

# 学校経営ビジョンと学校管理職のリーダーシップ

柳澤 良明 ・ 七條 正典 ・ 植田 和也  
(学校教育) (附属教育実践総合センター) (附属教育実践総合センター)

池西 郁広 ・ 松井 保 ・ 藤本 泰雄  
(学校教育) (客員教授) (客員教授)

760-8522 高松市幸町1-1 香川大学教育学部

## Visions of School Management and the Leadership of School Leaders

Yoshiaki Yanagisawa, Masanori Shichijo, Kazuya Ueta,  
Ikuhiro Ikenishi, Tamotsu Matsui and Yasuo Fujimoto

*Faculty of Education, Kagawa University, 1-1 Saiwai-cho, Takamatsu 760-8522*

**要旨** 本稿では、管理職のリーダーシップが強くと求められるなか、如何に学校経営ビジョンを実現していくか、その際に重要となる視点や実際の取組から求められるリーダーシップ像を検討していきたい。また、校長を補佐する立場の教頭としての役割や経営ビジョンの推進のために実際に取り組んだことを通して学んだことをまとめながら、校長・教頭が立場を自覚し組織マネジメント力を如何に発揮していくべきなのかを検討する。

**キーワード** 学校経営ビジョン 学校管理職 リーダーシップ 組織マネジメント  
管理職の役割

### はじめに

今日の学校教育では、いじめ・不登校等生徒指導上の諸課題への対応、特別支援教育の充実、外国人子弟への対応、新たな学びに対応するICTの活用、道德教育の教科化を始め、複雑かつ多様な課題に対応することが求められている。

このような諸課題に対応するためには、管理職は、保護者や地域の理解と協力を得ながら、リーダーシップや組織マネジメント力を発揮し、教職員が一体となって組織的に学校経営に取り組む必要がある。学校経営は、それぞれの学校において、学校教育目標の達成を目指し

て教育活動を編成し展開する中で、人的、物的等の教育諸条件の整備と組織運営に関わる諸活動を管理してその実現を図るとともに、教育活動の持続的な改善も含む機能としてとらえることができる。したがって、そのことがうまく機能するためには、当然、今日教育課題や当該の学校が置かれた地域の課題、地域や児童生徒の実態等を踏まえた教育目標の設定、教育活動の実践のための組織体制、家庭・地域との連携体制など学校経営のビジョンをもつことが前提となる。そして、その推進にあたってのリーダーシップの発揮の在り方が問われることになる。

そこで、本稿では、学校経営ビジョンをもち

その実現に向けて、いかに管理職としてリーダーシップや組織マネジメント力を発揮していくかについての在り方を検討することを研究の目的とした。なお、Ⅰは先行研究を手がかりに、執筆者の小学校での実践を踏まえて執筆している。Ⅱ～Ⅴは各執筆者の小学校や中学校での実践をもとに執筆している。ⅥはⅡ～Ⅴの記述をもとに執筆している。

(七條正典)

## I 学校経営ビジョン構築・実現と学校管理職の役割

### 1. 学校経営ビジョンの必要性と構成要素

学校経営ビジョンはなぜ必要とされるのか、学校経営ビジョンにはどのような要素が含まれるべきであるのかについて論じる。

まず、学校経営ビジョンの必要性については、先行研究において次の点が挙げられている(マネジメント研修カリキュラム等開発会議編, 2004, 5-1頁)。

- ① 学校外に対する必要性
  - ア. 学校の関与者に対する説明責任
  - イ. 学校の関与者からの協力の獲得
  - ウ. 校長としての責任の表明(公約)
- ② 学校内に対する必要性
  - ア. 異質で多様な価値観を持つ教職員の統合
  - イ. 教職員の判断・行動のよりどころ
  - ウ. 教職員の活動の意味を明らかにし、意欲を喚起

これらの中でも、学校外に対する必要性として、とくに「学校の関与者からの協力の獲得」が重要である。コミュニティ・スクールの拡大、学校支援地域本部の定着など、教育基本法第13条の精神を活かすために、保護者や地域住民の学校の関与者から協力を得る機会が増している。協力を得る機会を効果的に活用することで、学習活動や学校行事の質が高まる。その際、学校経営ビジョンに求められるのは、保護

者や地域住民にとっても明確でわかりやすいビジョンであることである。

また、学校内に対する必要性としては、「教職員の活動の意味を明らかにし、意欲を喚起」という点が重要である。どのような課題に向かう場合にも、学校が組織として機能することが重要である。とりわけ、教職員の世代交代が進み、新任教職員が増加する傾向の中では、学校が組織として機能する意義が増している。学校経営ビジョンに求められるのは、とくに若年層の教職員の意欲を喚起することである。やりがいや意義が感じられる学校経営ビジョンであることが求められる。

次に、学校経営ビジョンの構成要素として、次の7つが挙げられている(マネジメント研修カリキュラム等開発会議編, 2004, 5-1~5-2頁)。

- ① ミッション(使命・存在意義)
- ② 重点(努力)事項
- ③ 行動規範
- ④ 組織構造
- ⑤ 運営のしくみ
- ⑥ リーダー行動
- ⑦ 能力・資源の開発

これら7つの構成要素は互いに密接な関係にある。とくに次の4点がビジョンづくりの基盤をなしている。すなわち、第一に「自校における分業と権限の体系」である「④組織構造」、第二に「役割間の情報伝達・調整のルール、問題に対する意志決定の範囲の設計」である「⑤運営のしくみ」、第三に「課題解決のための管理職による管理行動」である「⑥リーダー行動」、第四に「課題実現のために学校や職員が『今後、開発すべき能力やノウハウ』」である「⑦能力・資源の開発」である(マネジメント研修カリキュラム等開発会議編, 2004, 5-3頁)。

これら4つの構成要素を統括する位置に次の3つの構成要素がある。すなわち、「そもそも、自校は何のために存在しているのか、どのような価値を提供しているのか」を問う「①ミッショ

ン（使命・存在意義）」、「ミッション（使命・存在意義）を果たすために自校が取り組むべき事柄」である「②重点（努力）事項」、「教育の場として自校が遵守すべき、『規範』、『行動指針』、『価値基準』」である「③行動規範」である（マネジメント研修カリキュラム等開発会議編、2004、5-3頁）。したがって、前4者と後3者とはその内容や抽象度が異なる。

