

I 学校経営

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

■ 分科会の趣旨 ■

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、学校経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、学校経営に対し、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、学校経営には、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明らかにする。

■ 研究の視点 ■

(1) 学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

校長は、自校の課題を的確に把握し、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示すことが大切である。校長が学校づくりのビジョンを明確に示し、打ち出されたビジョンの実現に向けて教職員が共通認識をもち、学校教育目標達成に向けて組織で取り組む。取組の中で組織や校務等について絶えず評価・改善を行い、教職員が一丸となって実践することで、質の高い教育を実現することが可能になる。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンを実現化するため、活力と実効性のある組織づくりに向けた校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 活力ある運営を実現するための組織の活性化

組織を活性化することにより、活力ある学校経営が可能になる。そのためには、校長は課題解決への見通しを明確に示し、具体策を全教職員に共有化させる必要がある。また、取組の過程においては、校長が組織における教職員一人一人の役割を明確にすることにより、協働して取り組む意識を高める必要がある。さらに、教職員が自分自身の職能を向上させ、その力を発揮することで、貢献できたという満足感を得られるようにすることが重要である。加えて、経験知の違う者が集う組織において、こうした取組を円滑に進めるためには、役割間や役割内での十分なコミュニケーションを図るとともにチームで学ぶ機会が大切である。

このような視点に立ち、教育課題の解決に向けて、組織を活性化し、活力ある学校経営を実現するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

研究
発表

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

～『チーム美瑛』を意識した美瑛町校長会の取組～

上川地区 美瑛町立明德小学校 佐藤 徹

I 趣 旨

これからの社会は、ビッグデータや人工知能をはじめとする急速な技術革新やグローバル化の一層の進展などにより、大きく変化することが予想されている。学校においては、新しい社会や経済に対応する力の育成だけでなく、変化の背景や本質を見抜き、主体的に社会に参画していく力を育成していくことが必要である。

そのために、各学校においては、校長の学校経営マネジメントを強化していくとともに、次代を担う子どもたちに質の高い教育を推進していくことが大切である。また、教職員の専門性を高め、組織として教育活動に取り組んでいく体制をつくり、活力ある運営組織を構築していくことが必要となる。

美瑛町教育推進の重点の中で、学校に対して、複雑化・多様化する学校の課題に対して、「チームとしての学校」の視点から対応していくため、特別支援教育など学校教育を取り巻く共通の課題や社会的な課題をテーマとした校内研修を通して、これらに関する問題を共有し、個々の教員の資質向上を図っていくことを求めている。

そこで、美瑛町校長会では、「チーム美瑛」をキーワードとして、児童・生徒、あるいは校内の様々な情報を交流・共有するとともに、課題については共同、協同、そして協働できる組織を目指してきた。

また、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・共有し推進してきた。具体的には、特別支援教育、町教育推進協議会、小中連携、先進地研修などに関わることにについては、町として統一すべきところ、各学校(校長)の創意に任せる部分を明らかにしながら、必要に応じて校長会として意見交流や調整を行ってきた。

本共同研究は、「各学校が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」を研究課題として、研究するものである。

II 研究の概要

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

(1) 設置の目的

校内に在籍する全ての児童・生徒への支援体制を円滑に進めるため、校長のリーダーシップのもと、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に努めるほか、校内の引継ぎ体制、また、義務教育9年間を見据えた全ての充実のため、中学進学時の学校間における引継ぎ体制を整備する。教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るよう、教育委員会による研修事業の充実や保護者への情報提供の充実を通して、特別支援教育についての校内及び町内全体の理解向上することを目的とする。

(2) 学校における取組内容

① 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の整備

ア 応用行動分析学(ABA)に基づいて、児童の実態把握を行い、全教員が共通理解に立って児童への関わり方の中で実践する。

イ 「すとりーむ(個別の支援計画)」についての理解向上やスタートカリキュラムの作成。

ウ 校内及び中学進学時の引継ぎ体制づくりのため、必要な様式の検討や記入方法を確立し、町内小中学校で共有して活用する様式を開発する。

(3) 各学校の具体的な取組

① A小

生きる力の育成に向けて、美瑛町9年間の義務教育を見据えて町内幼・保・小・中の連携を重視した学校経営を推進した。

校務分掌の一部見直しを図り、特別支援教育コーディネーターを2名配置し、特別支援教育の視点に立った学校経営を効果的に推進した。年度の重点目標設定では、特別支援教育の視点に触れ、職員意識化を図った。教育計画策定では、職員間のコミュニケーションとチームワークを大切に、協働の中で策定した。応用行動分析学に基づいた積極的な行動支援、学習環境の整備、ICT機器の効果的な活用を重視した教育活動を組織的に展開し、成果を上げた。

