

第2分科会-①

協議題 学校経営ビジョンの具現化に向けた活力ある組織づくりと学校運営の推進

研究テーマ マネジメント力が発揮される組織づくりと目標を明確にした学校運営の充実を目指して

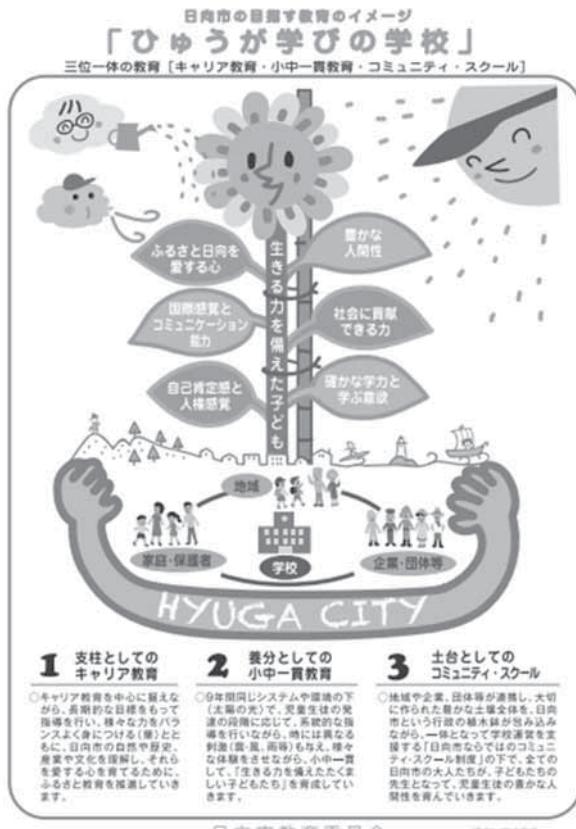
提案者 宮崎県日向市立寺迫小学校 校長 荒神 雅彦

1はじめに

日向市は、宮崎県の北部に位置し、人口約6万人の自治体である。温暖な気候と美しい山々によって育まれた森林文化と、日向灘の恵みを受けた黒潮文化が溶け合う魅力的なまちである。

特に、日豊海岸国定公園の南端に位置する海岸線は、変化にとんだアーチ式の海岸と白浜と青松の美しい砂浜が続き、なかでも「日本の渚100選」にも選ばれたお倉ヶ浜は、温暖で上質かつ安定した波が年間を通して楽しめることから、全国各地から多くのサーファーが訪れ、毎年のようにプロ・アマのサーフィン大会が開催されている。

市内には、小学校10校、中学校4校、小中一貫校3校が設置され、それぞれの学校において、キャリア教育を中心に据え、小中一貫教育の視点で、コミュニケーション・スクールの考え方を取り入れながら、日向市ならではの三位一体の教育を推進している。



【日向市の目指す教育のイメージ】

2 主題設定の理由

校長が示す学校経営ビジョンを具現化するため

には、学校経営ビジョンを教職員に具体的に示すことや教職員で共有すること、教職員一人一人が当事者意識をもって理解することが重要である。また、組織の力を最大限に発揮できるよう、個々の教職員の資質や能力、専門性を生かすこと、教職員が学び合いながら協働して具現化すること、全教育活動の点検や評価、見直しを確実に行うことなど、マネジメント力が発揮される組織づくりと目標を明確にした学校経営が重要である。さらに、様々な教育的課題に積極的かつ柔軟に対応するため、家庭や地域、関係機関等と連携・協働して学校運営に取り組むことも重要である。

そこで、校長の示す学校経営ビジョンの具現化を図るために組織づくりや組織を生かして積極的に学校経営に取り組むための具体的方策を市内の全小学校長で持ち寄り、それぞれの学校で学校規模や学校の特色に応じた方策に取り組むことで、成果や課題が明らかになり、よりよい取組を推進していくことができるであろうと考え、本主題を設定した。