これら7つの構成要素の中でも、とくに「②重点（努力）事項」は上述した必要性にもとづいた形で具体的に設定されることが必要である。「②重点（努力）事項」が具体的に設定されることで、「④組織構造」、「⑤運営のしくみ」、「⑥リーダー行動」、「⑦能力・資源の開発」が掲げる内容の質が決まる。

## 2. 学校経営ビジョン構築における学校管理職の役割

次に、上述したような構成要素からなる学校経営ビジョンを構築する際、校長および校長を補佐する教頭はどのような役割を果たさなければならないかについて、筆者の小学校での実践を踏まえて筆者の考えを示す。

まず、校長には次の2つの役割が求められる。

第一に、学校の抱える現状の正確な把握である。上述のように、学校経営ビジョンの構築には、「②重点（努力）事項」を中心とした様々な構成要素に関する多様な情報の把握が必要となる。各構成要素を把握するために、学校経営の責任者であり権限を持つ校長は学校の抱える現状を正確に把握していなければならない。

学校の抱える現状の正確な把握は容易ではない。たしかに、個々の教職員は自らの校務分掌に関する現状を把握しており情報を有している。しかし、学校全体を見渡し、学校が抱えている現状を正確に把握できる立場にあるのは校長や教頭といった学校管理職である。学校管理職は学校全体を見渡す立場にあることから、個々の教職員では把握できない全体的な現状の正確な把握が可能であり、その遂行が求められる。

第二に、取り組むべき課題の優先順位決定である。一般に学校は複数の課題を同時に抱えている。場合によっては数多くの課題を同時に抱えていることもある。こうした課題の中から、どの課題を最優先課題とするのか、どの課題を次の課題とするのかという優先順位決定は、学校が実際に学校経営ビジョンを実現していく際に不可欠な作業である。この優先順位にもとづいて、教職員が何に対してどのくらいのエネルギーを投入するかが決まるからである。

個々の教職員が各々の判断で目先の課題に重点を置くことで成果が得られる場合もある。しかし、多忙化を極めている日本の教職員にとって、限られた時間の中で最大の効果を挙げることが求められる以上、組織としての取り組みを重視し、効率的な取り組みを進めることが求められる。そのためには不可欠な作業である。

次に、教頭が果たさなければならない役割についてである。教頭には次の役割が求められる。すなわち、校長への的確な情報提供である。上述した校長の役割を支えるために、的確な情報提供が最も大切である。たしかに校長自身も情報収集は行う。しかし、校長の情報収集には限界がある。教職員に近い立場にある教頭からの情報は校長自身が収集した情報を補強したり、修正したりする上で不可欠である。

また、校長による優先順位決定においても、教頭の助言や情報提供が与える影響は大きい。教頭からの情報提供を手かかりとすることで、校長は質の高い判断を下すことができる。

## 3. 学校経営ビジョン実現と学校管理職の役割

続いて、構築された学校経営ビジョンを実現するために、学校管理職である校長と校長を補佐する教頭はどのような役割を果たさなければならないかについて、筆者の小学校での実践を踏まえて筆者の考えを示す。

まず、校長には次の2つの役割が求められる。

第一に、学校経営ビジョンの必要性のところでも触れたが、教職員の意欲喚起である。学校経営は学校の理想的な到達点を示す。理想的な

到達点が教職員にしっかりと伝わり理解されることで、教職員の取り組みへの意欲が喚起される。

校長は学校経営ビジョンを教職員にわかりやすく伝えるとともに、一人ひとりの教職員に学校経営ビジョンを達成するやりがいや意義を感じさせなければならない。年齢や経験、教育観や児童・生徒観が異なる個々の教職員が学校経営ビジョンを共通に理解するために、できるだけ個々の教職員に即した形で説明がなされるとともに、学校経営ビジョンに取り組むやりがいや意義が深い共感とともに伝わらなければならない。

第二に、校内協働体制づくりである。どの学校経営ビジョンについても教職員の組織的な対応が必要となる。校務分掌の見直しを含め、学校経営ビジョン実現のために校内協働体制づくりを進めることは校長の重要な役割である。

とりわけ、定年退職教職員が増加し、新任教職員が増加する傾向にある現在、校内協働体制づくりは学校経営ビジョンの実現だけでなく、さまざまな経験的知見を伝承するためにも重要である。場合により年配教職員の持つ経験的知見の伝承を確実に図ることも学校経営ビジョンの柱の一つとなる。

次に、学校経営ビジョン実現のための教頭の役割について論じる。教頭には次の2つの役割が求められる。

第一に、学校経営ビジョンの周知徹底である。学校経営ビジョンを実現する上で教職員の共通認識の形成は不可欠である。学校規模にもよるが、教職員が学校経営ビジョンを常に意識する状況を生み出すために、教頭は折に触れてビジョンの周知徹底を図らなければならない。

具体的には、常に変化する現状に即して周知徹底の内容や方法も少しずつ変化していくことになる。学校の変化していく現状を把握するとともに、教職員の近くにおり、学校全体を見渡す立場にある教頭が取り組むべき独自の作業である。

第二に、教職員の協働促進である。教職員の意欲が喚起され、校内協働体制が整備されれ

ば、実際に教職員の協働を促進するための手立が必要となる。実際に、教職員の協働が始まるためには、各種主任などのミドルリーダーを中心とした具体的な課題解決行動が必要となる。

教頭はこうしたミドルリーダーに対して、とくに重点的に学校経営ビジョンを周知徹底させるとともに、具体的な課題解決行動を組織化することが必要となる。

校長と教頭は、これまで述べてきたような役割を自覚しながら学校経営ビジョンの構築および実現に向かうことになる。

最後に学校経営ビジョンの確実な実現に向けて校長と教頭はどのように協働しなければならないかについてである。

校長にも教頭にもさまざまなタイプがある。個々の校長、個々の教頭にとって職務上で得意な分野、不得意な分野がある。教頭は校長の補佐としての力を発揮しなければならないため、得意な分野、不得意な分野を度外して何にでも取りまなければならないことは言うまでもない。しかし、校長も教頭の得意な分野、不得意な分野を把握し理解しながら、教頭の力量を念頭においた学校経営に取り組むことが必要である。スーパーマン教頭はいない。校長と教頭が「学校管理職チーム」としての自覚を持ち、互いに補い合うことが、学校経営ビジョンの確実な実現のためには必要である。