② B小

「社会に開かれた教育課程」を目指す最初の一步という考え方を基にして、スタートカリキュラムを実践した。育てたい資質・能力を保護者と共有し、共に子どもを育てていこうという考え方を実現していくビジョンである。B小学校での「期待する児童の姿」と保育所で目指している「10の姿」の連動性を大切にして推進してきた。入学児童も安心して学校生活

を送り様々な面で成長につながっている。この取組は、一貫性のある教育を相互に連携、協力し合って推進していくことや、どの子にも特別支援教育の視点で指導にあたることもでき大変効果的であった。

③ C小

グランドデザイン、ロードマップをもとに特別支援教育では、3点について取組を行ってきた。

ア 行動分析シートを活用した指導実践

「板書」や「ノート」について「学習・教室環境」や「話す・聞く」などのテーマを設け、それぞれに沿った実践をまとめ、提示した。「板書やノート」「学習ルール」「個別支援」など。

イ 幼・保・小の連携

幼稚園・保育園からは引継ぎシートを活用した引継ぎを行い、それぞれの特性に合わせた引継ぎシートを作成してもらうことにより入学時より子どもに応じた対応をすることができる。

ウ 小中の連携

年3回「出前授業」として、中学校の先生が授業を実施。教科により先生が違うので、それに慣れるためにもさまざまな教科の先生が授業を行う。2月中旬に「1日体験入学」を実施。

全児童の引継ぎは、3月下旬にフォーカスシートや引継ぎシートを活用して行っている。フォーカスシートは、個人の特徴的な部分をチェックすることで記入することができ、スムーズな引継ぎに役立つ。また、引継ぎシートを活用することにより、細かな引継ぎを行っている。

特別支援学級については、進学後の種別や支援方法など、情報交換を常に行っている。保護者との合意形成については、まずは小学校で面談を行い、その後中学校を交えて面談を行い、個別の学習はどの教科、どの場面にするのか、高校や就労についてどのように考えているかなどさまざまなことについて合意形成を行う。

④ D小・中の連携

15歳の春に向けて小中学校の連携のあり方を考え、以下の取組を進めた。

ア 出前授業は中から小へ五つ、小から中へは二つを実施

イ 特別支援では、交流活動・出前授業・進学説明会・小中特支CO連携会議・小中引継ぎを実施

○成果として

ア 小中相互の情報共有を通じた児童・生徒理解の充実

イ 職員に対する研修を通じた特別支援理解啓発の充実

○課題として

ア 地域及び保護者における特別支援教育に対する理解浸透の充実

イ 小中連携における教員の理解啓発

ウ 自立までの姿の見通しの設定(義務教育修了後の姿)

(4) 視察研修

① 京都市内の中学校・高等学校

京都市立E中学校通級指導の取組についての視察。平成19年から通級学級が設置されており、個々の困り感の克服・改善と環境への適応とともに、情緒の安定を図りながら将来を見通して、必要な社会適応力を育てることを目標としている。定期的に小中の通級担当者会議を行い、9年間の義務教育を見通した小中一貫サポート体制の構築を行っている。また、地域の支援システムを構築するためにE区サポート会議も実施している。

京都市立F工業高等学校定時制では、発達障害の可能性のある生徒に対して、教育委員会総合育成支援課が対応や支援に携わっている。京都府立G高等学校は、生徒の7割が不登校経験者であり、社会の中で周りと協調して生活していくためのスキルを身に付けさせるために、高校通級支援チームを設置し、担任、学校生活支援部、京都市教委総合育成支援課、養護学校が連携して指導にあたっている。

② 徳島県総合教育センターへの視察

徳島県H小学校では、ポジティブ行動支援PBS(Positive Behavior Support)という考え方を取り入れて教育活動全般に取り組んでいる。望ましい行動が増えることが、望ましくない行動が減ることにつながるという考え方である。「ほめる言葉」が多く聞かれる環境は安心でき、居心地のよい雰囲気となる教室、学校となるような教育活動が必要である。