3 研究の視点

(1) 学校経営ビジョンの具現化に向けた活力ある組織づくり

- 校長の明確で分かりやすい学校経営ビジョンやゴールイメージの提示の工夫
- 個々の教職員の適切な役割分担と連携
- チーム学校として、教職員の参画意識の高まりと自己有用感のもたらせ方

(2) 学校経営ビジョンの具現化に向けた学校運営の推進

- 個々の教職員の実践に対する評価と課題提示の工夫
- 家庭や地域との連携及びコミュニケーション・スクールの充実

4 研究の実際

(1) 学校経営ビジョンの具現化に向けた活力ある組織づくり

- ① 校長の明確で分かりやすい学校経営ビジョンやゴールイメージの提示の工夫
- 学校が校長の示す学校経営ビジョンに基づき、チームとして組織的に機能していくため

には、まずは校長の明確で分かりやすい学校経営ビジョンの提示とゴールイメージの共有が不可欠である。そこで、学校のSWOT分析の結果を生かしながら、学校経営ビジョンの策定に当たった。ゴールイメージをより具体的に共有するためには数値目標については、各校務部で児童の実態等をもとに協議し設定を指示した。

【校長が示した学校経営ビジョン】

校長の提示した学校経営ビジョンを基に校務部で設定した数値目標について共通理解を図った上で、今度は数値目標達成に向けて各自が役割を達成するための数値目標を設定するよう指示した。教職員評価における中間ミーティングやフィードバックにおいては、互いに進捗状況や達成状況を確認するようにした。

【数 値 目 標】	
① 球戦方向上を目指して、1年生3回で上位校を突破する。以降校内指導を実施する。	① いのちを大切にすること、新規各学年で年4回(毎学期実施)する。
② 球戦成績及び成績分析が評議会で発表され、各学年で年4回(毎学期実施)の(?)が、金賞4回を上位する。	② 増加し、心にこもった形で、あわせて他の選手の活躍が80%を上回る。
③ 授業で「よく分からう」型の進め方の割合が80%を上回る。	③ 学年別で、いと言える限りの割合が95%を上回る。
④ 各月平均で年間算出費用を上位する。	④ 各月平均で年間算出費用を上位する。
⑤ 農林園芸の10項目度を全校開催する。	⑤ 農林園芸の10項目度を全校開催する。
【学年・学級別等の数値目標】	
① 球戦方向上を目指して、1年生3回で上位校を突破する。以降校内指導を実施する。	① いのちを大切にすること、新規各学年で年4回(毎学期実施)する。
② 球戦成績及び成績分析が評議会で発表され、各学年で年4回(毎学期実施)の(?)が、金賞4回を上位する。	② 増加し、心にこもった形で、あわせて他の選手の活躍が80%を上回る。
③ 授業で「よく分からう」型の進め方の割合が(?)を上回る。	③ 学年別で、いと言える限りの割合が(?)を上回る。
④ 各月平均で年間算出費用を上位する。	④ 各月平均で年間算出費用を上位する。
⑤ 農林園芸の10項目度を学級別で実施する。	⑤ 農林園芸の10項目度を学級別で実施する。
⑥ 金賞、銀賞などの受賞率を90%を上回る。	⑥ 金賞、銀賞などの受賞率を90%を上回る。
⑦ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。	⑦ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。
⑧ フィールドワーク等の実習活動の実施回数の90%を上回る。	⑧ フィールドワーク等の実習活動の実施回数の90%を上回る。
⑨ 体全体式で個人目標と総合目標を達成する。個人目標は(?)を上回る。	⑨ 体全体式で個人目標と総合目標を達成する。個人目標は(?)を上回る。
⑩ もし田舎町率が95%を上回る。	⑩ もし田舎町率が95%を上回る。
⑪ 全年生の100%の登校料、人材活動料を(?)回以上する。	⑪ 全年生の100%の登校料、人材活動料を(?)回以上する。
⑫ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。	⑫ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。
⑬ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。	⑬ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。
⑭ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。	⑭ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。
⑮ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。	⑮ 金賞受賞者に対する激励金を毎回500円を上回る。
⑯ 毎月の情報発信を行っている。	⑯ 每月の情報発信を行っている。
⑰ H.W.の更新。	⑰ H.W.の更新。
⑱ 作品応募への投稿。	⑱ 作品応募への投稿。

