

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

近年、社会情勢や学校教育を取り巻く状況が、めまぐるしく変化してきている。平成27年8月に示された中教審教育課程企画特別部会による「論点整理」では、冒頭に「21世紀を生きる子どもたちに、自らの生涯を生き抜いていく力を培っていくことが問われる中、学校教育は何を準備しておかなければならないのか。」と示され、今教育の現場には、新しい時代にふさわしい学校観や学校文化を形成していくことが求められ、加えて次期学習指導要領告示が予定されている。一方、学力向上・道徳の教科化等、教育活動の課題は山積しているのが現状である。

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に、①「将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定」②「学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進」という二つの視点をもとに、校長が果たすべき役割と指導性について究明していきたいと考える。

II 研究発表及び協議

1 研究発表

「確かな学力を育成できる学校づくりに向けた
校長としての指導性の発揮」
～学力向上を学校経営ビジョンの柱にした
「学校改善プラン」の策定～
日高地区 平取町立貫気別小学校 中山 英明

(1) 趣 旨

未来を切り拓く子どもたちを育成するために、新しい時代に求められる資質・能力を確実に身に付けることが喫緊の課題となっている。そのために校長は、創意と活力に満ちた学校経営ビジョンを示さなければならない。時代の先を見つめた学校経営の充実を図る取組を推進していく。

(2) 研究の概要

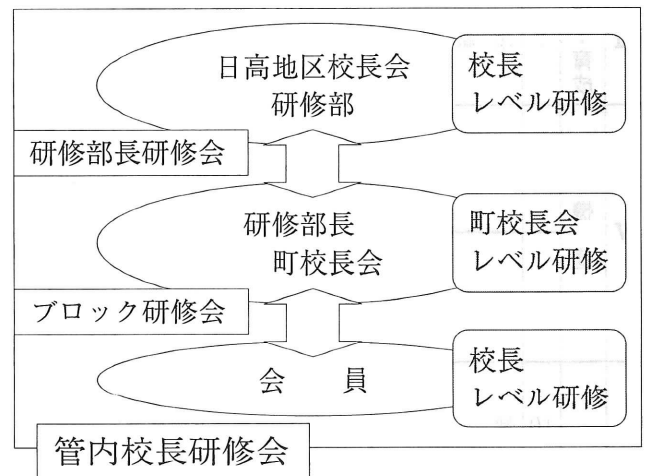
- ① 日高地区校長会の取組

ア 研究の視点・内容

日高地区校長会では、平成26、27年の二年計画で「確かな学力を育成できる学校づくりに向けた校長としての指導性の発揮」を研究課題に、校長レベルでは「学校改善プランを有効に機能させるための校長の指導性」町校長会レベルでは「町の学力向上の取組を具体化し充実させるためのリーダーシップ」として、研究を推進してきている。また、平成27年度より「学力向上委員会」を発足し研究対象を「校長の関与・指導性」に焦点化してきた。

また、研究の実践過程を学校改善プランの推進サイクル〈策定—共有—実践—評価—改訂〉に基づいて位置付け、各過程の研究の視点により実践検証を進めてきた。

イ 研究体制



ウ 研究内容

学力向上を柱にした「学校改善プラン」を策定し、校長レベルの研究では、「校長がより効果的、具体的な学校改善プランを策定し、職員間で共有させ、確実に実施していくための指導性を発揮することで自校の学力向上の取組がより強化される。」町校長会レベルでは、「町校長会が町レベルの学力向上に向けた取組を検討し、推進することで町全体の学力向上が強化される。」という仮説の下、研究を進めている。

管内各校では、各種学力調査結果から数値目標や具体的な改善策を学校改善プランに明記し実践を進め、その取組について地区校長会において実践発表を行い、検証

を深めている。平成27年度には、学力向上委員会を組織し、より効果的・具体的な学校改善プランの策定と校長の関与・指導性に焦点をあて実践事例集を発行するなど、取組の充実を進めている。

② 平取町校長会の取組

平取町校長会では、二つの専門部を組織し、町教委や家庭とも連携を図りながら、以下の実践を進めている。

- ア 各種調査結果を踏まえた学校改善プランの見直し
- イ 家庭と連携した家庭学習習慣化の取組
- ウ 学校での読書活動の推進と家庭での読書習慣の定着
- エ 平取町研究指定事業（管内へき地複式研究・外国語活動・道徳教育各研究会開催）
- オ その他（漢字・英語検定・夏冬休み学習サポート・ICT機器導入・放課後子ども教室）

