

# 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

#### 1 趣旨

これからの学校には、変化が激しく予測が困難な時代であっても、子どもたちが自信をもって自分の人生を切り拓き、より良い社会を創りだしていくことができるよう、必要な資質・能力をしっかりと育てていくことが求められている。

そのために、校長は、これからの時代に求められる資質・能力について、学校と家庭・地域が共通理解して学校教育を推進できるようにするとともに、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示し、活力ある学校運営を行い、学校改善に向けて絶えず評価・刷新し推進していかなければならない。

様々な教育課題の改善や改革が急速に進行している状況においては、校長は、まず、自校の実態から課題を明確にすることが大切である。そして、不易の部分を踏まえつつ、流行の部分にも十分に目を向け、重点化と効率化を図りながら実効性のある解決を図ることが重要である。さらには、教職員が自信と誇りをもち、学校教育を推進していくように組織を効果的に動かしていく必要がある。加えて、学校は、保護者や地域の人々と課題を共有し、地域の中で揺るぎない存在となることが何より重要である。今、校長には、時代の潮流を的確にとらえる先見性と教育活動全般にわたる力強いリーダーシップの発揮が求められている。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の具体的方策と成果を明らかにする。

#### 2 研究発表とグループ協議

##### 研究発表 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

###### 【発表題】

学校経営ビジョン策定における「課題の明確化」と「作成の手だて」の検討

～青森県南地方の意識調査と実践から～

青森県 黒石市立浅瀬石小学校 阿部 誠

###### 【発表要旨】

本研究は、学校経営ビジョン作成時における「課題の明確化」と「作成の手だて」について意識調査を行うとともに、実践例を共有しながら青森県南地方の教育力向上を図ることを目的とした。

意識調査では、「資質・能力の実現に向けた自校の課題を明確にするための働きかけ」「明確になった課題からビジョ



ンを策定する際の有効な手だての工夫」の2点を質問項目として、県南地方24校の校長に自由記述形式で調査を行った。

その結果、本地区では学校評価やアンケート結果を用いて、保護者や子ども、教職員、学校評議員などの意見を取り入れながら課題を明確にしていることや、校長自身の方針や思い、各地域の実態や特色を考慮しながらビジョンを策定していることが明らかとなったことから、さらに、優れた実践の共有を通して、課題の追究を行った。

藤崎町立F小学校、黒石市立R小学校、平川市立K小学校の実践では、子どもの実態、地域の特性、学校評価、教育委員会の重点施策、教育の動向などを詳細に分析し、複合的に自校の課題を明確にして経営ビジョンを策定しており、目標とする子ども像を念頭に据え、校長の教育理念のもと、ビジョン策定の基本方針を重点化して、課題を明確にしている。

また、図式化、スローガンの設定、キーワード化、数値化、KJ法の活用など、表現方法を工夫することにより、校長の見識や理念、信念に基づいた経営ビジョンを魅力的に提示していることが分かった。その結果、

- (1) 課題を明確にした経営ビジョン策定により、取組内容を教職員や子ども、保護者、地域と共有することができた。
- (2) 課題を踏まえ子どもの未来を見据えた経営ビジョンを掲げることで、教職員の経営参画意識が高まり、協働体制が構築され活力ある学校づくりへとつながっている。

#### 【グループ協議の概要】

(1) 校長のリーダーシップの在り方と自校の「課題」や「経営ビジョン」の共有をどのように図るか。

- ① 経営ビジョンを家庭や地域に丁寧に説明し、共通理解を図ることが重要である。
- ② 校長は目標を明確に示し教職員と共有し、ミドルリーダーを育てるとともに、ボトムアップを図り、組織力を強化して目標達成を図ることが重要である。
- ③ 一人一人の教員の課題意識を高め共有化するには、校長の力強いリーダーシップが必要である。時には、校長が教職員を支え、教員と子どもや家庭、関係機関などをつないでいく役割を果たすことで、一人一人の教職員の所属感や意欲を高め、校長の思いの受け止めやビジョンの共有化へとつなげていくことも大切である。
- ④ 学校経営目標・経営ビジョンを分かりやすく提示し、共有を図ることが重要である。
- ⑤ 教職員に課題に気付かせるプロセスを大事にし、同時にトップダウンとボトムアップのバランスをとり、更には思いを伝え続けることが重要である。