【経営ビジョンを基に作成する数値目標例】

② 個々の教職員の適切な役割分担と連携

活力ある組織づくりを進める上で、個々の教職員の適切な役割分担と連携が図られているかはとても重要である。そこで、前年度の反省を受けて校務部の再編に取り組んだ事例について紹介する。具体的には、前年度まで5つに分けていた校務部を3つに再編し、生徒指導と特別支援教育の連携がより図られるようにした。

校長としての関わりや手立て

- 生徒指導と特別支援教育との連携による「予防的な先回り支援」に組織的に取り組んだ。学年会での情報交換→校内委員会での情報共有一管理職、エリアC oによる教室巡回に取り組んだ。
 - 生徒指導主事を特別支援教育サブコーディネーターと兼任させ、生徒指導と特別支援教育との連携を密にした。

実践後の感想

- 「いじめ不登校対策会議」と「特別支援教育に係る会議」とを同時に行うことができ、会議の精選にもつながった。
 - 5つに分けていた校務部を3つに再編したことは、職員にも好評であった。会議の回数は月2→月1になり、全教職員で全校児童のことを共通理解することにもつながった。

また、他校の取組として、校務部の下部に2人グループを組織し、OJTの機能を生かしてミドルリーダーの育成を図ったという実践例もあった。これにより教職員一人一人の自覚の高まりが見られるとともに、スタンドプレーの減少も図られたとのことである。

③ チーム学校として、教職員の参画意識の高まりと自己有用感のもたらせ方について

教職員がチームの一員として、意欲的・主体的に教育活動を推進していくためには、教職員の学校運営への参画意識を高め、自己有用感をもたせることが重要であり、校長には教職員一人一人の適材適所への配置や将来を見据えた人材育成が求められる。そのような取組について紹介する。

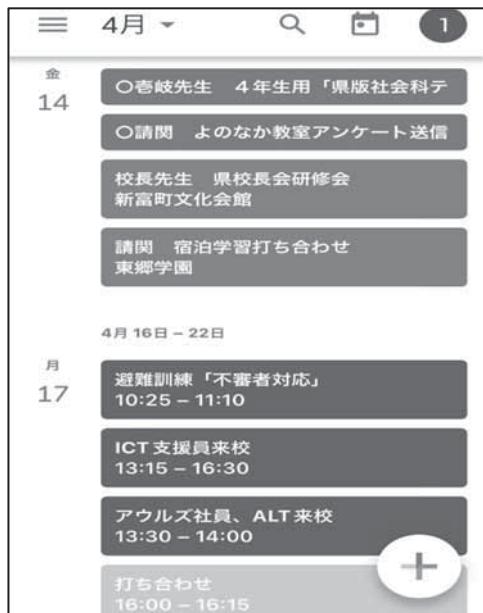
ア 決裁文書について

行事の企画文書等については、「学校経営ビジョンの趣旨に沿っているか」、「前年度の課題に対する改善案が示されているか」について、ポイントをしぼった指導を心がけている。訂正等により教職員が業務への負担荷重に陥らないよう、指導する際には修正のポイントや改善例等を示すようにしている。

イ 事務職員の学校経営への参画

週に1回の打合せ会に、校長・教頭・教務主任とともに、事務主任にも参加を依頼した。事務主任自身も、日程や出張、来客の確認だけでなく、予算や修繕に関する相談などを積極的に行い、参画意識の高揚が感じられた。

