

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

校長には、子どもたちに新しい時代に必要となる資質・能力を育むとともに、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、子どもたち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、教育水準の向上を継続的に図ることが必要である。さらに、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・協働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おり、教育課程の改善のみならず、それを実現する学校の体制整備が不可欠である。そのためには、校長は、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必要がある。さらに、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できるよう働きかけ、目標達成に向けて組織として教育活動に取り組む体制を創り上げるとともに、活力ある運営組織を構築する必要がある。

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を図るための活力ある組織づくり及び組織を運営していくための具体的方策と成果を次の視点により明らかにする。

○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」

○視点2「活力ある運営を実現するための組織の活性化」

「校長の経営ビジョンの発揮と
具体的な取組へのアプローチについて」

上川地区 美瑛町立明德小学校 佐藤 徹

II 研究発表および討議

1 研究発表

(1) 研究の概要

美瑛町校長会では、「チーム美瑛」をキーワードに、児童・生徒、校内の様々な情報を交流・共有するとともに、美瑛町教育委員会との連携を密にし、目指す方向性を一致させ、共有することで、各課題に対してきょうどう（共同、協同、協働）できる組織を追究した。

(2) 具体の研究実践

<視点1に関わる取組>

「チーム美瑛」として、「すべては美瑛町の子どものために」という校長の経営ビジョンを明確にし、特別支援教育の視点を踏まえた校内体制及び引継ぎ体制を整備した。

① 特別支援教育の視点を踏まえた学校経営構築開発事業運営協議会（文科省指定）の取組

《設置の目的》

- ・特別支援教育への理解向上と子ども一人一人への支援体制の充実
- ・校内及び中学進学時における学校間の引継ぎ体制の整備
- ・教育委員会による研修事業の情報提供の充実

《学校における取組内容》

- ア 応用行動分析学（ABA）に基づいた児童の実態把握と全教員の共通理解に立った児童への指導、支援
- イ 「すとりーむ（個別の支援計画）」の理解向上やスタートカリキュラムの作成
- ウ 引継ぎの充実を図る町内学校の共通した様式の開発や記入方法の確立

<視点2に関わる取組>

学校外組織との連携、協働体制の充実や働き方改革推進により、組織の運営・指導体制の活性化を図った。

② 美瑛町教育推進協議会（29・30年度）の取組

《具体的な取組》

- ア 学習連携部会～小中学校の教頭と教務を中心に

構成（必要に応じて、保育所や幼稚園・高等学校も参加）。

- ・幼保から高校までの授業交流
- ・町の教育方針に基づくキャリア教育の計画実践
- ・小中9年間を見通した学習規律等の設定

イ 体力向上部会～体力テストの集計と分析をし、次の取組を進めた。

- ・実技研修や授業参観と研究協議の実施
- ・体育専科教員の協力による体育の授業づくりの提案

ウ ICT教育部会～ICT機器の効果的な活用による分かる授業と情報活用能力の育成に向けた研究、プログラミング教育の実施に向けた情報収集。研究成果は研修会で町内教職員に還元し、実践の普及を図った。

③ 美瑛町の働き方改革の取組～30年度に各校で教職員へのアンケートを実施した。

中学校では、各月の定例職員会議の日を午前授業（部活動動休止）とし、職員会議の他生徒指導・特別支援の事例研に当てるなど、会議の効率化を図った。

(3) 研究の成果と課題

① 成果

ア 校長会が「チーム美瑛」として、同じベクトルに向かって取組を進めることで、「すべては美瑛町の子どものために」という校長の学校経営ビジョンが明確に示すことができた。

イ 幼保小中連携や校務分掌の見直しといった取組により、教職員全体が子ども一人一人に適切な支援を行うことができた。

ウ 学校運営に対する教職員の意識に変化が見られ、教職員が組織運営体制、指導体制の活性化に向けて協働意識をもち始めてきた。

② 課題

ア 若年化する教職員の資質向上と、校長会組織の一層の細やかな調整や活動を推進し、さらに組織マネジメントを生かした学校経営を大切にしたい。

2 研究討議

(1) 全体討議

美瑛町校長会が教育委員会との連携を密にし、組織的に取り組んでいることが、成果につながる大きな要因となっているのではないかと感想が寄せられた。また、特別支援教育の視点を踏まえた学校経営とはという質問に対して、すべての子どもの個性、特性に応じた教育をきめ細かに行うことであるという回答をいただいた。

各校長が各部会の顧問を務め、校長会で運営の方向性の確認や進行管理を行うことで、おれることない組織運営が行われ町全体の教育力を向上させている。取組の成

果が授業改善や子どもの確かな変容につながることで、教員の理解も深まり、負担感も軽減にもつながったなど、研究発表を深く掘り下げる質疑応答がなされた。

一層の細やかな調整や活動を推進し、さらに組織マネジメントを生かした学校経営を大切にしたい。

(2) グループ討議

<視点1について>

「校長の学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織はどうあるべきか」を柱に、「学校運営組織の再構築」「人材育成・教職員の資質向上」「グランドデザイン」「学力・体力向上」等について討議を行った。

◆まずはやってみる！ダメなら戻す。

経営ビジョンの具現化を図るために、校務分掌組織を改編したり、特別委員会を機能させたりしていくことが大切である。そのためには、教職員の意識を束ね、分掌単位で業務を遂行する意識付けが必要である。

◆二学期制の実施など学校運営の抜本的な見直し

二学期制は評価を長期的なスパンで見取ることができなどの利点も多々あり、札幌市などでは既に定着している。二学期制と三学期制の混在は、転校や転勤でのデメリットもあり、市町村単位での一斉実施が望ましい。