(3) 成果と課題

① 成果

- ア 校長会研修の焦点化が図られた。
- イ 学力向上に向けたビジョンの設定により、職員意識が高まり、取組の可視化も図られた。
- ウ 町校長会全体で取り組むことで経営ビジョンの共有化が図られた。

② 課題

- ア 検証の不十分さや校長の関与の弱さがうかがわれる。
- イ 実践、評価の段階で低評価の傾向がある。マネジメント資源など、研修の視点を焦点化させる必要がある。
- ウ 学力向上、学校間連携に不十分さがある。

(4) 改善策

引き続き「学力の向上」を研究課題に据え、研究の視点、内容をより焦点化させるため、研究対象を以下のように設定する。

① 校長レベル

組織マネジメントにおける指導性について研究を推進する。「組織体制の構築」「人材の活用（教頭）」「人材の活用（主任等）」「その他」をマネジメントの視点とし、それぞれのPDCAサイクルを明らかにすることにより、その指導性を検証する。

② 町校長会レベル

「組織の構築」「会員相互の連携」「外部組織との連携」「その他」をリーダーシップを発揮する視点とし、各PDCAサイクルを明らかにすることにより、その影響力を検証する。

2 研究協議

各グループでの研究協議では、「校長のリーダーシッ

プの視点」として以下の二点について話し合わせ、全体発表により共通理解が図られた。

(1) リーダーシップの視点①～ビジョン策定の工夫について

- ①校長の姿勢～思いを語り、ぶれずに、あきらめずに
 - ・学校経営への職員の意識を変えていく事が大切でること。
 - ・学校評価のPDCAを行事等短いスパンで考え、組織としての取り組みを大切に「協働する学校」につなげること。
- ②ミドルリーダーを積極的に学校経営に関わらせる
 - ・学校組織の中間評価シートなどの利用もすること。
 - ・子どもの姿で評価→プロセス、仕組みを残すこと。
- ③若手教員の育成がベテランのやる気を引き出すカギ
 - ・キーワードを明確にした提示の工夫をすること。
 - ・分かりやすいビジョン～短期型、長期型など、学校評価の結果から次年度の学校経営ビジョンへの参画を具現化すること。
- ④「開かれた学校」の推進のための学校状況や地域のニーズに合わせたビジョンの提示の工夫
 - ・学校評議員の活用も考えられること。

(2) リーダーシップの視点②～連携の工夫について

- ①学校の役割を明確にした連携
 - ・情報発信…学校マニフェスト、学校だより、ハンドブックなどの実践。PRや、PTA・地域のボスとの関係の構築を生かして連携した事例もあること。
- ②学校への「地域の要望」を考慮する
 - ・子育て世代、シルバー世代のそれぞれの要望、意識を考慮すること。
 - ・学校がすべきこと、地域がすべきことを丁寧に協議し、分担すること。
- ③地域に開かれた教育課程の工夫
 - ・学力向上に関わって、保護者の意識の向上を図ること。
 - ・総合的な学習の実施にあたり、地域の人材の活用を工夫しながら人とかかわりの中で子どもを育てること。
- ④地域との連携の学校評価への位置付け
 - ・経営方針に対応した項目に付加すること。
 - ・地域に飛び出し、価値や成果を共有する工夫をすること。
- ⑤連携の場の設定と調整
 - ・日常の交流への気配りが大切であること。（例～地域懇談会、敬老参観日、地域行事への職員の積極的な参加など）
- ⑥職員の意識改革を進めるにあたっての連携の大切さ
 - ・数値目標を示す、スタンダードを提示し、共通化を図る（定期点検の実施）、地域、行政との連携、学校間の連携（幼小中）の工夫など→ミドルリーダー

