

研究課題

知性・創造性を育む
カリキュラム・マネジメントと
校長の在り方



I 趣 旨

これからの社会は、グローバル化・知識基盤社会・人口知能の飛躍的な進化など、将来の予測が難しい社会である。こうした社会の変化に主体的に関わり、課題解決を図るための資質・能力を身に付けるためには、しなやかな知性と豊かな創造性を育むことが必要である。

そこで、本分科会では、研究視点1「しなやかな知性と豊かな創造性の育成」の内容として、「課題を解決していこうとする柔軟な思考や粘り強さや先見性等の育成」「学習指導の充実・改善のための評価」等を挙げている。研究視点2「しなやかな知性と豊かな創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善」では、「全教職員が育成すべき資質・能力を共通理解し、協働すること」「教育課程の見直しを常に図っていく仕組みの確立」等を挙げ、二つの視点で校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

「校長が何をすれば、知性や創造性を育成できるのか」「カリキュラム・マネジメントにおける校長の役割とは何か」について、研究発表を基にグループで討議を経て全体で共有し、多面的・多角的な視点から校長の果たすべき役割を明確にする。ここで学んだことを自分ごととし、各学校の改善に活かされることを願う。

II 研究発表および討議

1 研究発表

| | | | |
|----------------|------------|----|----|
| 「学ぶ力」を育む校長の関わり | | | |
| 札幌地区 | 札幌市立緑丘小学校 | 村元 | 秀之 |
| | 札幌市立平岸西小学校 | 山本 | 秀夫 |
| | 札幌市立北陽小学校 | 松田 | 諭知 |
| | 札幌市立北野平小学校 | 山下 | 尊子 |

2 研究の概要

(1) 「学ぶ力」を育むための校長の関わりとは

校長の関わりとは、具体的に何をすることなのか、作る・書く・話す・示す・見せる・見守る・評価するなど様々な関わりがある。どれも校長の学校経営に対

する思いや願いを具現化する動きである。根拠が明確である校長の強い思いは、教職員の納得と共感を生むととらえ、意図と志を「意志」という言葉で表現することとした。

ある校長は、「やさしい子」という言葉に学校経営への意志を込め、「やさしい子」はどんな学びをするか、「やさしい子」はどんなふうに廊下を歩くのかというように、全てこの言葉を柱に子どもの育ちや教職員の動きを評価している。このような学校経営の源となる校長の「意志」を教職員や子どもにしっかりと伝え具現化する動きが校長の関わりである。

(2) 「校長の関わり」を検証するための評価の観点

校長が自身の関わりの在り方を研究するとは、校長自らが自分の校長としての「関わり」に対するPDCAサイクルの視点をもつということであるととらえ、「校長の関わり」を検証する評価の観点と仮説を設定する。

観点1：校長は「意志」を伝えているか

伝わるには、言葉・根拠・希望が必要である。
伝わるには、共感と納得が必要である。

観点2：校長は「意志」を「動き」へと変えているか

「意志」を「動き」に変えるにはタイミング・仕組み・時間が必要である。

観点3：校長は「意志」が「動き」となっているかを評価しているか

評価は、教職員の「意志」を生み、それが新たな「動き」へ繋がる。

「校長の『意志』を教職員の『意志』とすることができた時、教職員に『やりがい』と『育ち』が生まれ、目指す学校経営へのうねりが生まれ、授業改善、教育課程改善を大きく進めることができる。」これを研究の仮説とし、「校長の関わり」を三つの評価の観点を通して振り返った。

(3) 「組織・経営」の視点からの校長の関わり

校長がどのような「意志」を設定して伝え、それが「動き」になる組織にするためにどう改善していくか。

① キーワードを通して授業力の向上を図る。

② 組織の改善策を見極める。

(4) 「教育課程」の視点からの校長の関わり

自校の課題に即して、校長の「意志」を、教育課程の編成・実施・評価に、より具体的に反映させる。

- ① 教育課程の改善の具体と「意志」を関連付ける。
- ② 具体的な授業研究の取組と「意志」を関連付ける。

(5) 「意識改革」の視点からの校長の関わり

意識改革がなぜ必要なのか、どんな意識を変容させていく必要があるのかをより明確にしていく。校長の「意志」を納得と共感を生むまで継続して伝える仕組みにより、学校での取組の焦点化を進め、教職員一人一人の意識の変容を図る。

