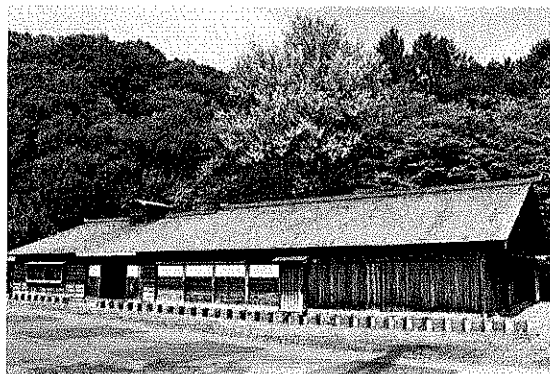


## 研究課題

## これからの学校運営を担う リーダーの育成と 校長の在り方



## I 趣 旨

高度化した先端技術があらゆる産業や社会生活に取り入れられたSociety5.0時代の到来を迎えるに当たり、学校においては、教職員一人一人の力量を高め、学校組織としての教育力を向上させ、子どもたちの生きる力を確実に育むことは、学校経営の最重要課題である。また、組織力向上のために中核的役割を担うミドルリーダーの存在も不可欠である。しかしながら、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教員が絶対的に少ない状況において、学校組織として、意図的・計画的なミドルリーダー育成は喫緊の課題である。

そこで、本分科会では、実践力と応用力を身に付けたミドルリーダーの育成や、社会の変化を敏感に捉え、学び続ける管理職人材の育成のために、校長として果たすべき役割と指導性について、研究発表と多くのご意見や質問を通して明らかにしていく。

昨年度の道小「オホーツク・北見大会」（誌上交流）における成果と課題を踏まえ、今回の「石狩・千歳大会」においては、研究課題究明に向けた研究の視点が2つ設定されている。1つ目は、「学校教育の確かな展望をもち、優れた実践力と応用力のあるミドルリーダーの育成」、そして、2つ目が、「社会の変化を敏感に捉え、自ら学び続ける管理職人材の育成」である。

研究テーマを「管内の組織力を生かした人材育成と校長のリーダーシップ」と題し、留萌管内の組織的・計画的な人材育成の取組について、研究発表する。留萌管内小中学校長会は、昨年度も同じテーマで研究課題に取り組んでおり、2年目ということで、より研究の視点に関わる課題について、焦点化・具現化されたものとなっている。

本分科会の研究課題である「これからの学校運営を担うリーダーの育成と校長の在り方」について、更なる成果と課題を明らかにし、全道各地区の人材育成に資する分科会としたい。

## II 研究発表及び誌上交流

## 1 研究発表

### 管内の組織力を生かした人材育成と 校長のリーダーシップ

留萌地区 増毛町立増毛小学校 矢藤 典彦

## (1) 研究のねらい

これまで留萌管内においては、学校数や教職員数が少ない管内状況でありながら、多くの人材を教育行政に輩出しており、管内における管理職の需要枠に対しても、受検者は常に上回ってきた。しかし、ここ数年は下降傾向が目立つようになってきており、その歯止めに向けた対策が必要であると認識している。留萌管内小中学校長会は、これまで培ってきたよき教育風土を継続・維持し、更に安定的な環境をつくるため、各学校や関係機関での取組を整理し、人材育成に関わる課題解決の方策を探ってきた。昨年度の研究発表の中で特徴的だったのは、①ミドルリーダーの研修意欲の高さ、②取組へのスピード感、③各校長間や関係機関との連携であった。管内校長会としてはこれらのよさや強みを生かしながら、次期管理職候補者の人材育成について、危機感を共有し、より組織的に取り組む必要がある。

特に今年度は、これまでの研究を基盤としつつ、「北海道における教員育成指標」で示されている資質・能力について、よりキーとなるものを明らかにした上で取組を進めていくこととした。