(柳澤良明)

## II 学校経営ビジョン構築・実現の事例 I (小学校)

学校経営に関して「組織マネジメント」という言葉は、「教育改革国民会議報告～教育を変える17の提案～」(2000年12月)における第4節「新しい時代に新しい学校づくりを」の「③学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」として、以下のような文言が明記されている。

「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期

待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。……。」

組織マネジメントと言っても、それを如何に学校という教師と子どもによって営まれる教育の場に自然な形で取り入れるかが重要であろう。単にトップダウンによる押し付け的な発想ではなく、自ら姿を示しつつも教職員の資質向上を支援していくかが求められる。ここでは、課題把握から学校経営構想の立案と教職員の人間の成長といった視点から、組織のマネジメントをいかに図るかについて述べることにする。

## 1. 学校内外の課題把握

まず行うことは課題把握である。学校内においては、①学校教育目標や組織体制に緩みはないか②沿革史に見る学校の特色や研究歴は③教職員の年齢構成や力量、所属感④地域から学校はどのように見られているのか⑤児童や保護者の状況、課題は、などについて先入観なしに率直な思いをもって把握に努めた。学校外においては、①国や県、設置者の重点施策や教育指針②教育界全般にわたっての現在の課題③学習指導要領の改訂等に関する状況などを総合的に捉え、公の学校として為すべきことを考えていった。

## 2. 学校経営構想の立案

### (1) 学校教育目標

それまでの学校の歩みを基盤に、自ら行った課題把握で得たことをもとにその解決策を考え、学校経営構想を立てていった。まず、学校教育目標は校訓のごとく不変であるとの考えもあるが、学校が新たな目標を持つことに躊躇すべきではない。私は変える必要性を強く感じ、新たな目標を立てたこともある。その際、児童や教職員、保護者や地域に、自分の学校の教育目標としてしっかりと認識してもらおう努力を怠ってはいけない。

### (2) 本年度のスローガンと重点目標

学校経営構想は、児童の一日の生活への対応とともに、様々な教育課題への対策とする

ために網羅的になってしまう。そこで、年度のスローガンと重点目標を設定した。スローガンは、学校教育目標を具現化する教育計画の具体を考える際の行動目標として設定した。例えば「自主、思いやり、夢 チャレンジ」と立てたスローガンには、児童自らの発想、計画、運営、評価で教育活動を展開すること、思いやりの心が形になって見えるような教育活動を工夫し実践すること、児童自らの目標を実現するよう個の状況に応じた適切な指導を行うことという意味を持たせた。さらに重点目標を5項目設定し、目に見える評価ができ、その実現を図ることにより、他の活動にもよい影響が出てくる項目を選んで設定した。

## 3. 管理職の目標のすべては、教職員の人間的な成長

以上の学校教育目標や経営構想の達成をめざして校長は学校経営に取り組むのであるが、校長自らが教育を実践するのではない。所属する教職員が直接的に児童の教育をつかさどり教育活動を行うのである。つまり、教職員が、学校経営構想等を的確に理解し、適切に実践できなければ、いくら素晴らしい構想を立てても絵に描いた餅になる。そのためには、教職員が常に高いモラルと組織としての一体感をもって教育活動を行うことができるための要素である人間的な成長が欠かせず、そのことに校長として力を注いでいった。

(1) 管理職にとって、空気は「読むもの」ではなく「作るもの」「変えるもの」

① 新しい「学校教育目標」の設定は、教職員に「何かが変わろうとしている」という意識の高まりを喚起させる目的もあった。以前には、目標の語尾だけを変えてそうした効果をねらったこともある。反対する者もいたが、変更の大義名分は、児童が意識していないと児童の側に立つことである。先人が立てた目標まで変更してやろうとしているということも含めて、「意識の高さ」と「情熱」は、教職員にけっして負けてはならない。

② 教育環境を、無駄を省き、教育的に機能す

る「活きる環境」に整備することが重要である。管理職自ら率先して整備を行い、教職員のニーズに迅速に応え、変化を意識させる。効果は整備をしたという結果だけではなく、素早い対応もそれだけが効果になる。自ずと自分の担当場所はどうかと教職員が振り返るようになればしめたものである。

- ③ 外部との接点こそが「学校の品格」であることを共通理解させた。思いやりの心はその個人や学校の品格をつくると意識させ、電話の応対や文書発送、来客への対応までも指導した。学校からだれかに何かのお願い事をした後は、児童の教育活動に関することであれば、必ず担当した者と児童からの礼状を出す、つまり、「こんにちは」があれば「さようなら」があるということなどの指導も行った。

(2) 組織での仕事は、「期待し、任せる」

- ① 現職教育の形あるまとめをしたいという教職員の目的と、教職員集団の一体感を強く意識させたいという管理職の目的との交差点にあるものとらえて「香川の教育づくり発表会」に出場した。その過程では、「任せて任さず」「導かずして導く」ことと「プロセスの把握と関与」の調和を大切にしながら関わっていった。また、発表直前に課した「原稿を見ないで発表しなさい。」という「できること」、「可能なこと」の指示をすることで、結果として多くの参観者から称賛を得たことへの感受が教職員集団のさらなる伸びとなった。
- ② 互いに学び合うための媒介であり、発信源であるための校長通信「一緒？懸命」を伝えたい者を明確にし、その人の反応を脳裏に描きながら、4年間で592号発行した。自分の時間のほとんどは教職員のための時間であると覚悟した作業だった。
- ③ 毎週月曜日の朝に教壇に立つすべての教職員から提出される「週案」は、一人一人の教職員と向き合う貴重なアイテムであった。学校の発展は教職員の努力の成果であり、教職員が学校を支えていると手を合わしながら、

