを期待したい。同時に学校内の教職員一人一人の士気高揚が図られるように、私たち校長の「評価の目」を磨いていく必要があることは言うまでもない。

「第2分科会に参加して」

仁木町立仁木小学校 三 浦 卓 也

第2分科会では、趣旨説明の後、ニセコ町立近藤小学校の齊藤校長より後志地区の取組が発表されました。管内43校全ての小学校長を対象としたアンケートの結果を基に現状と課題を明確にし、「後志教育プラン」という様式を共通のツールとして課題解決に向け取り組んでいる等の報告からは、後志地区の校長会が強い連帯感をもちながら組織的に取り組んでいる姿勢が伺えました。

研究協議は、「学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築」「活力ある運営を実現するための組織の活性化」の二つの視点を柱に、①学校規模ごとに編成されたグループ内での交流、②グループごとの発表及び全体討論という流れで進められました。学校規模ごとでグループが構成されたことにより、その規模ならではの共通の話題で活発に交流がなされ、参画型の協議が一層深化したと思います。

私自身、初めて大会に参加させていただきましたが目標と組織の関連をどう図るか、教職員に組織上の役割をどう理解させ見通しをもち取り組ませるか等、大変勉強になりました。ありがとうございました。