2 美瑛町教育推進協議会(29・30年度)の取組

(1) 具体的な取組

① 学習連携部会

小中学校の教頭と教務を中心に構成され、必要に応じて、保育所や幼稚園・高等学校も参加し、大きく三点から学校間の連携を進めている。一つ目は、幼保から高校までの授業交流である。各校が公開日を連絡し、お互いに見合い感想を交流する。二つ目は、町の教育方針に基づくキャリア教育の計画実践である。小学校では美瑛の町や十勝岳の防災と恵みを学び、中学校では農業経営者や企業等を講師に進めている。三つ目は小中連携として9年間を見通した学習規律等の設定である。この会議には、幼保から高校までが参加し、町として統一した考えで臨むことを話し合った。他にも、美瑛の教育に生かせる先進地視察を実施したり、置き勉など町内で統一した取組が必要なことを審議したりし、美瑛町教育機関が一丸となって取組を進めていく核として機能している。

② 体力向上部会

美瑛町の児童・生徒の体力現状分析を行い、体力向上の取組を以下のように進めた。

ア 体力テストの集計と分析

イ 実技研修「短距離走の方法」(Aバンク北海道 仁井有介氏)

ウ C小2学年「走の学習」授業参観と研究協議(ゲストティーチャー 仁井氏)

エ 体育専科教員の協力による体育の授業づくりの提案

成果として、課題の一つであった短距離走について、C小で推進している「体力向上ボトムアップ事業」と連携し、焦点をしばった取組を行うことができた。また、授業づくりについては、単元計画のあり方や授業構成、体育ノートを活用した目標や振り返りの方法などを広め、各校での実践を深めることもできた。

③ ICT教育部会

ICT教育部会では、町内7校より委員を出し、昨年度は、町内各校でICT機器の活用機会を増やし、今年度は、ICT機器の効果的な活用による分かる授業の実現と情報活用能力の育成に向けて研究推進を進めた。

ICT機器を活用した授業研究の成果を美瑛町教職員研修会で町内教職員に還元し、取組の広がりを図った。

1学期に町内教職員を対象にICT機器に関するアンケート調査を実施し、今後のICT機器の整備について町への要望を整理した。

プログラミング教育の実施に向けて、情報収集に努めたり、プログラミングに関わる研修会を実施したりしたが、研修・実践不足が感じられた。

また、福島県新地町への視察では、ICT機器ばかりではなく、様々なソフトが導入されており、授業や授業準備作業の効率化が図られていた。特に、ロイロノートの活用による生徒のまとめた内容を全体で共有する場面や、スクールタクトを活用した評価の簡易化は、より作業が効率的に繋がっていた。「ICT機器×教師の指導力＝学びの質」につながるということを強調しており、使用用途について、特長を生かす工夫が必要であると感じた。

3 美瑛町の働き方改革の取組

各学校とも30年度に教職員へのアンケートを実施した。行事の精選、本来教師が担うべき業務の確認、校務処理ソフトの開発など、課題は山積みである。

中学校では、各月の定例職員会議の日を午前授業とし、その日は、職員会議、生徒指導・特別支援の事例研にあて、定時退勤に心がけている。部活動もその日は行っていない。時数の心配はあるが、思い切った経営判断で職

員にも好評である。

学校における働き方改革の目的は、業務を見直すことはもちろんであるが、子どもたちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになることである。

実際には「二兎を追う」教師の意識改革・資質向上が急務と考える。

Ⅲ まとめ

小学校5校、中学校2校という美瑛町校長会ではあるが、「美瑛町」という一つの「チーム」を意識して、学校経営を推進していく中で、義務教育9年のゴールを意識した学校経営となるように取り組んできた。

1 成 果

- (1) 「チーム美瑛」として、校長会が同じベクトルに向かって取組を行っていくことで、「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されるようになってきた。
- (2) 活力ある学校経営ビジョンと校長のリーダーシップにより、学校運営に対する教職員の意識に変化が見られた。それにより、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

- (1) 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するとともに、組織マネジメントを生かした更なる学校経営が大切である。