書かれていることに対してのみ、感謝の念をもって、謙虚に率直に反応した感想を記した。

- ④ 普段の教職員との「雑談」も大事だが、計画的な「面談」も重要と考えている。その際に、私生活にふれることには慎重さが必要だが、面談の目的として大切であると考え、そうした内容の話もした。教職員に対する深い愛情がなければ、「やる気」を引き出すことはできない。そして、教職員一人一人がもっている熱意を評価すれば、人は努力を惜しまない。

(3) 学校の地域への顔は管理職、保護者への顔も担任ではなく管理職

- ① 毎月発行する学校便りは、保護者に配られるだけでなく地域に回覧されている。その巻頭に地域の教育拠点である学校を預かる者からのメッセージとして、子育てに関することを連載でも書くような意識で綴っていった。子どもを中心した暮らしがある地域こそ成熟した社会であることを念頭に、ひいては読む人すべてが感想を持ち、自らの子どもへの対応を振り返り、学校への信頼を高めることを願って書いていった。
- ② 新入生のすべての保護者が揃う絶好の場「就学時健康診断」では、学校外の講師を呼んで子育てについての講話をする場合もあるが、これほどのチャンスを他人に委ねることはとても惜しいと考え、校長が学校の取組みを語る場とした。そこで、大きな方向性さえ保護者と確認できていれば、その後のことでもつまらない議論でもめなくて済むと考えた。
- ③ 地域との真の連携を図ることをねらった「防災学習」を実施した。地域と学校の関係は、どちらかが主体となるのではなく、地域と学校が互いに寄り添い、支え合っている状態こそが真の連携である。時には学校が地域にお願いし、また時には地域が学校に依頼することがあり、互いに補完し合う存在であることが理想とする関係である。協働で行う防災学習には、地域住民同士の連携を図るきっかけづくりという学校の新たな存在価値を高

めるチャンスがある。

(4) 管理職が行う、範を示す授業、品格を示す態度、それは、お・は・な・し

- ① 全校朝会等での「校長先生の話」に「読み聞かせ」「子どもとの対談」等にベストを尽くした。それは、児童だけでなく、聞いている教職員をも意識した内容と構成を考えた。6歳も発達段階の異なる児童全員に耳を傾けさせるとともに、教職員の視野を広げる意図をもって、時間をかけて構成を考え、入念に準備をして実践していった。
- ② 校長の重要な職務に挨拶がある。他のだれもが替ることができない役割である。学校への親しみと信頼を深める卒業式等の対外的な行事での挨拶では、自らの感情曲線をワンランク高くしながら、思いのままに、しかし、冷静に、熱を伝える言葉を考えていった。また、ウィットに富んだ表現を駆使し、学校への親しみをもたせるよう工夫もした。地域住民の代表者や保護者が多数集まる式典などの挨拶に感動を呼ぶことが、そうした方々の学校への信頼感を高めることになると強く意識した。

以上のことを振り返りながら、校長職を終えて思うことは、心情とした「導かずして導く」、そして教職員への「おもしろいやり」がやはり何より大切であったということである。

(藤本泰雄)

### Ⅲ 学校経営ビジョン構築・実現の事例Ⅱ (中学校)

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」(1998)において、学校の自主性、自律性の確立が求められ、いわゆる「自立型学校経営」が示されて、校長としての経営手腕が一層問われることとなった。重要なことは如何に教職員の主体性や自律性を発揮させながら、教育目標の実現に向かっていくかである。

次にある中学校における教育活動の実践をもとに紹介する。具体的な取り組みの柱として共

通していることは、経営構想であり、そこにこめられた教育理念であり、それを示した学校教育目標や重点目標である。つまり、前述のとおり、学校における具体的なすべての教育活動は、その柱となる学校教育目標や本年度の重点目標を意識しながら実施される。言い換えれば、教育活動が実施される過程を通して学校経営ビジョン(学校経営構想)の実現に向かっていくといえる。

#### 1. 学校経営にあたって念頭に置いた認識(心構え)

学校経営にあたり、校長として各教職員にその理念や心構えに関して、できる限り分かりやすい言葉で繰り返し伝えることが必要である。例えば、職員会や朝会、終礼等、校長に与えられた時間と場に応じて、言葉を選び共通理解を図ろうと努める。下記の文言は、筆者が大切にし、常に念頭に置いていた心構えを示す言葉であり、各教職員にも折に触れて伝えてきた。各教職員の心に響く言葉で、学校経営にあたる理念や心構えをさりげなく示したいものである。

- 「見ようとしなないものは見えない」(経営理念として)
- 基本的な生活習慣の定着なくして、望ましい学習習慣の育成はない。(教育理念として)
- 中学校は、社会人として通用するマナー、ルール、自立(自律)を身に付けさせる所。
- 学校課題を見すえての教育活動・対応を。

#### 2. 学校経営の方針・学校運営の重点

以下に示す目標や具体的に取り組んだ教育活動は、A中学校で学校教育目標の実現に向けて実施したことである。これらの教育目標や重点目標は、教職員だけでなく、生徒や保護者、地域に対して、自分の学校の教育目標としてしっかりと認識してもらうよう、様々な形で情報発信をしていかなければならない。例えば○○通信や保護者等が集う各種の会合等で、できるだけ分かりやすく発信していくように心がけることが重要である。

- ◎ 学校教育目標：校訓「向学・自主」を追求し、生涯にわたって学びつづける意欲を持ち、自己実現に努力する生徒の育成
- ◎ 本年度の重点目標：基本的生活習慣の定着と望ましい学習習慣の形成を図り、他への配慮・気配りのできる大人への芽を伸ばす。

学校教育目標や本年度の重点目標の実現に向け、具体的に取り組んだ内容の一部として、まず、確かな学力の育成、生き方指導の充実に關して簡潔に述べる。

#### (1) 確かな学力の育成

確かな学力の育成の実現に向けて、全校で共通して取り組んだことは、「望ましい学習習慣の形成、多様な学習能力の育成」である。そのために、具体的には各主任等から学年の発達段階に応じて、下記のような提案があり日々の学習活動において継続的に取り組む体制づくりを見守りながら支援することに力を注いだ。