- ウ ミドルリーダーの積極的な活用
- 教育課程、行事の企画運営等について、ミドルリーダーへの指導を丁寧に進め、情報提供を図る。
 - 学級担任会や学年主任会等に管理職は同席せずに、ミドルリーダーが中心となつた話し合いを行い、同僚性やOJTを高める。
 - ミドルリーダーの研修会への参加や研修視察等を積極的に推進する。
- エ I C T機器の活用
- 「Teams」を活用して、業務連絡、行事の反省やデータの共有、職員会議における同時進行での文書の書き換えなど、様々な情報を共有し、積極的に活用を図っている。
 - 「グーグルカレンダー」を活用して、その日の日程(行事等と時間)、出張スケジュール、提出物の確認など、PC、スマホから閲覧・入力が可能である。提出物については提出が済んだら「〇」を付けるようにしているので、提出漏れがほとんどなくなってきた。



【グーグルカレンダーの活用例】

- オ 日々のコミュニケーションの積み重ね
- 職員の学校組織への参画意識を高め、自己有用感をもたせる上で、欠かせないのはやはり日常のコミュニケーションによる信頼関係の構築であり、また日々の教育活動への感謝の言葉であり、労いの言葉であると考える。教職員全体に対して、また一人一人に対して校長が一貫して学校経営ビジョンを説き、それに対する教職員の取組への感謝の気持ちを伝えていくことが課題解決に向けて教職員のベクトルを揃え、モチベーションを高めていく上で、何よりも大切であると考える。

(2) 学校経営ビジョンの具現化に向けた学校運営の推進

- ① 個々の教職員の実践に対する課題提示と評価の工夫

ア 教職員評価(ミーティング)の活用

教職員が意欲的に業務を遂行できるよう適切な課題提示や評価を適宜行っていくことが大切である。しかし、学校規模等により十分に時間がとれない場合もある。

そこで、教職員評価制度のミーティングを教職員とじっくり話し合う機会と捉え、教職員のモチベーションの高揚につなげている。宮崎県では以下のようなスケジュールで年3回のミーティングを設定している。

3 教職員評価制度の年間スケジュール		
評議期間	評議基準日	フィードバック期間
4月1日～2月21日	12月1日	12月1日～1月21日
5月1日～4月20日	8月1日	8月1日～9月21日
6月1日～5月20日	11月1日	11月1日～12月21日
7月1日～6月20日	2月1日	2月1日～3月21日
8月1日～7月20日	5月1日	5月1日～6月21日
9月1日～8月20日	1月1日	1月1日～2月21日
10月1日～9月20日	4月1日	4月1日～5月21日
11月1日～10月20日	7月1日	7月1日～8月21日
12月1日～11月20日	10月1日	10月1日～11月21日
1月1日～12月20日	1月1日	1月1日～2月21日
2月1日～1月20日	4月1日	4月1日～5月21日
3月1日～2月20日	7月1日	7月1日～8月21日

【教職員評価の年間スケジュール】

ミーティングでは、校長として以下のようない点に留意し、評価や課題提示を行った。

- ベテランの教職員には取組への感謝を、中堅の教職員には期待を、若手の教職員には褒めることを心がける。
- 授業や学級経営だけでなく、校務分掌についても教職員一人一人が頑張っていることを褒める。課題については、一緒にアイディアを出し合い、取組への見通しをもたせる。
- 改善点については、良かった点・更なる改善点はあるか等を共有するとともに、どうすれば教職員が取り組みやすいかという視点でも意見を交わす。

イ 校内人事の機会の活用

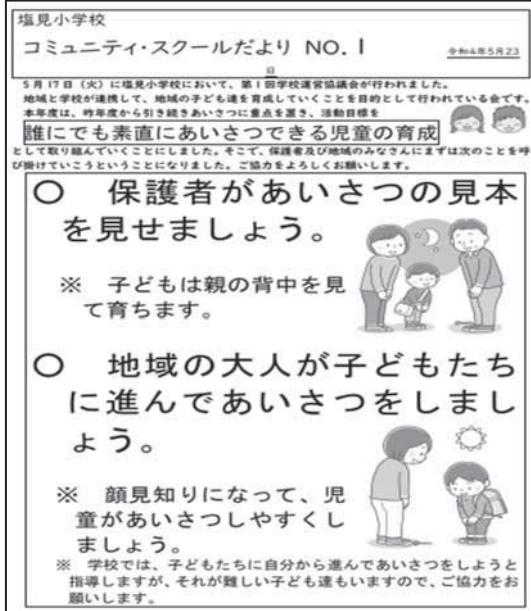
次年度の学級担任及び校務分掌等の打診を行う際に、1年間の取組でよかつた点や頑張った点を褒めるようにした。さらに、なぜそのような人事を行ったのか、次年度期待することは何なのかなどについて丁寧に説明した。