の育成，経営参画につなげること。

Ⅲ ま と め

1 「将来を見据えた明確な経営ビジョンの策定」について

ビジョン策定段階においてミドルリーダーを関与させることは，教職員全体の意識高揚のためにも有効かつ必要である。ビジョンの具現化に向けては，学校全体のベクトルを一体化させていく必要がある，そのためにビジョンが具備すべき要件としては，「①教育の夢とロマンが表現されていること」「②目の前の子どもたちにとって必要かつ有効であること」「③自分たちの行動や役割が明確になっていること」「④自分たちの実践検証を踏まえて策定されていること」などが上げられる。ミドルリーダーの具体的な関与については，策定段階におけるアドバイザー的な関与や具体的な方策の企画など，その資質や能力，あるいは校長としての育成方針や経営システムによって異なるので，引き続き本分科会において交流していく必要がある。次に，ロードマップの作成を通し，校長自身がビジョンの妥当性や達成イメージを確認するとともに，それを提示することで校長としての思いをより明確に発信できるなどのメリットがある。ただ，どこまで示すのかについては，策定したビジョンの質や取組期間，或いは学校経営状況との兼ね合いにより異なるので，この点については引き続き吟味が必要である。

以上を踏まえて，次の二点を成果としたいと考える。「①ビジョンの策定方法についての交流がなされ，ミドルリーダー関与の有効性が確認・共有された。」「②ビジョンを学校の内外で共有するためには，ロードマップの作成・提示は有効であるが，その内容や方法は学校実態に応じて工夫していく必要がある。」また，「①新学習指導要領の実施を見据えた教育の質の転換と，喫緊の自校課題への具体的な対応を融合させた実効性のあるビジョンの検討」「②ミドルリーダーの有効活用を含む多様な策定方法の模索と交流」の二点を，次年度への継続課題とする。

2 「学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進」について

「①連携の強化に向けたビジョンの提示や検証の在り方」「②学校の役割分担の明確化や関係機関との連携に向けた，情報公開の在り方」の二点が，十勝大会からの継続課題となっている。一つ目の課題については，各種の連携を強化，継続させるためのツールとしてビジョンを有効に活用するためには，提示することで目標を共有し，その取組状況を検証して，成果や課題を共有していく必要がある。提示については，「いつ，どこで」などの問題もあるが，それ以上に連携先に応じて内容や提示方法を分かりやすく工夫したり，多様に発信したりすることが極めて重要である。校長にはビジョンを自身の言葉に置き換える咀嚼力や，より効果的に発信できる表現力が求めら

れていると言える。検証については，第3分科会とも密接に関連するが，当分科会としては，学校評価と関連付け，検証結果をビジョンの改善や見直しに有効に生かせるタイミングや方法を工夫していく必要があると考える。

もう一つの課題である情報公開については，公立学校のCS化が努力目標として明記され，実際に各地で具体化し始めている状況を踏まえる必要がある。近い将来には，ビジョンが学校教育の枠組みを超えて，地域における子育てや町づくりの一翼を担うプランとなることが想定される。学校が地域社会において担うべき役割は今後も拡大していくと思われる。校長は，地域社会との関わりの中で，自身の策定したビジョンの役割や効果を見極め，その実現に向けて有効な情報を精査し，発信していかなければならない。

以上を踏まえて，次の二点を成果としたいと考える。「①各種連携の強化・継続に向けて，ビジョンを有効に機能させる学校経営を進めていく必要がある。」「②校長は，学校経営ビジョンの分かりやすい提示や有効な検証を工夫するとともに，達成に向けた効果を予測しながら発信情報を吟味していく必要がある。」また，「①公立学校のCS化を見据えた，地域社会における学校経営ビジョンの意義と役割の検討」「②ビジョンの実効性を高めるための学校経営の具体的な工夫とその交流」の二点を，次年度への継続課題としたいと考える。

「第1分科会に参加して」

新ひだか町立三石小学校 金澤 覚

本分科会では，分科会の趣旨説明，日高地区の研究発表を受けた後，昨年十勝大会の研究発表と今年度の日高地区の研究発表の成果と課題から，①未来を見据えたビジョンの策定，②学校の役割を明確にした連携について，6つの小グループに分かれて，校長がどう関われば良いか意見交換しました。

グループ協議では，持参したそれぞれの学校の経営方針を紹介し合いながら，2つのテーマについて，それぞれの学校での苦勞や工夫について交流しました。校長として描くビジョンをいかに職員に伝え，経営参画意識を高めるか，また，学校の役割をどのようにはっきりとした形で示し，発信し，周りとの連携していけば良いのか，課題解決に向けた様々なアイデアが出されました。

学校の規模や職員の年齢構成，地域の実態に違いはあるものの，子どもたちのために，校長として，どう学校を運営していけば良いか参加された方々の熱い思いや気持ち，行動に刺激を受けるとともに，今後の自校の学校経営に向けたたくさんのご示唆をいただきました。ありがとうございました。