各主任等から具体的な取り組みの共通事項として出てきたのは、主に以下の3点である。

- ノートのとり方や家庭学習の方法等、望ましい学習習慣・方法の定着を図る。
- 個に応じた学力向上のために、個別学習カード等を活用する。
- 特別な支援を必要とする生徒への指導・支援の充実を図る。

特に、特別な支援を必要とする生徒への支援には、「チーム支援表」を活用して協力体制を大切にしながら取り組んだ。「チーム支援表」に記載する項目として、具体的なつまづきの状況や実態の分析、支援方針などを重視した。

さらに、不登校傾向の生徒の居場所や学習室の確保にも全教職員で共通理解を図った。例えば、「場所は保健室の隣にしよう」とか、「教員の常駐を当番制で実施しよう」など、教職員からの提案も生かしながら決定する過程を大切にされた。また、各教科の授業実践等において学力向上に工夫しながら取り組んだが、全ての教科の基盤となる国語力を重視した教育活動の推進は欠かせない事項であった。特に、県の学習状

況調査結果等の実態からも具体的な授業改善をめざした。例えば、発表、紹介やまとめの作成物等の言語活動を積極的に授業に取り込むことや学校図書館の効果的な活用である。そのためにも、学校図書館としての情報を発信することが求められる。学校図書館指導員が中心となって作成した学校図書館発行の通信が「ビブリオ通信」である。(注：ビブリオ=ビブリオグラフィ、bibliographyの略。書籍に関する学問。ある主題に関する参考文献目録。)

#### (2) 生き方指導の充実

教育は人格の完成をめざすのであって、その点からも生き方指導の充実が重要であることは言うまでもない。特に、社会人・大人としての素養の醸成に力を注いで実践に取り組んだ。その中でも下記の3点を柱として、教育目標の実現に向けての活動を構想した。

- 学年間のつながりに配慮し、計画的、実践的な進路指導を推進する。
  - 職場体験学習をはじめ、自主的に考え、判断する場を設定する。
  - 人権尊重の精神に基づいて、規範意識を持ち、他を思う生徒を育成する。
- さらに、たくましい心と体づくりをめざして、次の4点にも継続的に取り組んだ。大切にしたいことは、知・徳・体のバランスを考慮しながら教育目標の実現をめざしていく基盤づくりである。
- 望ましい生活習慣の定着を図り、本校の健康課題である視力と就寝時刻についての指導に努める。
  - 「学級経営一物構え・心構えのために一〈場面別チェックポイント〉」を生徒指導部で作成して、全体に周知し、その徹底を図る。
  - 部活動の充実と加入率の向上を図る。
  - 「ゲーム依存度チェックリスト」の実施と「データ分析表」の活用により、望ましい生活習慣の実現に努める。

#### (3) 教職員の資質向上をめざして

上記の確かな学力の育成や生き方指導の充実は、各教職員が生徒と関わりながら実践してい



くこととなる。その点からも学校経営の重要な視点として、一人一人の教職員の資質向上が教育目標の実現にも大きく影響するといっても過言ではない。一人一人の教職員が自らの目標を明確にして、日々の教育活動において意識しながら取り組んでほしい。そのためにも具体的な自己の目標を明言することである。具体的には以下の3点を方策として資質向上に取り組んできた。

- 「自己目標シート」を活用しての個人面談の実施。
- 学校訪問を力量向上の機会と捉え、全員が指導略案を作成しての授業参観を実施。
- 「授業についての自己評価票」の作成とそれを活用しての授業改善。

#### (4) 特色ある取り組みを通して

その他、学校独自の特色ある取り組みとして、瀬戸内国際芸術祭への参加（美術部が作品を出品）、薬物乱用防止教室（講師：水谷修氏）の実施、屋島陸上競技場（運動会）やサンポートホール高松（校内合唱コンクール）といった外部施設の積極的な活用、集団宿泊学習のキャンドルサービス（集い）をさらに思い出深いものにする工夫等、があげられる。

これらを通して、さらに次の2つの項目の実践に努めた。

#### (5) 家庭、地域から信頼される学校づくり

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（1998）においても、いわゆる「自立型学校経営」とともに、学校は、地域に根ざした特色ある教育を行うため、保護者や地域住民の信頼を得ながら、これらと一体となって学校づくりを進めることが求められ、地域との十分な連携を図りながら学校運営が行われるよう、これに応じた組織運営体制を整えることが必要であることも示された。

言い換えれば、前述の確かな学力の育成や生き方指導の充実が学校だけで取り組み実現するものではなく、家庭や地域との連携のもとに取り組んでいくことが重要である。

そのためにも家庭、地域から信頼される学校づくりが重要となってくる。具体的な取り組み

としては、例えば「PTA活動を、保護者、教職員の共通理解と密接な連携により行うこと」や「生徒の安全面等急を要する内容等に関する保護者への緊急・臨時連絡を携帯メール送信する」等、保護者や地域の立場を考慮しながら、取り組んでいくことが求められる。

#### (6) 学校評価の充実と活用

学校における実践の成果を測るためには、学校評価の制度を整備する必要性があり、平成14年度以降、学校評価制度の確立が急加速で求められ、公立学校においても、民間のマネジメント手法を導入することが明示された。その後、学校においても学校評価やマネジメント研修といった内容が様々な形で取り入れられてきた。

どのような形であれ、学校の自己評価、学校関係者評価を、公開とともに教育活動の点検、見直しと結びつけた建設的なものにする必要がある。

例えば、学校評議員会（年間3回）の開催や学校自己評価項目（アンケート）の検討等を通して、より多角的に取り組んできた活動等を評価してることが重要である。その際に、「何によって評価するのか」が明確になっていなければ、個々の教職員が自らの物差しだけで主観的に判断しがちになる。一人一人の主観的な感覚や見方も重要であるが、組織として目的を共有して取り組んできたことを客観的に見つめ直すことも忘れてはならない。

そして、その評価項目や方法を検討する際に、

- ①学校課題に対応したものになっているか、
  - ②教員の意識、教育活動の充実につながるものになっているのか、
  - ③保護者、地域の方に知ってもらうためのものにつながっているのか、
- といった視点も大切にしたい。

(松井 保)