② 家庭や地域との連携及びコミュニティ・スクールの充実

ア 家庭や地域等との連携

a 学校経営ビジョンの周知

校長の学校経営ビジョンを学校運営協議会で説明し、その承認を受け、家庭及び地域への周知を図っている。そこで、コミュニティ・スクールだよりを発行し、各地区にも配付し回覧してもらっている。



【コミュニティ・スクールだより】

b 公民館との連携

公民館と一体となった複合施設の小学校では、学社融合の推進のため公民館講座への児童の参加、学校行事の地域貢献、学校支援ボランティアの整備等を進めている。また、学校（校長・教頭・教務主任）と公民館（館長・職員）、教育委員会（生涯学習課職員）で「学社融合推進会議」を組織して会合を開催している。



【公民館講座への児童の参加】

イ コミュニティ・スクールの充実

学校の教育活動に地域の方々に参加していただき、活動の充実、児童の学習内容の定着や地域の伝統や芸能の継承などを行い、連携を図っている。

a 地域コーディネーターとの関わり

学校の教育活動に地域の方々の参加を呼びかける際には、活動内容ごとに示された「学校支援ボランティア名簿」を活用している。地域コーディネーターが学校との打合せを行い、ボランティアの方々と連絡をとり、行事や授業等に参加していただいている。

氏名	今年度の活動状況	支援ボランティアが可能な内容				
		普段、毎日出かける活動	普段、月1回出かける活動	普段、年1回出かける活動	普段、月1回出かける活動	普段、年1回出かける活動
7					<input checked="" type="radio"/>	ミシン
8	防災マップ作成	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			
9	防災マップ作成	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/> 防災
10	1年生からの遊び	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
11	うさみみと部屋清掃					<input checked="" type="radio"/> あらそり
12	持久走(走見守り)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			
13	2年生山登り・交通安全講習				<input checked="" type="radio"/>	安全運転
14					<input checked="" type="radio"/>	ミシン
15	5年課題実習・手作りパン				<input checked="" type="radio"/>	面接サポート
16	2年生山登り・交通安全講習	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	面接サポート

【学校支援ボランティア名簿】

5 成果と課題

（1）成果

- 学校経営ビジョンや具体的な数値目標を教職員と共有することで、決裁文書等での指導の重点化が図られ、教職員の学校運営への参画意識の高まりが見られた。
- 校務分掌の組織の再編やミドルリーダー等の活用により、個々の教職員の適切な役割分担と連携が図られるようになった。
- 家庭や地域と連携した教育活動を啓発、紹介することで、より多くの方々に学校運営に携わっていただき、児童への教育的効果を高め、教育活動の充実が図られた。

（2）課題

- 学校規模や職員数、児童の実態、学校の教育的課題に応じて、活力ある組織づくりを更に進めていく必要がある。
- 地域との連携において、地域の組織的機能を活かした連携の在り方について更に工夫改善を図っていく必要がある。

6 おわりに

本研究は市内の抽出校だけの取組ではなく、13校の実践である。自校での取組を他校に紹介し、それぞれの学校の特色に応じて他校の取組を実践してきたものである。

その中で活力ある組織づくりには、明確で分かりやすい学校経営ビジョンの共有と個々の教職員の役割分担と連携が不可欠であることが確認できた。学校によって、教職員数や児童の実態、地域性に違いがあることから、今後もさらに研究を深め、検証を進めていきたい。