- ① 授業改善を進めるために変えるべき意識は何かを明確にする。
- ② 「学ぶ力」の育成に係る自校の課題を、より明確にする仕組みをつくる。

(6) 研究を通して見えてきたこと

「学ぶ力」を育む校長の関わりの研究は、どのように教職員に納得と共感を生めるかが最も重要であることを再認識することができた。

そのためには、教職員の心にストーンと落ちる言葉、教職員一人一人が直面する問題に響く言葉を繰り返し発信することが必要であり、校長が、子どもを、教職員を、授業を、学校をどう見てどう評価したからこのような関わりをするのだという明確な根拠に基づくものでなければならない。

この研究は、あくまで校長がどう関わったか、そしてその結果どうであったかを検証する研究である。検証を進めるにあたって、校長の願いやビジョンを「意志」という言葉で表現したこと、自らの関わりを評価する三つの観点を設定して臨んだことは非常に効果的であったと考える。つまり、この考えは「意志」と言えるのか、その関わりは「意志」につながっているのか、という検証を常に意識しながら進めることができたからである。

日常、評価することはあってもなかなか評価されることが少ない我々校長の取組を正面から検証する場となったのは大変価値があったと考える。

3 研究討議（各グループのキーワード）

(1) 成果

【討議の柱1】「知性・創造性を育むための授業改善に向けた校長の関わり」

グループA 「見つめ直す」

- ・授業改善のためには、校長が日常の授業を見つめ直し、現場の声をよく聞くことが必要。
- ・伝えるタイミングや場面を見直し、研究部や担任に

どんな内容をどのように伝えるかを考えて伝えることが共有につながる。

グループC 「納得と共有」

- ・校長は職員が主体的になるスイッチ。校長が授業改善に関わることで、職員のベクトルがそろおう。共同研究の道筋が付けられ、共同研究のよさが発揮できる。
- ・トップダウンとボトムアップをうまく使った授業改善も必要。校長の関わりもバランス感覚が大事である。
- ・職員の年齢構成やメンタルヘルスなどの難しさもある。

グループE 「子ども主体サイクル」

- ・子どもの実態を踏まえ、校長の意志を示す。
改善案→徹底→価値・意味付け→新たな意欲
- ・トップダウンの場合、ずれが出てきたら、よく話して具体化していく。日常的には褒めることが大切である。
- ・新たな意欲では、校長の強い意志を示すことが大事。

【討議の柱2】「知性・創造性を育むための教育課程の編成・実施・評価・改善に向けた校長の関わり」

グループB 「ミドルリーダーの活用」

- ・ミドルリーダーとして誰が適格か見極め、働きかけて、育てる。育てるために、経営ビジョンを明確にして、シンプルに伝える。
- ・ミドルリーダーを生かすために、組織の見直しも必要である。

グループD 「ビジョンと道筋」

- ・明確なビジョンと具体的な道筋を示す。
- ・導くためには、方針やその解説、評価規準を示す。校長としてどのように向かっていくのかを明確にし、一緒に進んでいくことが大事である。

グループF 「組織づくり」

- ・校長の意志を反映する組織づくりをし、その組織を活用して、学校全体のPDCAサイクルをつくる。
- ・年度で途切れない工夫は、きちんとしたデータ化。校長の意志を反映し、PDCAサイクルを整えて引き継ぎをすることで、知性創造性を育む教育課程編成につながる。



Ⅲ ま と め

視点1の「しなやかな知性と豊かな創造性の育成」については、新学習指導要領で求められている「主体的・対話的で深い学び」に向かう授業をどのように構築するか、授業改善のために校長がどのように関わり、教職員の意識改革をどのように図っていくかを考えていく必要がある。