## Ⅳ 学校経営ビジョン実現と教頭の役割Ⅰ (小学校)

校長のビジョンのもと、教育活動が展開されていく。教頭として教育活動の実施に伴う教職員からの提案に及び実施における指導や助言、進捗状況の校長への報告等を行わなければならない。そのためにも教頭は校長の補佐として、教育活動全体を掌握しておかなければならない。絶えずアンテナを張り、教職員の動き、保護者・地域の状況、教育委員会との連携を密にしながら教育活動を進める必要がある。そのためには「ひと」、「もの」、「こと」についての状況把握が欠かせない。以下、それぞれについての具体的な内容について述べる。

### 1. 「ひと」の把握

学校を動かすのは、「ひと」、教職員である。つまり、教職員の状況を把握しておく必要がある。教頭は、「職員室の担任」とも呼ばれる。担任が児童生徒の状態を把握するのと同様、教職員の状態を把握しておく必要がある。教員の状態を把握するためには学級の様子を見るのが最も大切である。全クラスの授業に関われる状況であれば、全クラスの授業を担当する。授業は時間が来てから教室に入るのではなく、少し前に教室へ赴く。そうすると、担任と子どもたちとの関係が手に取るように分かる。配膳台の上や教卓の上などからも教員の状態が手に取るように分かる。改めて参観するのではなく、子どもたちとの関わりを見ることによって、日々の様子が把握できる。

職員室においては、教職員の声を聞く。事務職員や他の職員との会話、電話の応対の様子など直接話をしなくとも声を聞くことはできる。「聞き耳を立てる」という表現があるが、そうすることによって、学級や校務分掌における担当教職員の状況の把握ができる。必要なときは積極的に関わる。ただし、職員室で話ができる雰囲気作りが不可欠である。

### 2. 「もの」の把握

校地における校具等の状態を理解する。子どもたちが使っているときに点検することは言うまでもない。時には、棚を動かしたり、鍵のかかっている部屋へ入ったりすることが必要である。破損していたり不必要な物が入れられていたりすることを見つけることもできる。破損の場合、早めの状況把握ができれば、軽微な修理ですむ場合もある。修理をすれば使用できるが、破損してしまっただけでは修理できない場合もある。予算の軽減になり、他の必要とするところへ予算を使うことができる。

「もの」を見ることによって担当者の工夫等に気付く時もある。以前にあった物がなくなり整理されていたり、新しく工夫された掲示がなされていたりする光景に出会うこともある。すかさず、担当者に告げる。そこから、さらなる物品の購入やその他のところの破損や改善点等の提言に至る場合もある。現地で使う側に立ったよりよい改善の提案を聞く場合もある。

### 3. 「こと」の把握

行事等活動は日々進行している。学級、学年、クラブ・委員会活動など教育活動に留まらず、PTA、後援会、地域の様々な組織に至るまで学校が関わる活動は多岐に及ぶ。それら全てのことについて把握しておくことが必要である。教職員からの要請、地域からの要望などいち早く校長に報告することが学校の窓口となっている教頭の役割である。学校が関わる全ての状況についての情報を朝、放課後の巡視、会合などで把握し調整が必要なことについては迅速に対応する。教育活動を停滞させないことが重要である。

(池西郁広)

## Ⅴ 学校経営ビジョン実現と教頭の役割Ⅱ (小学校)

次に、「ひと」、「もの」、「こと」についての状況把握をしながら、経営ビジョン実現のために教頭の役割を果たすことについて、「個の役

割と組織の活性化」,「ボトムアップのアイデアや提案」,「教職員の資質能力向上」の3つの視点から述べることにする。

## 1. 個の役割と組織の活性化

学校は組織として機能することが重要である。個々の教職員が、自らの立場や分掌で役割を果たしていること自体に違いがあっても、めざすところは校長が示した学校経営ビジョンの実現に向かっている。そして、その歩みの一つずつが、すべて子どもたちへの教育のためであることを肝に銘じておきたい。

校長を補佐すべき教頭としては、教職員一人一人が、組織の一員として個の役割がどの程度果たしているのか、十分でないとしたら何が原因となっているのかを正確で具体的に把握しながら、組織が活性化するように役割を遂行していきたい。そのために、以下の2点から教頭としての役割を考えてみたい。

## 2. ボトムアップのアイデアや提案

中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」(1998)では、「学校の自主性・自律性の確立」に向けた「具体的改善方策」の1つとして、「ク、校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。」が示された。これを受けて、行政主催の管理職対象の研修等においても内容が見直されてきた。大切にしたいことは、外部での研修も重要であるが、如何に校内において教職員の自主性や自律性を引き出す過程を生み出すかである。下記に取り組んだ経験をもとにボトムアップのアイデアや提案を具体的に生かす流れを記載する。

学校だけでなく、集団や組織で果たすべき仕事には、殆どの場合において期限やメ切が附属している。また、我々人間は、職務遂行に際して人間の弱い心や面倒くさいなあとという心理も

働き、できない理由や言い訳はいくらでも思いつくものである。新規採用者の大量採用時代を迎えて、若年者も含めて、如何に教職員のやる気を引き出すかが重要である。

そのために、具体的な教育実践において、「できそうかも、試しにやってみようかと思える」アイデアや提案を聞き出す場や機会を設けたい。できないことをマイナス方向に考えるのではなく、自分の学校でできそうなこと、やってみたいこと、より改善したいことを自由に相談したり話題にしたりできる職場の雰囲気が重要である。大切なことは、みんなが一つの話題で考え合い、語り合う時間をもつことである。時間を生み出すことは至難の業かもしれないが、限られた時間の中で工夫をしながら取り組んでいる例も多くみられる。

例えば、ある学校で「〇〇を大切にしている教育」を重点とするなら、それを学校全体で具現化することである。主な手順としては、多様に考えられる。その過程において、教頭は各主任や担当と連携しながらサポートし、その過程を通して教職員一人一人の資質能力の向上を図っていくのである。そのことが学校経営ビジョンの実現にも大きく貢献していく。