## (2) 研究の内容

## 【視点1】 ミドルリーダー育成の取組

- ① 校内研修の充実を通して
  - ② 校内組織体制の充実を通して
  - ③ 関係機関(中学校・研究団体等)との連携を通して
- <キーとなる資質・能力>

- 強い使命感
- 企画力・調整力・実践力
- 人材を育成する力

## 【視点2】 管理職人材育成の取組

- ① OJT、Off-JTの実施を通して

② 関係機関（教育局・教頭会・研究所）との連携を通して

<キーとなる資質・能力>

- 学校経営者としての信念
- 人材を育成する力
- 家庭・地域と協働する力

(3) 具体的取組や実践事例

<視点1-①に関わる実践事例>

「専科教員活用事業」を通じたミドルリーダーの育成

① 実践の概要

A小学校では昨年度より国語専科教員が配置され、3年生の105時間、4年生以上は全ての時間の国語科を担当。専科教員は、校長が策定した「語彙力UPプロジェクト」の推進を担い、国語の授業だけでなく、校内研修や家庭学習の強化も含めたプロジェクトを主体的に推進しており、保護者向けの「国語科通信」を発行するなど、意欲的に業務を進めている。

② 校長の関わり

専科教員の指名に当たり、本教員に関する前任校の校長との情報の共有によって、「授業改善推進チーム活用事業」における授業改善推進教員を務めた経験豊富なミドルリーダーを充てた。併せて管内教育研究所の所長とも連携を図り、管理職育成の観点から、研究所の要である主任研究員の役割も担わせ、管内教育の発展に資する自覚と力量の向上を図っている。

③ 成果

専科教員に強い使命感が芽生え、ミドルリーダーとしての成長につながっている。また、校内研修の企画、実践に積極的に関わることで、学校全体の教師力が向上しているという手応えが、人材を育成することに対する意欲、企画力、調整力の向上に結び付いている。

<視点1-②に関わる実践事例>

戦略的組織マネジメントによるミドルリーダーの育成

① 実践の概要

B小学校では、平成26年度より学校力向上に関する総合実践事業の主体校として、精力的に取組を推進してきた。しかし、業務量が増加したことで、教職員の負担が懸念されていた。そこで、校長の強いリーダーシップにより、所属する部やグループの重複を解消し、教職員の創意工夫がより広く生かされる組織へと再編を行う中で、学校運営を支えているというミドルリーダーの意識も醸成されている。

② 校長の関わり

従来の組織のトップにいたミドルリーダーの異動に伴い、組織の持続可能な取組のスムーズな継承のため、次期管理職育成の視点も考慮しながら、管内教育研究所員、前任校の教務主任経験者など、新たな人材

育成を重視し、ミドルリーダーを配置した。また、「運営委員会」において校長が各部における重点課題を提示するなど、組織のリーダーとして取り組むべき課題を明確にし、ミドルリーダーの組織的・計画的な育成を図っている。

③ 成果

各部のチーフは、学校運営の中核を担うことで、ミドルリーダーとしての自覚や業務推進の使命感により、実践的指導力や管理職と教職員の円滑な調整力、応用力、創造力も身に付いてきている。また、部内の若手教職員への積極的な指導や助言を行うことで自分自身のスキルアップにもつながっている。実際に管理職を目指す教職員も生まれてきている。

<視点2-②に関わる実践事例>

育成人材リストを活用した組織的な取組

① 実践の概要

管内校長会の中で「次期管理職（ミドルリーダーも含む）として育成していく人材」を組織的・計画的に育てていくための共通資料の必要性が話題となり、現在、管内校長会で検討中である。具体的には「育成人材リスト」を内部資料として作成し、校長会の全員で共有・活用を図ることが、組織的な育成につながるのではないかと考えている。

② 校長の関わり

育成人材リストの作成にあたっては、「北海道における教育指標」の管理職版育成指標を踏まえ、管理職に求められる資質・能力という観点も盛り込みながら、管内校長会が共通認識をもって、作成していく。また、作成したリストは、管内校長会で集約し、共通理解を図ることで管理職人材を管内全体で組織的に育成していく。

(4) 本実践の成果

① ミドルリーダーの育成については、校長の強いリーダーシップのもと、一人一人の持ち味を生かすと共に、学校全体に目を向けさせながら役割と責任を担わせることで、使命感の高揚だけでなく、資質の向上に結び付けることができています。

