

第 1 分科会

経営ビジョン

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

今日、社会の急速な変化や予測不可能な時代において、学校は、未来社会を生き抜き貢献する子どもや、他者と協働し新たな価値を創造できる子どもを育成していく必要がある。そのため、校長は、時代の潮流を的確にとらえる先見性を持ち、教育活動全般にわたる力強いリーダーシップを発揮して、学校や家庭、地域それぞれの目標や役割を明確にした学校経営ビジョンを示し、活力ある学校運営と学校改善に向けた評価・刷新を進めていかなければならない。

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持ち、創意と活力に満ちた学校経営を推進していくための具体的方策と成果を明らかにする。そのために、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」の2点を研究の視点として究明する。

II 研究発表および討議

「時代の要請に応える創意と
活力ある学校経営の推進」
～未来を見据えた学校経営ビジョンの策定と
ビジョンの実現に向けた取組～
石狩地区 千歳市立祝梅小学校 吉田 篤弘

1 研究発表

(1) 研究の概要

① 石狩管内小中学校長会の研究（3か年計画）

石狩管内小中学校長会は、研究主題を「自立・協働し、未来を創る石狩の子どもを育成する学校教育の推進～『自立した人格』と『未来を切り拓く資質・能力』を育成する学校経営の在り方」と設定し、令和元年度から3か年計画で研究を推進しており、学校経営ビジョンの策定と実現に向けた様々な取組や、小中一貫教育及びコミュニティスクール（以下、CS）等に力を注いでいる。また、研究主題に対する各年度の協議題や課題、解明に向けた視点をそれぞれ設定しており、実践に基づく組織的な研

究を、視点を明確にししながら推進している。

（以下、各年度の協議題、カッコ内は課題）

【令和元年度】時代の要請に応える創意と活力ある学校経営の推進（学校経営ビジョンの実現と組織づくり、学校改善を図る評価の充実）

【令和2年度】社会の信頼・負託に応える確かな学校経営の推進（未来の教育を担う人材育成の推進、子どもと職員を守る安全教育の推進と服務管理の徹底）

【令和3年度】社会の変化を柔軟に受け止め、子どもたちの確かな「生きる力」を育む学校経営の推進（確かな「生きる力」を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方、今日的な教育課題に対応した学校経営の在り方）

研究組織及び実践内容としては、小・中別分科会やブロック校長研修会、市町村研修会において提言発表や研究協議、研修集録の発行等を行っている。

また、平成27年度から「教頭を育てる取組」を継続し、校長より教頭に助言を与えながら、学校における働き方改革の取組（時間外勤務の縮減や定時退勤日の設定、変形労働時間の活用等、勤務に対する職員の意識改革）や、自校に実践可能な取組を進めている。

② 千歳市小中学校長会の研究

千歳市小中学校長会では、年間7回の定例研修会で服務についての確認やCS、小中一貫教育、体力向上、働き方改革の取組、提言レポートの協議等を行っている。

また、CSの調査研究指定校による先行実践を進めており、学校運営協議会の組織体制や委員構成、具体的な取組内容、情報発信等について協議を進めている。

(2) 実践内容

① 視点1 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

経営ビジョンの策定に当たって、次の取組を進めている。

○教職員の共感と納得を得るために、学校評価や学力テスト等客観的なデータを活用し、根拠をもって教育課題を示す。

○社会と連携・協働するために、国や道、市の計画や施策とともに、子どもたちの将来を見据えた教職員の思いや保護者、地域の願いを示す。

○校長の経営理念を反映させ、わかりやすい言葉で表現する。

○経営戦術として、学校スローガンを設定し、経営ビジョンを具現化していく取組を実践する。

②視点2 学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進

学校経営の推進に当たって、次の取組を進めている。

○9年間を通して「生きる力」を育む小中一貫教育を推進する。(共通課題の明確化、教職員のつながり、ミドルリーダーの育成、経営参画意識の醸成)