<視点2について>

「活力ある学校運営を実現するために校長の組織マネジメントはどうあるべきか」を柱に、「校務分掌組織の改善」「校内の連携・協働体制の確立」「校長のリーダーシップ」「組織マネジメント」「働き方改革」等について討議を行った。

◆つなぐ、つなげる 組織マネジメント

組織的で機動的な校内組織を構築するためには、人間関係づくり、協働体制づくりが重要である。さらに目的、課題、成果を共有することで、信頼関係が構築されていく。研修の工夫やミドルリーダーの活用、丁寧な説明など、個と個、校内外の組織と組織をつなぐ、つなげる学校経営が大切である。

◆働き方改革を意識した組織改革

まずは、校長自らがこれまでの学校文化に縛られることなく意識を変えていくことが重要である。そうした中で、教職員に対して、校務支援システムの活用や勤務の平準化などできることを提示し、子どもと向き合う時間の確保につなげていくことが必要である。

◆組織文化の醸成

校長の経営ビジョンが浸透する組織をつくり上げ、その中で人材を育成していくことが重要である。そのために、校務分掌の見直しやベテランと若手とが相互に力を発揮できる組織運営が必要である。このような仕掛けを校長が意図することで、職員の経営参画意識を高揚することができる。



高揚することができる。

視点1, 2ともに「学校における働き方改革」と大きく関連した内容でグループ協議が行われた。校長の思い切った経営判断と教師の意識改革・資質向上が急務であることを改めて確認することができた。

Ⅲ ま と め

1 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織について 『描く ～わかりやすく且つ丁寧に～』

校長は教職員に対して分かりやすい学校経営ビジョンを描き丁寧に説明することが大切である。校長が教職員とともに創り上げることを意図した学校の具体的な姿は、教職員に目的意識をもたせ、主体性や自主性の発揮につながる重要な組織マネジメントのスタートラインである。

- (1) 経営ビジョンの周知徹底, ゴール, 手立てや役割の明確化・共有化が組織の改善・活性化につながる。
- (2) 人材育成・教職員の資質向上のためには、教職員を信頼し任せる、機に応じて適切な支援を行う。何より、日常的なコミュニケーションを怠らないことが大切である。
- (3) 明確な到達目標, 中期・長期の具体的な実践計画を示すことで、教育活動を組織的に推進できる。
- (4) 持続可能な運営体制構築のために、外部の視点も入れながら、協働体制の構築や業務の平準化, 特別委員会等の適切な実施と機能の向上, 組織の再編成等に積極的に取り組む必要がある。

2 活力ある運営を実現するための組織の活性化について 『束ねる ～大胆かつ繊細に～』

教育改革が進行し、新たな教育施策が次々と示される中、学校は新たな課題にも対応できる柔軟さと機動性をもった組織へと変貌していかなければならない。そのため、校長は組織を束ね、人を動かす大胆さと繊細さが求められる。

- (1) ミドル・アップダウン・マネジメント等により、ミドルリーダーを生かす。また、校務組織の工夫による同僚性の強化, 経営参画意識の向上や達成感, 有用感を高揚させる取組等を意図的、計画的に仕掛けることで学校運営組織を活性化していくことが重要である。

- (2) 業務の精選・明確化や校務分掌の包括的・系統的なグループ分けにより、本来の業務に集中できる環境がつけられ、結果として学校力が高まる。

3 今後の課題として

いつの時代にも校長に求められるリーダーシップは、強い信念であり、魅力的な学校経営であり、子どもたちや教職員への愛情と信頼である。今、学校における働き方改革が強く求められる中、「この校長の下なら学校が変わる」という期待感、「自分たちを信頼してくれている」という安心感で教職員集団を動かし、成果を実感し共有することで達成感をもたせながら自校の教育を力強く前進させていかなければならない。校長にとって、的確なリーダーシップを発揮し、教育の質の向上に責任をもって学校改善を図っていくことが肝要である。そのための課題として、

- (1) 校長のリーダーシップ機能とマネジメント機能のバランスや意図的な使い分けをどのように発揮していけばよいか。
- (2) 新採用を含む若年層教員に対する、資質向上のための研修の時間, 場の確保及びメンターチームによる支援体制をどのように構築していくか。
- (3) 働き方改革に向け、教職員の意識改革と保護者や地域住民に対する適切な情報発信と連携の在り方について。胆振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た。新たな課題については、オホーツク・北見大会で一層深めていきたい。

「第2分科会に参加して」

当麻町立当麻小学校 布施 司

「組織・運営」の第2分科会では、美瑛町立明徳小学校の佐藤徹校長先生から「校長の経営ビジョンの発揮と具体的な取組へのアプローチについて」と題して、「チーム美瑛」を意識した美瑛町校長会の取組について紹介をいただきました。その後のグループ討議の中で、特別支援教育の視点を踏まえた学校経営や、美瑛町としての取組を推進する教育推進協議会への校長会としての指導が話題となりました。その中で、町内の学校が足並みをそろえて取り組める素晴らしさと、それを推進する校長の連携の大切さが確認されました。

また、分科会の趣旨である経営ビジョンについては、大胆に校務分掌組織を見直したり、教職員の意識をそえる提案に努めたり、教職員の不安感を払拭するために「まずやってみる。ダメなら戻す。」という覚悟を示したりすることなどが議論されました。

全道の皆様との研究討議や情報交流を通して、今後のビジョンが明らかになりました。