② 学校マネジメント力の育成を念頭に置き、校内組織のマネジメントに積極的に関らせ、人材育成を進めることが、学校の活性化を生み出すことにつながる。

③ 管内校長会が連携を図り、管理職候補となる教職員をピックアップし、各学校で校長の明確な育成方針のもとOJT、Off-JTを意図的・計画的に取り入れながら育成を図ることで、管内全体で組織的に管理職を育成するという素地が生まれつつある。

(5) 今後の課題

① コロナ禍の今、教職員のエージェンシーを育む絶

好の機会と捉え、校長は「教員育成指標」を踏まえ、一人一人に即した、ミドルリーダーや次期管理職としての姿を具体的にイメージし、意図的・計画的に育成プランを実行していく必要がある。

- ② 育成人材リストの作成及び活用については、これからの取組となる。管内校長会が、一丸となってミドルリーダー、管理職人材を育成するという強い使命感をもって、取組を進めていく必要がある。

## 2 誌上交流

### (1) 感想、意見

- 大変心打たれる研究で、近年大きな課題である「人材育成」「教育の継承」について真摯に取り組まれ、日々の積み重ねを大事にされている姿勢から多くのことを学べた。
- 我が地域でも、ミドル層のみならず、ベテラン・若手の育成を、どのように進めるかが課題となっており、「戦略的組織マネジメント」による学校の活性化という手法は、どの地域でも活用しうる大変価値ある提言であった。
- 共有、対話、協働を基盤にした学校風土を醸成し、個々の役割を明確にすることで、当事者意識が生み出され、ミドルリーダーや管理職候補としての自覚が芽生えてくると感じた。
- ミドルリーダーの育成は、ある程度の年齢に達していても、その意識が低い教員に対しての関わりが重要だと考える。その一つの取組として、「責任のある役割を任す」ことは提言の通り、大事だと改めて感じた。
- 「使命感」を高めるための「ミドルリーダー・管理職になる魅力」を具体的に示す必要を感じた。また、「使命感」に頼るだけでなく、「多忙な職業のリーダー」という印象をどう変えていくか、「働き方改革」と抱き合わせて考えていく必要を感じた。
- 視点2-①人材育成リストについては、意図的、継続的に人材を育成できるので有効であるが、校長会組織の規模によっては、運用の難しさも感じる。
- 職員の年齢層の人数の偏りから、この年齢だからこの役割をとという校内組織づくりは困難になった。仕事量の偏りもミドルリーダー層を疲弊させてしまう。年齢に関係なくそれぞれが力を発揮できる場面を見極め、若手にリーダーシップを、ベテラン層にはそれを支えるオブザーバーとしてのフォロワーシップ意識を高めることで学校経営への参画意識を常に求めていきたい。
- (2) 質問及び回答
- Q コロナ禍が教職員のエージェンシーを育む絶好の機会とあるが、主体的に業務を創造していく職員から「これはできるのか」等トップダウンを求める声が多い実態がある。具体的な方策をお聞きたい。
- A 「コロナだからできない」ではなく、「コロナだからできること」を合い言葉に、様々な教育活動を見直し、子どもたちにとって必要な教育活動を生み出している。コロナ禍における教育活動については、教育委員会、中学校と連携を密にして、できないことをあらかじめ明確にした上で、教職員の主体的な取組を生み出す機会を設け、授業や行事の改善を図っている。校長の言うことが正解ではなく、最善の策を教職員と協議しながら進めている。働き方改革についても、「時間対効果」を第一に考え、優先すべき学力向上と学級経営の業務を推進していくために、コアチームを中心に、教職員のアイデアを吸い上げ、マトリックス表に整理し、「容易」で「効果大」の方策を実施している。コロナ禍における教育活動は、学校独自で進めるべきものでなく、教育委員会の判断を仰ぎながら、また、同一町内の中学校と連携を図りながら進めていくことを確認している。
- Q 校長の強いリーダーシップとミドルリーダーの育成の関わりは十分理解できたが、その間の「教頭」には校長としてどのような関わりをさせているのか教えていただきたい
- A ミドルリーダーの育成については、年度当初に、教頭と面談し、ミドルリーダーとして組織を導く教職員をピックアップし、どのように育成していくか共通理解を図る。その上で、ミドルリーダーとしての具体的な取組を校長自ら指示することもあるが、教頭を通じて、具体的な取組の指示を行うこともある。進捗状況をチェックし、教頭と打ち合わせを行い、次の一手を講じていくこともある。また、教頭に、学校経営グランドデザインの重点項目に各教職員の人事評価シートの重点項目を位置付けた「具現化シート」を作成させ、学校経営にそれぞれの教職員がどう関わっているのか、意識付けをし、学校経営に主体的・意欲的に関われるようにしている。
- Q 「育成人材リスト」は素晴らしい取組だと考えるが、管内でどのような手順で、全校長のコンセンサスを得ていったのか教えていただきたい。
- A 【管内における「人材育成」に関する課題について】  
ここ数年下降傾向が見られる留萌管内の管理職志望者数は、少子化や学校統廃合に伴う教職員数の減少も影響し、今後はより減少傾向に転じていくことも十分予想される。管内校長会総会議案では、平成31年度に「I報告事項-4 当面する諸課題の対応」

