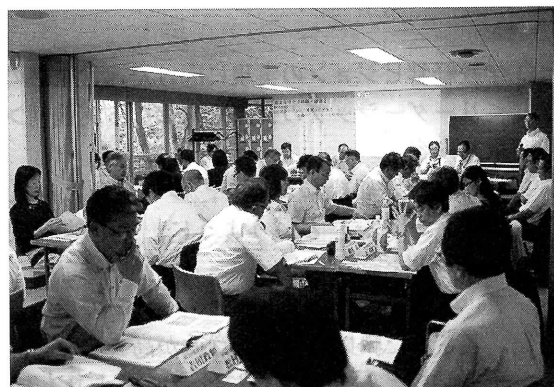


## 研究課題

## 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

現学習指導要領の完全実施から折り返し点を過ぎ、新たな学習指導要領に関する考え方が矢継ぎ早に提示され、その対応が求められている。今日の教育改革のなかで、新たに示された教育課題への対応、教育の現状をしっかりと認識し、今後の教育の方向を見据えた学校運営を進めることが非常に重要になってきている。学校は、自立性を高めつつも保護者や地域住民の望む学校の具体的な姿を明らかにし、調和と統一性のある教育計画の下、意欲あふれる教職員が組織的に学校運営を進める。さらにその教育活動を進める中で組織や校務などについて常に評価・改善を図ることによって質の高い教育を提供することが可能になる。そのためにも校長は、学校組織を活性化し、教職員個々の意識の高揚を図り、教職員の持つ資質・能力を引き出し、高めていく組織の在り方や体制づくりを確立する取組をしていかなければならない。

本分科会では、校長の示す明確な学校経営ビジョンの実現に向け、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策を明らかにする。

後志小中学校長会では、研究課題解明のため3か年計画の組織研究の取組を進め、今年度がその最終の発表となる。この間、次の6点を校長に求められるリーダーシップとして確認し組織的な共同研究を進めてきた。

①明確な経営ビジョンの提示②ビジョンの共有化③創意ある学校運営組織の構築④教職員の資質・能力の向上⑤人事評価システムの改善・向上⑥組織人としての人材育成。これらを基に、経営ビジョンの共有と、そのビジョンの実現に向けた協働的な運営組織を構築するために、さらには、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について究明していく。

## II 研究発表及び協議

## 1 研究発表

「経営ビジョン実現に向けた組織づくりと  
活性化を進める校長の在り方」  
後志地区 古平町立古平小学校 中田 恭太郎

## (1) 後志校長会の研究（3か年計画 第3年次）

後志小中学校長会は、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。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、校種ごとに研究プロジェクトチームを組織し、管内の現況の集約及び研究情報等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) 研究の内容

- ①調査研究～現況及び取組に係わる成果や課題
- ②経営研究～組織づくり・活性化に向けての校長の在り方
- ③実践研究～実践例の紹介

## (3) 研究計画

- 1年次～管内の現況の把握 課題解決への提案
- 2年次～実践・改善・充実
- 3年次～成果と課題のまとめ（※本年度）

## (4) 研究実践の状況

本研究は、平成26年度から＜経営ビジョンの共有＞＜ビジョンの実現につながる組織の構築＞＜活力ある運営を実現する組織の活性化＞の三つの視点において、校長による自校の状況の自己評価（調査）結果を手がかりにしながら、効果的な具体策を模索し、各校における学校経営の充実を目指してスタートした。

1年次は、現況把握、主な課題やその課題解決の糸口を取りまとめた。

2年次は、1年次目の優れた取組について、手法や成果・課題をまとめて発信し、さらには「後志学校教育プラン」の効果的な活用事例の紹介も行った。また、三つの視点における再調査も実施し、その結果から2年間の研究実践が各学校の状況を良い方向に向かわせているという成果とともに、「人材の育成・活用」が鍵を握るという課題も浮かび上がってきた。