○「地域とともにある学校」を目指すCSの推進。(組織作り、学習支援、CS通信発行、登下校の見守り、学校評価関係、経営参画意識の醸成)

(3) 成果

① 教育課題の根拠や保護者・地域の願い、新学習指導要領からの経営課題を示すことにより、教職員の共感と納得を得るビジョンを策定できた。

② ビジョンの実現に向け、戦術・戦略を意識したことにより、「知・徳・体のやる気と自信づくり」「進んで〇〇大作戦」など、共通実践とボトムアップに結び付けることができた。

③ 小中一貫教育やCSの推進に関わり、組織の中に意図的に教職員を配置することにより、教職員の経営参画意識を高めることができた。

(4) 課題

① 社会と連携・協働しながらビジョンを策定するためには、学校の課題、保護者や地域の願いをしっかりと把握する手段の確立と、国や道から求められていることを自校に落とし込む幅広い視野が必要である。

② 重点目標達成に向け、より具体的な策を示すトップダウンと、教職員に任せるボトムアップのバランスを見極める必要がある。

③ 創造的な学校経営を推進するためには、校長自身が学びを深め、教職員へ積極的に情報発信をするなど、意識改革を進める必要がある。

報を入手し、整理・分析することにより、児童に必要な資質・能力を見極めることが必要である。

② 保護者や地域住民の願いやニーズを、各種アンケート調査や学校評価等を利用してリサーチし、適切に実施することにより、課題を浮き彫りにし、目指す子ども像を導き出すことができる。

③ グランド・デザイン等を活用することによって見える化し、教職員や保護者、地域住民に共感・納得させ、共に進める意識をもたせることが大切である。

④ 校長のリーダーシップにより、PDCAサイクルを通して組織を活性化させながら連携・協働していくことにより、経営ビジョンをより現実味のあるものに発展させていくことが重要である。

(2) 討議の柱②～経営ビジョンを具現化する組織づくりと、教職員の経営参画意識の醸成と資質・能力の向上の在り方

① 褒めたり励ましたりする等の日常的な言葉かけによってコミュニケーションを図り、良好な望ましい人間関係の基盤をつくっていくことが必要である。

② 子どもや保護者、地域住民のアンケート結果(意識調査等)や、CSや学校間連携の推進を通じて、教職員の経営参画に向けた意識改善を図ることも可能である。

③ ミドルリーダーや若手教員に役割を与え、活躍の場を設けることにより成果と課題を実感させ、自覚と責任をもたせながら、学校運営の中で組織を上手くマネジメントし、人材を育成していくことが重要である。

④ 働き方改革の時代を迎え、教職員の意識改革を進めていくと同時に、スクラップ&ビルドによる変化と、校務・運営委員会等の組織を持続的に機能させていくことを上手にコントロールしていくことが重要である。



Ⅲ ま と め

1 「将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定」について

学校の経営者である校長は、子どもたちの未来を見据え、

2 研究討議

各グループでの研究討議では、校長のリーダーシップとして以下の2点について討議し、全体発表により共通理解を図った。

(1) 討議の柱①～「社会に開かれた教育課程」の実現に向け、児童に必要な資質・能力を育み、自校の「課題」を明確にした「経営ビジョン」策定の在り方

① 様々な調査や情報収集を通して客観的で正確な情

学校や地域の特性を考慮し、創意ある学校経営ビジョンを描くことが必要である。学校経営ビジョンは、目標を達成し実現させるための具体策や道筋が明らかであるとともに、教職員や家庭、地域への働きかけが意図されるものでなければならない。

研究討議では、子どもや学校の実態を客観的にとらえ、教職員や保護者、地域住民の願い、新学習指導要領で育成を目指す資質・能力を明確にして、学校経営ビジョンや重点教育目標の策定にあたることが重要であることが確認された。