で「(7)人材育成に関して」が追加され、「…各学校での取組はもちろんであるが、管内的に、研究団体で、市町村などで様々な機会を設定しての育成が求められる状況にある。」と記述された。以降、今年度の総会議案においても同内容で報告されている。さらに、今年度の管内校長会の活動の重点にも、「管内の視野からのキャリアステージに応じた人材育成」が明示されている。

#### 【取組の方向性について】

人材育成、特に次期管理職の候補者については、「教頭・主幹教諭昇任候補者選考」の募集をきっかけに考えるのではなく、管理職候補者が自身の教職人生(ライフサイクル)をどう全うするかという視点から、年齢や経験年数等を踏まえ、学校職員人事評価制度の面談等も活用しながら、できるだけ早い段階で校長から働きかけをし、本人の意思・意向等を確認しておくことが必要である。こうした取組は、ミドルリーダー育成や教職員の質の向上にもつながるものと考えている。

管内校長会としては、留萌教育の充実・発展に資するため、各校長の人材育成に関する取組を前提としつつ、次期管理職候補(ミドルリーダーも含む)をリストアップし、理事研修会等で情報の共有化を図り、組織的・計画的な人材確保に努めていく。

#### 【育成人材リスト候補者に関する補助資料について】

次期管理職候補者をリストアップした場合、当該校長は「育成人材リスト」作成の補完資料を下記のとおり作成し事務局へ提出する。候補者の条件は、基本的に所属校長の判断に委ねるが、①管理職を目指す意思確認がされていること、②補助資料等で客観的にも適任であることが説明可能であること、の2点としている。また補足で、主幹教諭昇任選考の資格要件「人格、識見、指導力が特に優れ、信望があり身体強健な」教諭で、年齢35歳以上であることも目安としている。

#### ＜補助資料の作成様式及び内容等＞

- ・ 1名につき、A4半ページくらいの記述で、育成人材リストの内容+校内外の役職等を記入する。
- ・ 必要に応じて、適任と判断される具体的事実も記入する。
- ・ 補助資料の備考欄については、育成人材リストの備考欄の補足等を記載する。また、主観的内容も含まれることから内容ごとに校長名も入れる。
- ・ 推薦した所属校長名を追加記載する。

### Ⅲ ま と め

本分科会では、留萌地区の組織的・計画的な人材育成の取組について、増毛町立増毛小学校矢藤典彦校長の研究発表と本分科会に寄せられた三十以上に及ぶ質問、意見、感想、情報等をもとに、リーダー育成に関する校長の在り方について研究を深めることができた。ここでは、研究の視点に基づき、その成果と課題を明らかにし、各地区での人材育成の取組に資するものとした。

