

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

1 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法を見据え、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、校長は、学校教育の実現を目指し、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な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〕

学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築

〔発表題〕

相模原の大地に根ざした学校経営をめざして
～児童の学力向上を図る相模原市小学校長会の取組～
神奈川県 相模原市立並木小学校 福田 雅一

〔発表要旨〕

相模原市立小学校長会は、これまでも「リーダー育成」「生きる力を育む教育課程の編成・実施」「配慮を要する児童及び学級への組織的な対応」「人材活用と資質能力を高める現職教育」の4項目を追究課題として研究を進めてきた。



現在、本市の子どもたちは、経験の不足や体力の低下、生活習慣の乱れやいじめ問題に直面し、その解決が急務となっている。また、学習指導要領の改訂に伴う教員の指導力の向上、子どもと向き合う時間の確保などに加え、次世代の管理職の計画的育成も大きな課題となっている。時代の変化や保護者・地域のニーズに柔軟に対応しつつ、これらの課題に取り組むにはチームとしての校長の連携が重要となってくる。本校長会はこれらの課題を共通理解、共通認識し、情報交換を密に行うとともに、その解決に向けた研究や取組の具現化に努めている。

(1) 学力向上プロジェクト(プロジェクトK)

- ① 地域ごとの課題の明確化
 - ・子どもと向き合う時間の確保
 - ・次世代の管理職の計画的育成など
- ② 長期で取り組むこと(調査問題の実施と分析)
 - ・5年生を対象とした調査問題の実施と分析など
- ③ 短期で取り組むこと(生活改善に向けた出前講座)
 - ・外部講師による出前授業の実施
 - ・健康と時間の有効活用など

(2) 近隣校6ブロック構成と効果的・具体的な学校運営

- ① 各ブロックに応じた取組
 - ・授業改善を目的とした校内研究の取組
 - ・県内全校長を対象としたアンケートの実施
 - ・教務主任等のリーダー対象アンケート実施など
- ② 相模原市立小学校長会での共有
 - ・相模原市教育振興計画の実現に向けて、政策部会・研究部会・委嘱専門部会で全校長が連携

〔グループ協議の概要〕

(1) 学校経営ビジョンの共有化

不易と流行を意識し、学校経営方針を教職員に繰り返し分かりやすく伝達していく。長期ビジョンの必要性はあるが、方針や努力点などシンプルにして共有化を図ることが有効である。

(2) 教職員の資質向上

講師の招聘、OJT、指導主事の活用等による研修の充実、ベテランを生かした若手育成などで人材育成を図ることが大切である。また、主な主任を40代にするなど新しい風を吹き込み、雰囲気を変えることも有効である。

(3) 校長会の取組

喫緊の課題解決に取り組む際、データに基づく実態把握と課題解決のプラン策定、取組の効果検証への切り込み、市教委との連携及び保護者を巻き込み課題を共有していくことなどが有効である。

研究発表2

〔視点②〕

活力ある運営を実現するための組織の活性化

〔発表題〕

状況に応じた校長のリーダーシップとマネジメントについて
～組織を変革し活性化する状況の見極めとその工夫～
北海道 旭川市立富沢小学校 玉井 一行

〔発表要旨〕

旭川市教育行政執行方針では、学校づくりの中で「マネジメント」の重要性を指摘し、学校の意識改革を図ることが示された。さらに、各学校には、家庭・地域や関係機関との連携を強化し、より一層家庭や地域に開かれた信頼される学校運営を求めている。

これらを踏まえ、旭川市小学校長会では「次代を展望し学校改善を確実に実現する校長会」を大目標に、機動的・機能的な学校運営体制の構築について組織的に研鑽を深めている。本共同研究は、校長が強いリーダーシップを発揮し、教職員の経営参画意識を高めるとともに、学校組織全体の総合力を高めるため「校長のリーダーシップ・学校組織マネジメント強化と活力ある組織運営の充実・改善」を研究課題として調査・研究したものである。

- (1) 学校組織マネジメントの強化
 - ① 横の連携を重視した組織改善
 - ② 協働化への学校評価の改善
 - ③ 校長による指導性の発揮
- (2) 活力ある組織運営の在り方
 - ① 「個と組織」の実践力向上研修プログラムの作成
 - ② 校内の連携、協働体制の確立
- (3) リーダーシップ機能とマネジメント機能
 - ① リーダーシップ機能は、大きな変革が必要な場面において直接的に働きかける。
 - ② マネジメント機能は、複雑な状況を整理したい場合において間接的に働きかける。
 - ③ 組織を変革する見極めが必要な八つの状況から、リーダーシップ機能とマネジメント機能を意識した使い分けとバランス感覚が重要である。

〔グループ協議の概要〕

- (1) 人材育成は、個々の力と組織の力を活用
人材育成は大切だが、学ぶ機会が減少している。そのた



め、校長のグランドデザインをもとにした校内協働体制(仕掛け)づくりが大切である。

(2) 共有できるビジョンの提示

シンプルで誰にでもわかるグランドデザイン・学力向上プランなどを提示し、適材適所を見極めた分掌配置及び職員間のコミュニケーションの活性化を促し、役割の自覚と参画意識向上を図る。

(3) 組織の活性化を見極める八つの状況

学校課題選択力、教育目標の共有、ミドルリーダーの育成など学校ごとに状況は違うが、リーダーシップ機能とマネジメント機能を区別し活用していくためには校長としてのバランス感覚が大切である。

3 まとめ

グループ協議では、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」について、研究発表をもとに各地域や各学校での実態に関する情報交流を行いながら、主体的かつ活発に協議が行われた。

視点ごとに協議内容をフリップにまとめ、実物投影機で写すことは、協議の焦点化と深化を図るのに有効であった。

〔成果〕

- (1) 校長の学校経営ビジョンの実現に向けた運営組織の構築のためには、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンに基づき教育活動を推進する組織が必要である。学力向上の実効性のある取組など、校長会の高い課題意識と教職員の意識向上を図る校務体制の構築、組織運営体制・指導体制の充実について確認できた。
- (2) 活力ある学校運営を実現するためには、状況に応じた校長のリーダーシップとマネジメントの機能や効果を意図的に区別して働きかけていく。そのためには、状況の適切な見極めが必要であることを確認できた。
- (3) 学校運営組織の再構築には、人材育成・教職員の資質向上を図ることとともに、校長のリーダーシップと組織マネジメントが重要であることを確認できた。

〔課題〕

- (1) 若年化してくる教員集団をより質の高い指導にふれさせるとともに、校長会組織の細やかな調整や活動を効果的に進めていかなければならない。
- (2) 学校への要請と働き方改革を踏まえた組織マネジメントを、我が国の教育の方向を見据えた学校経営で進めなければならぬ。