## 研究発表 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

## 〔発表題〕

「生きる力」を確実に育成する学校づくりと校長の在り方

北海道 江別市立東野幌小学校 高橋 秀明

## 〔発表要旨〕

石狩管内小中学校長会では「未来を切り拓く石狩の子どもを育成する豊かで確かな学校教育の創造」を研究主題に、3か年の実践を通し学校経営における校長の果たすべき役割と指導性について究明し、江別市学校長会においては、管内研究主題と関連付け、実践の交流及び研究協議を行ってきた。

石狩管内では、経営ビジョンを実現するチームワーク・ネットワークづくりとして、ミドルリーダーの活躍や教職員の協働性を高める取組、教頭を育てる取組、保護者・地域のネットワークを活用し、地域自治会などと連携した組織的な取組などを行っている。

また、現任教では、新学習指導要領を見据え、学校教育目標の達成に向けた経営ビジョンを策定し、子どもたちの未来を切り拓く資質・能力を育成するための授業改善、道徳の教科化に向けた組織的な取組、学校行事の見直しなど具体的な取組を明確にした学校経営や、コミュニティ・スクール（CS）の導入により、家庭・地域との連携を大切にした地域とともにある学校づくりを推進している。

その結果として、

- (1) 教育目標の具現化に向けて、教職員の意識を高め、人材育成を促進させることで、学校の組織体制の基盤づくりが進んだ。
- (2) 学校経営ビジョンや経営方針の方向性が見え、取組内容を学校内外で共有することができた。
- (3) CSの導入、新学習指導要領への対応など、課題に対してチームで立ち向かう協働体制を構築することができた。

## 〔グループ協議の概要〕

- (1) 経営ビジョンを具現化する組織づくりとミドルリーダーなどの人材育成をどのように行うか。
  - ① 教頭を育てる取組として、教頭が経営ビジョンを具現化する中で、ミドルリーダーの育成にも関わらせ、ミドルリーダーには組織的な取組を意識させて経営参画させることが重要である。

- ② 校長は相互信頼のもとに教職員をつなぎ、教職員一人一人を褒めてやる気を出させることで、人材育成を図ることが重要である。

- ③ 経営ビジョンを具現化するために、管理職はもとより世代ごとの育成プログラムによる人材育成を図ることが重要である。

- ④ 校長は学校経営の全体像を明確に示し、組織体制を構築することが重要であるとともに、若年層の時代から計画的に人材育成を図ることが重要である。

## 3 まとめ

二つの研究発表と討議の柱に基づいて「創意と活力に満ちた学校経営ビジョンと校長の在り方」を究明し、どう具現化していくかということについて、熱心な協議が行われた。

本分科会の主な成果と課題を以下のとおり確認する。

## 〔成果〕

(1) 将来を見据えた明確な学校経営ビジョンの策定

- ① 子どもの実態、地域の特性、社会の変化や教育の方向性などから課題を明確にし、目標実現の具体的な手だてや道筋を示した経営ビジョンを策定することの重要性が確認された。

- ② 学校経営ビジョンの策定に当たり、教職員の課題意識、保護者や地域住民の願い、子どもの実態に関する現状把握を校長が的確に行い、リーダーシップを発揮して共有を図る重要性が確認された。

(2) 学校の役割を明確にした創造的な学校経営の推進

- ① 確かな子どもの未来を実現するために学校が果たすべき役割を、具体的な目標指標として明確にした学校経営ビジョンを策定し、その目標達成を図る学校経営を推進することの重要性が確認された。

- ② 目指す到達点と達成のための方策を明確に示すこと、一人一人の教職員に達成するやりがいや意義を感じさせるとともに、目標実現に向けた校内の協働体制を構築することが重要であり、そのための校長の力強いリーダーシップと指導性が必要であることが確認された。

## 〔課題〕

次年度秋田大会に向け、以下の2点を継続課題とする。

- (1) 「社会に開かれた教育課程」の実現に向け、学校教育を通じて、社会と連携・協働しながら子どもに必要な資質・能力を育む経営ビジョン策定の在り方。
- (2) 経営ビジョン実現に向けた教職員一人一人の経営参画意識の醸成と力量形成の在り方。

