**重要課題の取組**

《 学校経営の要諦（Ⅴ）》

重要課題の事例

◆　学校経営計画等に基づいて計画的に学校経営・運営を行いながらも年度の中途等に当初の計画・予定には明定していなかったテーマがにわかに大きな取組課題として現出してくることもしばしばありますし，年度当初にテーマ立てして取組設定していた課題を実際に動かしに着手するケースなども該当すると思っています。

◆　今回の新型コロナウイルスによる臨時休校への対応もそうした側面を有していますが，突発的な危機管理的要素がより強かった印象があり，国・県の対応方針も具体的で細かな領域まで通知・指示の類が出ていましたので，状況的に学校現場はその内容を如何に具現化・具体化するかという対応になったことと思っています。その意味では，当該校らしさや大きな領域での工夫の発揮ではなく，決められていることの具現化・具体化の工夫の範囲だったと思われます。

**重要課題の事例**

◇　時代や社会の変化に対応して国・県の大きな方向性が示されている中で，学校として方策・

工程等を工夫しながら課題への取組を進める。

⇒　【学びの変革の取組】【働き方改革の初期の取組】【ICT化への取組】

◇　校内課題を明確にして，取組時期等を設定しておいて重要課題として取り組む。

　　　⇒　【授業相互観察の向上】【生徒指導体制の再構築】【シラバスの抜本的改善】

重要課題に取り組む前提

◆　校長として重要課題に取り組むには，その前提として校長権限が確立され，学校体制が一定程度に整っていることが必要です。校長権限の確立や学校体制の確立自体が課題になるとしたら，それはまさに〔最重要課題〕であり，教育活動が円滑に機能するようにするために最優先で取り組む必要があります。当該校がその状況に至るまでの経緯が重なっていることが想定されますので，県教委と連携しながら，方針・方向性を定めて取り組むことがまず必要になります。

◆　重要課題として位置付けられることには，それなりの社会的背景や大きなテーマとの関連性などが想定されますので，重要課題についての基礎的認識や考え方の基本を整理しておくことが前提になります。例えば，校長自身が，ＩＣＴ化・働き方改革自体は《教育の目的》でもなく《職場の目的》でもなく，質の高い良い教育や働きやすい風通しの良い職場を実現するための手段（手立て・ツール）であることの基本認識があることが大事であり，それらを計画的に段取り実現することにより教育や職場環境に大きなプラスがもたらされる可能性が高いことなどの目的と手段の基本整理などが必要です。

実際的な段取り・手順　〔１〕

◆　方向性・方針・方策の「見える化」

◎　取組課題についての取組意義・目的，到達水準，実現時期，方策，根拠等の基本的なことを一

枚ものの簡潔なペーパー〔A〕に整えて示す。

　　　⇒　校長自身が組み立てて提示する方法と，担当者・推進者等を特定して論議・協議して作成す

る方法とがある。

◎　取り組む根拠の「見える化」

⇒　大きな動向だけでなく，自校が取り組む根拠の明確さが大事。

◎　教職員のメリットの「見える化」

⇒　取り組むことが教職員個々人にプラスが大きいことの実際的な説明も必要。

実際的な段取り・手順　〔２〕

◆　実施後の検証

◎　数ヶ月程度，半年程度の実践の状況を踏まえて，ペーパー〔A〕の時点修正を行った上で（また

は，吟味した上で修正せずに），そのペーパーを用いて，状況把握，方向性・方針・方策の再確認

（検証の意味合いを持つ）を校務運営会議等で行い，全体へも再周知して取組状況を共有する。

　　⇒　この再確認が弱い（orしない）学校・校長が多くある印象があり，取組が中途半端に終わる場

合の原因だと思っています。

教職員への浸透手立て　・・・　潮目をつくる

◆　一般論になりますが，教員の多くは基本的に自分が慣れてきたやり方・様式を変更するのに《漠然とした抵抗感》が強いのではないかと思っています。授業・仕事の仕方に自由裁量の要素が大きくて，自分が工夫努力して身に付けてきたスタイルだから変える気持ちになりにくいのだろうと思っています。そうした傾向のある教員集団が変化対応・新しい動きにシフトする動きに変化していくには，どうしても概ね半数以上が《その気になる状況》をつくることが必要になります。

◆　その変化対応・変容の《半数以上の潮目》をつくる手順は，案件によって当然異なりますが，幾つか考えられます。

**〔手順➀〕**　ペーパー〔A〕を，校務運営会議や全体に配布・周知する前に，論議に参画していない数

名程度の教員の意見・反応を個別に確認する。　⇒　妥当な気付きや意見があれば改善

修正する。

**〔手順②〕**　ペーパー〔A〕を，校務運営会議等で協議・意見交流する。校長から提示する場合も「決

定事項」として提示するのではなく，検討原案的な位置付けが良い場面だと思われます。

**〔手順③〕**　重要課題であり大きなテーマであるので，教員が実際に取り組むのに，グループ的な単

位を新たにつくる場合，教科のまとまりを単位にする場合，学年ごとに工夫する場合な

ど，個人ごとに取り組むやり方よりもグループで動き始めるのが良いように思っています。

**〔手順④〕**　実際に動き始めて，校務運営会議以外の教員複数に受けとめについての聞き取りをし

て状況を確認する。

※　こうした《潮目をつくる》動きや最終的に教職員の多数を巻き込む動きについては，所謂

「2：6：2の法則」についても（勿論，厳密な捉え方は不要ですが）視野に置いておくことが

有効なことがあります。　〔参照：★見方・捉え方＞【9】「2：6：2の法則」〕

まとめ

◆　概要を図にしてみました。

**重要課題の取組手順**

〔１〕　取組の趣旨・目標・根拠・工程等のペーパー整理

◎　自校が取り組む意義の明確化

◎　教職員にとってのプラス面の明確化

〔２〕　校内周知の工夫　《潮目をつくる》

◎　意見を取り入れ，ペーパー水準を高める

◎　段階的な手順を取る

◎　取組み活動のグループ化等の工夫をする

◎　周知後に，受けとめ状況の確認

〔３〕　一定期間実践後の検証

◎　進展具合の相互確認

◎　方針ペーパーの修正，再確認

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（令和２年６月３０日）