- 1 学校経営ビジョンや教育目標の重点とする内容等を確認し、その推進に関して、運営委員会、職員会等で共通理解を十分に図る。
- 2 各分掌や学年団等のチームで内容に関して、できそうなこと、やってみようと思う具体的なアイデアや情報をできるだけ多く集める。
- 3 プロジェクトチームや関連する担当・主任等を核に数名で協議し、いつごろ、だれが中心に、何を実施するのかを簡単に整理し協議する。
- 4 全教職員、必要に応じて児童生徒にも周知し取組への共通理解を図る。
- 5 スモールステップでできることから取り組み、実施したものは、全体計画に朱書きで付加しておく。実践を評価して、今後の改善や継続について確認する。

### 3. 教職員の資質能力向上を通じて

次に、学校経営ビジョンや学校教育目標の実現に向けて、教頭としては特に教員の資質能力向上を常に意識しておきながら役割を果たしていくことが重要である。そのために、次のような3点を日頃から心がけたい。

- ① 一人一人を見て育成計画を考えていくこと、教職員の資質向上を見極めていくこと。
- ② 学校の雰囲気や風土が大切であり、人間的なつながり、共に学んでいくという“同僚性”を教職員に意識させる工夫や機会を大切にしたい。
- ③ 教職員の意識を高める上でも、先輩として自分自身はこう考えているという思いをTPOに応じてさりげなく語ってほしい。

(植田和也)

## VI 学校管理職に求められるリーダーシップ

最後に、学校経営ビジョンの構築および実現のために学校管理職が果たすべきリーダーシップについて論じる。

学校管理職である校長や教頭は日常的にさまざまな場面においてリーダーシップ発揮が求められる。まず、前出2名の校長経験者による記述を手がかりに、とくに学校経営ビジョンの構築および実現に際して求められる校長のリーダーシップとして次の3点を指摘したい。

第一に、徹底した意思疎通である。学校経営ビジョンに込められた意図やねらいは確実に教職員一人ひとりに届き、達成意欲へと転化しなければならない。多忙化を極める日本の学校現場では、わずかな意思疎通しか取れないにもかかわらず、意図やねらいが十分に伝わった気になってしまうことがある。

これについては、本稿のⅢにおいて松井が、「校長として各教職員にその理念や心構えに関して、できる限り分かりやすい言葉で繰り返し伝える」、「校長に与えられた時間と場に応じて、言葉を選び共通理解を図ろうと努める」と

指摘している。お互いに忙しい日常の中で、徹底した意思疎通なくして共通の学校経営ビジョンをみざすことはできない。校長の職務の最も基底となる部分でのリーダーシップ発揮である。

第二に、行動規範の提示である。誰よりも校長が教職員に手本を示し、自らの姿をおして教職員にあるべき形を伝えていかなければならない。

この点については、本稿のⅡにおいて藤本が、「管理職が行う、範を示す授業」と指摘している。具体的には、自らが児童に接する機会を教職員に「範を示す」機会として捉え、教職員へのメッセージを込めていたことから伺える。「『導かずして導く』」との指摘にあるように、校長自らが自らのふるまいをおして行動規範を提示している。

第三に、組織文化の形成である。組織としての学校が重視される学校において、学校組織が有している目に見えない文化を校長がどのように形成するのか、あるいは作り変えていくのかということである。

この点について藤本は、「空気は『読むもの』ではなく、『作るもの』『変えるもの』」と指摘している。学校の「空気」、すなわち、組織文化は校長自らが作りださなければならない。どこからか自然に出来上がって来る「空気」に支配されてはいけないのである。その「空気」は、「教職員の人間的な成長」をみざしたものであるとともに、組織での仕事を教職員に「『期待し、任せる』」ことをモットーにした「空気」、教職員の意欲を喚起させる「空気」でなければならないとしている。

同様に松井は、「『見ようとしなないものは見えない』」とし、組織文化を見定める必要があることを指摘している。組織文化の形成は、まず見定めようとして見極めるところから始まる。組織文化は自然にあるものではなく、しっかりと見極める対象であることを指摘している。

このように、校長には組織文化を見極め、積極的に形成していくという点でのリーダーシップ発揮が求められる。

以上、校長に求められるリーダーシップとして3点を指摘した。これら3点は、学校経営ビジョンを構築する段階においても、実現する段階においても求められるリーダーシップである。徹底した意思疎通を図りながら、行動規範を提示し、組織文化を形成していくことをとおして学校経営ビジョンを構築することができ、実現することができる。

次に、前出2名の教頭経験者による記述を手がかりに、こうした校長のリーダーシップを支える教頭のリーダーシップを指摘する。

教頭のリーダーシップとして挙げられるのは経営空間の創造である。経営空間については、「学校的意思形成過程で知恵や知見が交換され、問題や課題を解決する時間・空間」（小島弘道2010, 36）とされる。この経営空間を創造するとは、教職員や関係者が情報を共有し意思形成の素材を豊かにするためにさまざまな形で意思疎通を図る場や機会を作り出すことを意味するといえる。

この点については、本稿Ⅳにおいて池西が、『『ひと』、『もの』、『こと』』についての状況把握が欠かせない」とし、「職員室においては、教職員の声を聞く」、「校地における工具等の状態を理解する」、「教職員からの要請、地域からの要望などいち早く校長に報告することが学校の窓口になっている教頭の役割である」と指摘している。「ひと」「もの」「こと」から情報を引き出し、問題や課題の解決に活かそうとする試みである。

また、本稿Ⅴにおいて植田が、「ボトムアップのアイデアや提案を具体的に生かす流れ」を重視し、「具体的な教育実践において『できそうかも、試しにやってみようかと思える』アイデアや提案を聞き出す場や機会を設けたい」とし、「大切なことは、みんなが一つの話題で考え合い、語り合う時間を持つことである」と指摘している。いいかえれば、アイデアや提案を出しやすい環境を作り出すことを重視している。

このように、経営空間を創造するために、教頭はその立場を活かし、教職員一人ひとりと丁

寧に関わりを築いていくことが重要である。こうした積み重ねが上述した校長のリーダーシップ発揮を支えている。

学校経営ビジョンの構築および実現は当該学校の全教職員が関わる学校の中心的な取り組みである。いかに豊かな経営空間が創造され、その中でいかに校長のリーダーシップが発揮されるかが重要となる。