提言においては、校長の意志を分かりやすいキーワードで示して、それをもとに授業を評価していくことにより、教職員の納得と共感が生まれ、授業改善への動きを作ることができたという報告があり、教職員の心を動かす合意形成の場を意図的に設定することにより、よりよい実践を求める意識を醸成した実践についても語られた。こうした提言を受け、グループ討議では、自校の授業改善に向けた取組や校長の関わりについて具体的な事例をもとに討議内容が深められた。

具体的な内容としては、改善のサイクルという新しい発想が出され、ビジョンを具体的に示し、徹底し、意味付けや価値付けを行うことにより、新たなものを生み出していくサイクルの大切さが確認された。また、職員の意識改革のために、どんな内容を、どのタイミングで、どのように伝えるかが重要であるという話も出された。

視点2の「しなやかな知性と豊かな創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善」では、教科横断的な視点からどのように教育課程を編成するか、カリキュラム・マネジメントをスムーズに、かつ効果的に機能させるために、学校経営ビジョンをどのように浸透させ、組織や人材をどのように活用していくかを常に考えて、実施していくことが必要となる。

提言においては、校長の意志を動きに変えるために、校内組織を改善や人的配置を工夫により、動きのエンジンとなるものを見極め、カリキュラム・マネジメントを推進した事例が示された。また、教育課程に学校経営ビジョンを反映させるために、校長が「なぜ、何のために」という教育課程見直しの具体的な視点を示し、一つの成功例をもとに、他の教育課程における工夫を、教職員に主体的に取り組ませることができたという成果も語られた。

提言を受けたグループ討議では、具体的な内容として校長がビジョンを示し、さらに解説を加える等の工夫をして、その達成の道筋を明確にすることの重要性が確認された。また、活力のある学校にするためにミドルリーダーを育てることはもちろん、積極的に若手も登用して育てることも必要であるという話も出た。

1 成果

- (1) 学校経営ビジョンを具現化するために、校長の意志を明確にして分かりやすい言葉で職員に示し、納得と共感を生み出すことの大切さが確認され、その具体

策が見えてきた。

- (2) 新しい教育に対応するための授業改善と児童の変容を生むために、校長が教職員に意識改革の方向性を示すこと、合意形成をする場を適切に設定することの有効性が確認された。
- (3) 現組織の活用にとどまらずに新組織を構築したり、ミドルリーダーはもちろん、それ以外の学校の鍵となる人材を育成したりすることにより、カリキュラム・マネジメントの円滑な実施と一層の充実が図られる。
- (4) 校長の関わりを評価するという視点をもつことにより、各校長が自校の取組と自分の関わりを振り返り、更なる改善策について見通しをもつことができる。

2 課題

- (1) 校長の意志をどのように伝え、その後どのように関わっていくかについて一層明確にし、教職員が自ら動き出すシステムを構築していく必要がある。
- (2) 今後、社会に開かれた教育課程が大切であることから、教職員だけでなく、保護者や地域を含めた校長の関わりを工夫していく。
- (3) 校長の関わりを検証することは大切であるが、いつ、何を、どのように振り返るかをさらに工夫し、カリキュラム・マネジメントの充実に生かしていく。

「第4分科会に参加して」

札幌市立手稲東小学校 唐澤俊樹

札幌地区の4名の校長先生から、「『学ぶ力』を育む校長の関わり」についての提言でした。校長の関わりを、意図と志、すなわち「意志」という言葉で表現していました。①校長は「意志」を伝えているか、②校長は「意志」を「動き」へと変えているか、③校長は「意志」が「動き」となっているかを評価しているか、の三つの観点から検証した実践が提示されました。

グループ討議では、主に「授業改善に向けた校長の関わり」について討議しました。どの校長先生も校長としての「意志」を整理し、それを伝えることの難しさについて常感じておられるということが分かりました。また、提言でも話題になった札幌市の「学ぶ力」育成プログラムを資料として討議しました。全市的な取組であることの価値の高さや、カリキュラム・マネジメントの一つのアプローチとして有効であることが確認されました。

全道各地から集まった学校規模が全く違う校長先生方と、それぞれの学校ならではの取組や課題について交流することができ、自分の学校経営について振り返る機会となったことに感謝申し上げます。