そこで、3年次は、後志管内における解決すべき課題を「ミドルリーダーの育成・活用」と設定し、仮説検証型の実践研究を進めることにした。

### ①学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築 ＜リーダーシップの視点1における実践例＞

#### ◎取組内容

校務分掌組織において、〇〇部の上に【〇〇コーディネーター】というように、中心的な役割を果たすポストを設置した。

ア 特性に応じたコーディネーターの指名により、指名された職員の自覚や意欲が高まった。

イ 学校としての取組に、今までよりも一層の統一感が生まれている。

ウ 若年層からのコーディネーターへの相談が増え、学校に培われた優れたものを次世代に繋ぐシステムとなりつつある。

### ②活力ある運営を実現するための組織の活性化 ＜リーダーシップの視点2における実践例＞

#### ◎取組内容

行事实施後に、小集団でのワークショップ型のミーティングを行って課題や改善策を検討し、次年度のプランをすぐに作成・提示する評価改善システムを取り入れた。

ア 中堅層職員を小集団のまとめ役に指名し、運営を任せることで、主体的・積極的なミーティングが招集されるようになった。

イ ミーティングの内容が、客観性をもつようになり、職員の見方や考え方に成長が見られる。

ウ 行事担当者が、見通しと自信をもって業務を進めることができるようになった。

## (5) 研究の成果と課題

### ①成果

ア 「後志学校教育プラン」の取組が、「経営ビジョン共有の重要性」の再認識につながり、各校での浸透が見られた。

イ 組織の研究として、同じねらいをもって共同研究に取り組むことによって、後志全体の＜組織の活性化＞に向けた気運が高まり、学校ごとにレベルアップが図られた。

ウ ＜組織の活性化＞に向けた取組を効果的なものに高めるポイントを見出すことができた。

### ②課題

ア 「ミドルリーダー」の押さえや「活性化されている状況」の基準などについて校長間で共有の在り方を検討する必要がある。

イ 小規模校が多数を占める地域であるため、形式的な組織論だけでなく、実情に合った組織マネジメントへの工夫が必要である。

## 2 研究協議

チーム学校の考え方やカリキュラム・マネジメントの導入など、新たな時代の変化に向け、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。

(1) 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ことが重要。

(2) 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。

(3) 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。

研究協議は学校規模別に七つのグループに分け、後志の発表のリーダーシップのポイントと研究協議の柱二つを基に、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。

#### 《リーダーシップのポイント（後志版）》

◇教職員への説明に時間と手間をかけている。

◇面接などを活用して、個の役割を伝え自覚を促す。

◇学校課題を的確にとらえ、経営ビジョンにつなげる。

◇適材適所の校内人事を実現している。

◇職員自らが効果・成果を実感できるようにしている。

◇職員に委ねて実践させ、認めている。

#### ◎研究協議の柱

①人材の力を生かす組織改善のために必要なことは

②ミドルリーダーの役割とその育成は

#### ●グループ協議から

上記二つの協議の柱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一部を紹介する。

#### 【人材の力を生かす組織改善】

- ・校長が強い思いをもち、明確な経営方針・先を見通した学校経営を行うことが大切。
- ・運営委員会の役割・機能を発揮させ、行事後すぐにDCA Pサイクル（直後プラン）を導入するなど、お互いに補完し合える組織チーム力が大切。
- ・校長がグランドデザインを描き、全職員にビジョン（目標）を明示することが大切。
- ・校務運営委員会や企画委員会など、ミドルリーダーで構成する会議を上手に使い、ミドルの力を生かす。
- ・キーワードは『しほりこみ&つながり』。特別委員会、職員間、目指す事などの時に、重要なフレーズとして使用。
- ・戦略に基づく自己有用感の高揚。辛抱強く確信と勇気をもって実行し『進化→深化→真価』へと発展させる。

#### 【ミドルリーダーの役割と育成】

- ・意識改革が必要。そのために、人事評価の有効活用や役割の明確化により自分の立ち位置をはっきりさせる。
- ・学校全体からみる感性を育てる。
- ・当事者意識をもたせ、成果を実感させることが大切。
- ・参画意識の向上により、責任感・満足感を実感させる。

・キーワードは『重点化・気付かせる』。期待を伝えて、やりがいを感じさせ、リーダーとして動かす。

## Ⅲ ま と め

### 1 学校経営ビジョンの共有について

私たち校長が、いい学校を創りたい、いい子どもを育てたいという熱い想いや願いを、中長期的な展望に立ち、経営理念として示したものが「経営ビジョン」であり、今ある学校の現状と課題を的確に捉えた上で、将来を見据えた明確な到達目標、長期・中期の計画、具体的な実践計画等を盛り込み、教育活動が組織的に推進できるように示すことが重要である。