#### 1 成果

- (1) 専科教員の活用は、小学校における教科担任制の導入にもつながるものであり、担当教員の業務推進や役割について校長が期待し、促すことにより、使命感やエージェンシー(主体性)が高まり、学校全体の教育力や教師力の向上にも効果を上げる。
- (2) 学校規模やその学校課題に応じ、持続可能な組織の再編や新たな人材を組織のチーフに配置することにより、ミドルリーダーとしての自覚や使命感が芽生え、実践的指導力や調整力、応用力、創造力が身に付き、自身のスキルアップにもつながる。
- (3) 管理職人材の育成については、校長会主催の研修会実施等の取組はあるものの、管内レベルで意図的・計画的・組織的に、管理職人材育成を目的とする「育成人材リスト」の作成や共有化といったシステムは、この取組そのものに大きな意義がある。また、この取組の成果と課題を今後明らかにしていくことは、他地区の人材育成の取組にも参考となる事例である。

#### 2 課題

- (1) 教科担任制導入に伴う校内組織における位置付けや専門性を生かした授業力向上、教員の主体性を尊重しながらの学校全体のチーム力や教師力の向上、権限委譲による自律的な組織の在り方
- (2) 小中連携や学校運営協議会(CS)などの関係機関や外部組織との関連や連携を図る中での人材育成の在り方
- (3) 管内校長会としての意図的・計画的・組織的な人材育成の取組をより一層推進させた管理職人材の確保

#### 3 今後に向けて

今年度開催された道小第2回理事研修会における波岸道立教育研究所長の講話では、人材育成と組織マネジメント、経営者のリーダーシップを一体的に捉え、関連させながら機能を高めることの重要性が指摘された。特に教職員の資質向上を図るためには、学ぶ心に灯をともし校長のサーバントリーダーシップが重要であり、共感性の高い最上位目標の設定は教職員の意欲につながるという、本分科会に関連したご示唆をいただいた。

## 研究課題

## 様々な危機への対応と 未然防止の体制づくりと 校長の在り方



## I 趣 旨

近年、子どもたちを取り巻く社会的な環境は日々激しく変化し、子どもたちの心身に大きな影響を与えている。また、学校が対応しなければならない危機は、地震や風水害などの自然災害のみならず、不審者や感染症への対応など多岐にわたる。特に、子どもたちの望ましい人間関係の構築を阻害するいじめや不登校、暴力行為等、生徒指導上の問題は依然深刻な課題となっている。学校は、子どもたち一人一人が、自己実現に向けて学ぶ場でなければならない。そのため学校は、子どもたちの安全を守り、安心して学習や諸活動に取り組む環境を整備する必要がある。私たち校長は、教職員が様々な危機に対応できるように、危機管理意識を高めるとともに、学校の危機管理体制の充実・改善を行う必要がある。また、起こりうる危機を想定しながら、保護者や地域、関係機関との連携・協働により、共に子どもの安全・安心を確保していく体制をつくることが重要である。

本分科会では、様々な危機への対応と未然防止の体制づくりについて、いじめ防止基本方針に基づく一連の取組の具体的な方策、危機管理能力の育成、組織体制づくり、関係機関との連携・協働等について、校長の役割と指導性、さらにはリーダーシップについて明らかにしていく。

## II 研究発表及び誌上交流

## 1 研究発表

いじめ・不登校の未然防止と体制づくりにおける  
校長の役割  
～未然防止に向けた組織体制づくりと  
校長のリーダーシップ～  
檜山地区 厚沢部町立鶉小学校 浅沼 珠恵

本分科会の趣旨を踏まえ、檜山管内のこれまでの実践の成果と課題を整理するため、次のように取り組んだ。

## 【「危機対応に関するアンケート」の内容・方法】

- (1) ねらい  
「様々な危機への対応と未然防止の体制づくり」に向けた校長の在り方を調査研究し、令和3年度北海道小学校長会教育研究大会の「危機対応」の分科会提言資料とする。
- (2) 調査時期 令和3年2月
- (3) 調査対象 檜山管内全ての小学校の校長
- (4) 調査内容
  - ① いじめの未然防止に関する取組・重点事項と校長としての関わり
  - ② 不登校の未然防止に関する取組・重点事項と校長としての関わり
  - ③ 危機管理能力育成に関する取組・重点事項と校長としての関わり