これらのことから、

- (1) 自校の現状や課題を客観的にとらえ、学習の基盤となる力や現代的諸課題に対応する力を明確にし、経営方針に位置付けるなど、その具体化に向けて可視化できる学校経営ビジョンを策定することが確認されたこと
- (2) 学校経営ビジョンの実現のために、教職員の共感と納得を基盤にしながら、保護者や地域住民の願いを経営方針に位置付け、彼らに浸透させることの重要性が確認され、この2点を成果とした。

また、「教職員や保護者、地域社会と共有・協働していく『社会に開かれた教育課程』の実現に向けた、学校経営ビジョンの策定とはどういうものか、目指す方向性や方策の在り方」を、次年度への継続課題とした。

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

校長は、学校教育目標の実現に向けて、教職員が自信と誇りをもち、学校運営を推進していくことができるように組織を効果的に編成し、組織的・協働的な学校体制を構築していくことが必要である。

そのためには、校長が、教職員に対して校長の経営方針や社会との関係性を十分に理解させ、組織の一員としての役割を認識させながら、ミドルリーダーを育成し、学校経営参画意識を醸成していくことが重要である。

これらのことから、

- (1) 小中一貫教育やコミュニティ・スクールの推進など、現在、学校が果たすべき役割を実現させるために、教職員の意識改革を進めるとともに、家庭・地域との結び付きをさらに強化することの重要性
- (2) 教職員の経営参画意識を高めるために、意図的・計画的な組織作りや事業計画作成への教職員の積極的な関わりを進めることの重要性

が確認され、この2点を成果とした。

また、「学校経営ビジョンの実現に向けた新たな課題への対応について、『業務の集中と選択』など、教職員の働き方改革を踏まえた業務の推進と校長のリーダーシ

ップの在り方」を、次年度への継続課題とした。

これからの時代において、子どもたちに求められる資質・能力とは何かを学校や家庭、地域が共通理解し、互いに連携・協働しながら学校教育を推進していかなければならない。そのために、校長は、未来社会をしっかりと見据えた上で明確な学校経営ビジョンを示し、組織を活性化させながら活力ある学校経営を展開していかなければならない。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必要がある。

本分科会では、参加した校長が、それぞれの知識と経験を基に、校長としての指導性や役割とはどのようなものであり、それに対して自校の学校経営の進捗状況や課題についてどのように受け止め、改善すべき点や対応策についてどのように考えているか等、活発な議論を展開することができ、大変有意義なものとなった。

それぞれが、自身の学校経営ビジョンを確実に実現させるために、教職員の意識を高め、学校体制をより強化し、地域社会との信頼を深めていくような学校経営を、そして一人一人の子どもの確かな成長を保証できる学校経営を、互いに目指していくことを確認し合い、第1分科会「経営ビジョン」のまとめとする。

「第1分科会に参加して」

恵庭市立柏小学校 山口 浩

創意と活力に満ちた学校経営ビジョンと校長の在り方を研究課題とし、千歳市立祝梅小学校の吉田篤弘校長先生が「時代の要請に応える創意と活力ある学校経営の推進」と題して石狩管内や千歳市校長会の取組を中心に発表された。小中一貫（連携）教育の推進やコミュニティ・スクールの取組から教職員の参画意識を高めることにつながるとともに地域や家庭の思いを共有し納得した上で学校運営ができるようになった。反面、より充実させるためには学校課題や地域や家庭の願いをしっかりとリサーチすることやトップダウンとボトムアップのバランスが難しいこと、そして、何よりも校長自身が学びを深め教職員に情報を発信し意識改革を進める必要があるとの課題が出された。

グループ討議では、積極的な交流がなされ、経営ビジョンの策定にあたっては、「R－PDCA」「願い・ニーズ～地域・保護者・家庭・教職員」「CS・小中連携」「組織で子どもを育てる～学習規律、UD」というキーワードが出され、最後は「校長の強いリーダーシップ」ということで共通認識に至った。大変有意義な研究大会だった。