校長が「学校経営ビジョン」を浸透・共有させるためには、組織の中で、誰が、何に、どのように取り組むのかを明確にすることが肝要である。その結果、子どもがこんな風に変わり、こんな学校になっていくとのシナリオを共有し、ともに創り上げようとする学校の具体像をイメージすることができる。そして、教職員にとっては、自分が今やっていることがどこにつながるのか、何のためにやっているのかという自分の立ち位置を意識することができる。この目的意識が、個々の主体性や自主性へと繋がっていく。

### 2 組織づくりについて

学校の組織づくりにおいて最も大切にすべき事は、協働することであり、この協働を支え可能にするのが組織的な学校運営組織である。従来は「人に頼った」運営組織であることが多かったが、組織の構成員である教職員一人一人の意識を変え、組織の中で個を育て、個の育ちが組織の質を高めるように移行していくことが重要である。

ビジョンの実現に向けた組織づくりにおける校長の果たすべき役割として以下の3点にまとめた。

- ①明確な経営ビジョンを示し、自分の言葉で目指す学校の姿、子どもの姿を明らかにし、浸透、共有させること。
- ②これまでの学校運営組織を見直し、ビジョンを実現するために新たな発想での組織を構築することと同時に、機能的・協働的な組織として動くことができるように、教職員個々に明確な役割を与え、有用感をもって取組を進めること。トップダウンとボトムアップ・ミドルアップダウンなどを調和的に取り入れミドルリーダー、若手教員の育成に努めること。
- ③「チーム学校」という意識をもち全教職員が仕事に向かえるよう、風通しの良い信頼関係のある職場にすること。

### 3 組織の活性化について

組織を活性化させるために校長が行うべきことは、目指す方向性を共有し「チーム」としての意識を高めることである。教職員を信頼した上で、仕事を任せ、支援しながら、一人一人のもつ情報や知識を共有し、互いに学

び合える組織としていくことが重要である。この取組がミドルリーダーや若手教員の成長に結び付く人材育成であるとして捉えていかなければならない。そこで、組織の活性化のために必要な校長のリーダーシップとして2点にまとめた。

- ①教職員と日常的なコミュニケーションを積極的に図り、指導を積極的に行うこと。
- ②担任や校務分掌の仕事の割当を教職員の育成、人材育成のチャンスと捉え、見通しをもち計画的、戦略的に進めること。

### 4 今後の課題として

『組織を動かしてこそ校長』と言われる。

校長が、明るく前向きに課題を捉え、「学校経営ビジョン」として描き出し、目の前のスタッフが実感を伴って参画する姿を思い浮かべ、その姿が一人一人の成長として次のステージに向かう。そうした機能を回転させていくことに、私たち校長の使命がある。

何より大切な事は、『学校経営ビジョン』に校長のしつかりとした意思と責任を示し、組織を動かせる校長となるべく研鑽を重ねることである。

この3年間、「オール後志で」の発想の下、本第2分科会「組織・運営」での提言をさせていただいた事に深く感謝いたします。

### 「第2分科会に参加して」

喜茂別町立鈴川小学校 中村和男

研究発表では、古平小学校の中田恭太郎校長先生が『ミドルリーダーの機能化』を手掛かりに実践された後志校長会の取組を紹介し、組織の構築や活性化を目指した3か年研究のまとめを発表されました。校長先生方が常に1ランクアップを目指して同じ方向に進まれており、この後志の流れに乗り遅れるまいと強い思いをもったところです。また、質疑で出された活性化の基準では、教職員の参画意欲や協働性等についても評価マネジメントに組み入れる必要性を感じました。

グループ協議では「人材の力を生かす組織改善のために必要なこと」「ミドルリーダーの役割とその育成」という二つの柱で協議が行われました。参加した極小規模校のグループでは、分掌人事の活性化、役割や責任の明確化など規模こそ異なりますが、大きな学校と同様の取組が効果的であること、そして、先を見通した育成プランを描くことを学ばせていただきました。

最後に大川小学校の島知章校長先生がまとめて話された「コミュニケーションと指導」、「新たな発想での組織改革」の言葉には、私自身、明日からの果たすべき役割を明確にさせていただきました。