

新任校長への学校経営等支援の概要と今後の展望

学校教育アドバイザー係

はじめに

平成27年度から新規事業として開始した本事業も2年目を迎え、「新任校長の円滑な学校経営への支援」という事業の趣旨の浸透も図れてきた。関係教育委員会や各校への訪問に当たっては、本年度新たに作成した事業紹介リーフレット「新任校長支援の概要」を基に説明を行い、より一層の本事業に対する理解を得られるように努めてきた。

以下に、訪問した折に新任校長との間で話題となった事柄を取り上げ、今後の事業の在り方並びに支援や助言の方法を探ることとする。

1 本年度訪問対象の校種別学校数及び対象市町村教育委員会数

小学校 … 49校 中学校 … 21校 県立学校 … 14校 (内、特別支援学校 4校)
対象市町村教育委員会 小学校 … 21 中学校 … 11

2 本年度の訪問時期

第1回目 4月27日～7月5日
第2回目 10月3日～12月8日

3 訪問時の話題

学校経営アドバイザーとして、まず新任校長との信頼関係を築くことから始めた。校長の多くとは初対面な上、校長自身が期待と不安を抱いての着任であるため、安心感を与え、これから生じるであろう課題を共に考えていこうという思いを伝えることが何よりの支援と考えた。話が進む中で明らかになった校長が抱く不安の解消や解決に向け、自己の経験を踏まえ、様々な角度から総合的に判断して助言した。

以下に、話題となった中からいくつかを紹介し、訪問校を取り巻く教育事情を考えてみたい。

(1) 経営ビジョンとその展開

ア 次年度を見据えた学校経営

第1回目の訪問では学校経営に専念し、学校や校長職に慣れるように努めている様子が見られた。第2回目の訪問では、前任校長の取組を踏まえつつ、勤務校の課題等に即しながら自分の方針を打ち出し、意欲的に取組を進めている姿に接することができた。

校長は、リーダーシップを発揮し、独自性を生かしながら学校組織をマネジメントし、教育活動の充実を目指さなければならない。そのためにも、自らの目で捉えた学校の課題解決や今後に期待される社会の要請への対応に向けてビジョンを示して進まなければならない。特に、第2回目の訪問では、次年度に向け経営理念を確かに築くことの大切さを助言した。

イ 自校の飛躍につながる学校評価

現在は学校の裁量が拡大し、独自性を発揮しやすい状況にある。そのような状況にある

からこそ、全教職員で教育活動等の成果を検証し、児童生徒が整備された環境の中でよりよい教育活動等を享受できるように、教育水準の向上とその保証を図ることが重要である。

着任を契機に、新鮮な切り口と分析力をもって学校評価を学校改善に生かしていく道筋を教職員等に明確に示すことの重要性を助言した。さらに、校長として責任をもって実施する学校評価とその結果活用は、次年度の校長としての在り方につながることを指摘し、自校の飛躍につながる評価に努め、広く公表していくことの大切さを伝えた。

(2) 学力と体力の向上

訪問校の校長は、学力向上が学校課題の大きな一つであると捉えるとともに、全国学力・学習状況調査の結果を活用することの必要性を感じていた。

そこで、児童生徒には学力が付き、同時に教員の指導力の向上を目指した事例を示した。

また、学力向上とともに、体力向上への取組を意図的・計画的に行わないと、取り返しのつかない事態を招くとの危機感を有していた。今後、より運動の技能や健康に関する知識及び思考力・判断力を育むとともに、運動や健康についての肯定的な態度の育成に努め、生涯にわたって運動に親しみ、心身の健康に留意させていく取組が求められている点を指摘した。

(3) 生徒指導の充実と規範意識の育成

全ての訪問校において、校長は生徒指導の充実と規範意識の育成を学校教育の重要課題にあげていた。そのためには、生徒指導の理念に立ち、児童生徒の規範意識の醸成に重点を置いた取組の一層の改善・充実が求められる。

そこで、生徒指導主事等がコーディネーター機能を発揮し、児童生徒の発達段階や個々の成長に合わせ、課題解決に向けた協働的な取組を展開できる校内体制の確立が必要である点を指摘した。その際、蓄積している客観的な資料やデータを生かすこと、教職員の共通理解を図りながら共通実践に努めることの重要性を助言した。

さらに、いじめ事象や暴力行為の発生に対しては、校内委員会等による迅速かつ適切な対応が求められていることは言うまでもない。児童生徒の立場に立ちながらも、状況によっては近年の法改正等に則り、義務教育における出席停止制度や高等学校における懲戒処分との適切な運用等も視野に入れて対応することが必要であると言及した。

(4) 人材育成と人事評価

ア 各校の独自性と工夫を凝らした人材育成

どの校種においても教員の大幅な入れ替えが進み、かつ年齢バランスにも崩れが生じている状況の中、人材育成は大きな課題である。特に、30～40代の中堅教員をミドルリーダーとして他の教員を指導できるレベルにまで育成し活躍させること、あるいは、若手教員に対して教員に求められる資質やスキルを習得させることなどは喫緊の課題である。

そこで、世代ごとにあるいは世代を超え、学校をあげて協働しながらOJTやOff-JTの充実、大学等関係機関との連携、人材育成特別委員会の設置等をはじめ、人材を育成する方法を様々に工夫し、自校で責任をもって育成することの大切さを伝えた。