校長も教頭も学校管理職として学校経営ビジョンの構築および実現に向けて、それぞれの立場において独自の役割を果たすとともに、それぞれの立場から、これらのリーダーシップを発揮することが求められる。

（柳澤良明）

#### 【引用・参考文献】

- 尾木和英・有村久春編著（2004）『教育課程に応える教員研修の実際』ぎょうせい
- 小島弘道（2010）「学校経営の思想とリーダーシップ論」、小島弘道・湖上克義・露口健司『スクールリーダーシップ』学文社、7-44頁
- 香川県教育センター編（1990）『教員の研修の体系化に関する研究』（平成元年度研究紀要）
- 香川県小中学校教頭会編（2010）『かがやき』（平成21年度香川県小中学校教頭会研究紀要）第9号
- 木岡一明編（2003）『これからの学校と組織マネジメント』教育開発研究所
- 北神正行（2003）「研修機会の確保と組織マネジメント」『教職員の職能発達と組織開発』教育開発研究所、38頁-41頁
- 教育改革国民会議（2000）「教育改革国民会議報告～教育を変える17の提案～」
- 教育職員養成審議会（1999）「養成と採用・研修との連携の円滑化について（答申）」
- 高松市小中学校教頭会編（2010）『研究紀要』（平成21年度研究紀要）
- 中央教育審議会（1998）「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」
- 中央教育審議会（2002）「今後の教員免許制度の在り方について（答申）」
- マネジメント研修カリキュラム等開発会議編（2004）『学校組織マネジメント研修』

資料

授業についての自己評価票

実施日	平成 年 月 日	学 級	年 組	授業者
教科等	単元・題材名			

○ 教師主導から生徒中心に。生徒の活動や出席を多く。  
 ○ ねらいを明確にし、その達成のために過程、形態、質への対応を工夫する。

評 価 項 目	自 己 評 価
1 ①導入で学習問題・課題整理を生む工夫（興味・関心、疑問）ができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
②学習問題・課題が生徒たちにはっきりと意識づけられたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
2 問題解決にあたり、個々がじっくり思考する場を確保できたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
3 問題解決にあたり、個々が表現する場を確保できたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
4 問題解決にあたり、共に考え合い、学び合う交流（話し合い）の場を確保できたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
5 ①交流の場で生徒の考えや発想の良さを拾い上げながら、生徒たちの方で解決へと導いたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
②生徒の意見をよく聞き、生徒の出席を増やそうと努める事ができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
6 解決のステップを考えた学習形態の工夫ができたか。共同作業、ペア、班活動など体系的な活動を積極的に取り入れることができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
7 教科書だけでなく資料、掲示物の工夫をしたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
8 板書は学習の過程が分かり、まともに成立つようだったか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
9 発問は分かりやすく、考えやすいものであるか。話し言葉は丁寧か。	かなり まあまあ あまり ほとんど
10 生徒の良否（考え方、感じ方）や努力を積極的に賞めたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
11 机間指導等、個に応じた指導・支援ができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
12 書く時間を十分に確保し、学習の過程が分かるノート指導ができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど
13 本時の学習のまとめ、及び次時への意欲をつなぐことができたか。	かなり まあまあ あまり ほとんど

「授業についての自己評価票」

平成22年度 高松市立桜町中学校

氏名

自己目標シート

担任学級・教科等	・美術	主な教科分掌	清掃
----------	-----	--------	----

		【目標・課題・方策】 (基礎化や達成度を考慮して)	【達成・目標の達成度】 (1学期末) 10月 (2学期末) 3月
教育活動	授業・学習指導	基礎・基本を定着させるための授業初めへの目標指示。 1. 個々の表現が自身に何があるのかを指導する工夫を ・視覚機器の活用導入や協同的個別指導の工夫 及 生徒の興味・関心を高める教材の開発	
	生徒指導 学級経営等	①生徒一人が自分の良さを発揮し、仲間と共に成長する機会を確保する。机間の活動や学習活動の場を確保する。 ②授業展開の確立と徹底を図り、授業の質を向上させる。 ③各教科の学習活動と生活習慣の学習活動を結びつける。 ④生徒の成長を促すために、生徒の成長を促す機会を確保する。	
	教科分掌	①清掃活動を通じて、責任感と責任感の育成を図る。清掃活動の場を確保し、清掃活動の場を確保する。 1. 清掃活動の場を確保し、清掃活動の場を確保する。 2. 清掃活動の場を確保し、清掃活動の場を確保する。 3. 清掃活動の場を確保し、清掃活動の場を確保する。	

「自己目標シート」

# ビブリオ通信

NO.6  
2010年9月号  
桜町図書館発行

桜町図書館の人気本を発表！！

桜町図書館で今年の4月から8月までよく借りられた本を発表します。みんな、どんな本を借りているでしょうか。次に借りたい本を参考にしてみてください。

★全校★

- 1位 『銀狼王子』小学館ガガガ文庫 B913 3 …1 8冊
- 2位 『ハチキのごとく』小学館ガガガ文庫 B913 7 …1 8冊
- 3位 『新選組戦争』913 7 …1 5冊
- 3位 『赤い月のぼる空』電撃文庫 B913 6 …1 5冊
- 3位 『150cm ライフ。②』914 4 …1 5冊

★1年生★

- 1位 『学園ガガガ』小学館ガガガ文庫 B913 7 …9冊
- 1位 『ハチキのごとく』小学館ガガガ文庫 B913 7 …9冊
- 2位 『エノータ・ホームズの事件簿』小学館ガガガ文庫 B913 2 …8冊
- 2位 『人狼は復活しました』小学館ガガガ文庫 B913 4 …8冊
- 2位 『ゼロの使い魔』MF文庫 B913 7 …8冊

★2年生★

- 1位 『150cm ライフ。②』914 4 …1 1冊
- 2位 『犬と私の10の約束』913 3 …9冊
- 2位 『スウィングガールズ』913 7 …9冊
- 2位 『最後のトム＆ソーヤ⑦』913 6 …9冊

★3年生★

- 1位 『日本人の知らない日本語』910 6 …1 0冊

学校図書館発行「ビブリオ通信」