さらに、人材育成は学校の教育力の向上を図ることを目的とした人事評価制度と関連付け、その機能を生かして実施することが必要であると助言した。

イ 人材育成と教育力の向上を目指す人事評価

教職員の人事評価制度には、地域性や校種の別、教職員数の多寡等に関わらずどの校長も強い関心をもっていただいた。また、評価が教職員の処遇面に反映されるだけに、人事評価のねらいや趣旨は理解できても、具体的にどのように進めていけばよいのか、その際に留意する事柄は何なのかといった点に戸惑いがあった。同時に、教職員との信頼関係が崩れるのではないかという懸念を抱いていた。

そこで、根拠に基づいた適正な評価の実現のために、教職員とのコミュニケーションを大切にし、方向性を示しながら指導場面の観察を含め、教職員の能力や資質向上、意欲の醸成を図る人事評価となるように工夫することが大切であると助言した。

(5) 教職員のメンタルヘルスと多忙化の解消

校長は、教職員の長時間勤務が気になると訴えていた。学校では教職員の仕事や業務の量的拡大が進むとともに、多種多様な課題を抱え込み多忙化が進んでいる。その結果、多忙感を感じながら日々勤務せざるを得ない状況が常態化している。そのような中、校長は教職員が担っている負担を軽減する方法はないか、ゆとりをもって児童生徒と向き合うための時間をどのように生み出せばよいかと自問自答をしている姿があった。

今後、多忙化の解消を図るには、業務改善の視点に立ちながら仕事の総量を減らす努力、業務内容の整理統合、仕事を処理するスキルと知識の共有、業務や仕事の適正な配分の4つの観点を意識しながら、継続的に取り組むことが必要であるということを目指した。

(6) 外部対応

ア タイムリーな広報活動

学校への理解や協力は、学校の様子を知ってもらえばより進む。訪問校の多くがホームページや学校だより等を通じて広報活動に力を入れていた。とりわけ、生徒募集を実施している高等学校においては、学校の特色づくりをより一層努め、その魅力に共感が得られるよう工夫を凝らした情報発信に心掛けることが求められる。そのことが、入試での定員割れ防止や定員割れ後の対応に結び付くことを助言した。

イ 地域連携

保護者や地域、関係機関との調整を図り、学校外の教育資源の積極的な活用を目指している学校が見受けられた。中でも、学校の統廃合を控えている地域や児童生徒数の少ない学校においては、地域連携がもつ意味合いは大きい。また、コミュニティ・スクールの取組が進んでいるところでは、地域と協働した特徴ある活動が展開されていた。

地域連携を進める際は学校の主体性を堅持しながら、地域の教育力の引き出しと育成、さらには地域の活性化を視野に入れた取組を進めていくことの大切さを指摘した。

(7) 人間関係の構築と職能育成の機会を目指す年度末人事

新任校長のほとんどが携わってきていない分野だけに、不安を感じている状況が見受けられた。そこで、人事の仕組みや事務処理、考え方等について説明をした。同時に、人事は教職員との人間関係構築の絶好の機会であることも付け加え、教職員の公私にわたる状

況把握に努め、それぞれの立場に立ちながら親身になって進めることの大切さを話した。

一方、人事は校長の構想どおりにいかない要素も多いため、教職員に県の異動方針を確実に伝えること、教職員個人の思いと校長としての方針のバランスを取ること、一人一人の持ち味を生かし職能成長の機会につながる人事に努めること等を助言した。

(8) 自己啓発の習慣化

校長には、対外的な対応や組織に関するマネジメントとともに、教育課程の編成や特色ある教育内容の構築などカリキュラムマネジメントの力も求められる。特に、教員研修を含め教員の勤務時間管理等のマネジメントにおいては、教員が子どもと向き合う時間、学習材研究を行うための時間、自己啓発のための時間等を確保する手立ての重要性を指摘した。

教員は学び続ける存在を目指さなければならない。そのためにも校長自らが自己啓発の習慣化を図り、学ぶ姿を教員に示すことが大切であることを強調した。

(9) その他

ア タイムリーな訪問と新任校長研修講座

本年度の定期訪問は、各学校の意向を踏まえた上で着任から一段落した時期と、夏期休業や体育大会などを終えた時期に実施し、負担を掛けないように努めた。さらに、要請訪問や経営相談についても、タイムリーかつ柔軟に対応できたと考える。

また、新任校長研修講座は2回実施した。校長が今日的課題に対応した学校経営を推進のためには、専門的な知識を身に付ける必要がある。そこで、学校の共通ビジョンの形成とその具現化、学校を変える組織マネジメント、戦略的意思決定と課題解決等を中心に、次年度の学校の経営方針等を検討するタイミングに合わせて開催した。

イ 学校経営や戦略創出に生かせる持参資料

第1回目の学校訪問では、新任校長への支援体制を記したリーフレット「新任校長支援の概要」を示した。第2回目の訪問では、小・中学校には『新任校長実務支援資料』を、県立学校には『新任管理職のための実務支援ガイドブック』を配付した。校長として学校経営に踏み出す意欲や方向性の確立、戦略を生み出していく後押しができたと考ええる。

4 おわりに

今日、様々な提言や施策が出される中で教育改革が進み、本年度内に新しい学習指導要領も示されることになっている。一方、学校現場には校長が先頭に立ち、児童生徒への教育に責任をもって学校経営を進めている姿があった。また、「引き続き校長職に必要な知識や情報、学校経営に当たってのノウハウを伝授してもらいたい。」という言葉もよく聞いた。このことは、別紙の「平成28年度 新任校長への学校支援に係るアンケート集約」からも言える。

本事業がこのような校長の前向きな姿勢や声に応え、訪問対象とした新任校長が将来すばらしい学校経営を展開し、後継者育成をはじめとする人材育成を行い、校長のもとで育てられた教員が新たな任地で児童生徒への充実した教育活動を展開できるようになれば、本事業のねらいの一端が達成できたと言える。