以上3つの調査内容において、校長が重視すべき方向性と果たすべき役割についてアンケートを実施し、それぞれの項目について「4：確実に成果を上げている」「3：一定の成果を上げている」「2：課題はまだ多い」「1：取り組んでいない」とし、ポイントの平均を示した。そして、高ポイントとなった項目に関わる「校長のリーダーシップによる各学校の具体的な取組」を整理した。

## 【研究の視点】

## (1) 研究の視点1

## 「いじめへの対応と組織体制づくり」

## &lt;アンケート上位項目と結果&gt;

- ① いじめの未然防止に関わって、校長としてどのような取組をしているか。(アンケート【4段階評価平均】)
  - ア 組織体制の確立：3.4
  - イ 現在の危機管理状況の把握：3.3
  - ウ 校内分掌への位置付け：3.3
- ② いじめの未然防止に関わって、校長としてどのようなことに重点を置くか。
  - エ 児童への継続的な支援：4.0

③ 家庭や地域といじめの未然防止に関わって、校長としてどのような取組をしているか。

オ 全体懇談会、PTA会議等の活用：3.4

<校長のリーダーシップによる各学校の具体的取組>

- ① いじめ防止基本方針に基づいた学校体制を築き、いじめアンケートを組織的に実施する。
- ② いじめアンケートだけでなく、児童理解支援ツール「ほっと」、学校生活についての児童アンケート、教育相談、健康相談等、多様な実態把握ツールを活用する。
- ③ 定期的な情報共有の機会を設定し、担任と生徒指導部を窓口とした、全教職員の情報共有意識の高揚を図る。
- ④ 会議の機会だけでなく、日常的な報連相を習慣化する。
- ⑤ 複数かつ長期的な見守り体制をつくる。
- ⑥ いじめ防止基本方針を地域・保護者に積極的に説明して意識の浸透を図る。
- ⑦ 保護者との連携の機会を意図的・計画的に設定する。

(2) 研究の視点2

「不登校への対応と組織体制づくり」

<アンケート上位項目と結果>

- ① 不登校の未然防止に関わって、校長としてどのような取組をしているか。
  - ア 現在の危機管理状況の把握：3.3
  - イ 組織体制の確立：3.3
- ② 不登校の未然防止に関わって、校長としてどのようなことに重点を置くか。
  - ウ 児童への継続的な支援：4.0
- ③ 家庭や地域と不登校の未然防止に関わって、校長としてどのような取組をしているか。
  - エ 教員等による説明：3.6
  - オ 年間計画への位置付け：3.3

<校長のリーダーシップによる各学校の具体的取組>

- ① 児童生徒理解・教育支援シート、出欠確認シート等の効果的な活用を図る。
- ② 保健室の来室記録を参考にした、計画的なスクールカウンセラーの来校スケジュールを作成する。
- ③ 校内委員会を中心に、組織的かつ定期的に対応する。
- ④ 一時的にでも登校しづい児童に対する支援を強化する。
- ⑤ 欠席時の対応を丁寧に実施する。
- ⑥ 休みがちな児童への定期的な家庭訪問を実施する。
- ⑦ 保護者との指導方針の共有を図る。
- ⑧ 外部機関との連携を深め、対応に当たる。

(3) 研究の視点3

「高い危機管理能力の育成と未然防止に向けた組織体制づくり」

<アンケート上位項目と結果>

- ① 職員の危機管理能力育成に関わって、校長としてどのような取組をしているか。
  - ア 現在の危機管理状況の把握：3.3
  - イ 組織体制の確立：3.0
  - ウ 役割の明確化：3.0
- ② 職員の危機管理能力育成に関わって、校長としてどのようなことに重点を置くか。
  - エ 情報収集：4.0

<校長のリーダーシップによる各学校の具体的取組>

- ・気づき、違和感を校内で共有する。
- ・定期的に部会を実施する。
- ・児童理解支援ツール「ほっと」の分析結果を、研修として活用する。
- ・「危機管理に関わるマニュアル」の見直しに管理職だけでなく、複数の教員が関わる。
- ・生徒指導部長によるミニ研修を実施し、指導力の向上を図る。
- ・ボトムアップのできる組織をつくり上げる。
- ・通知等、最新の情報を入手し、活用を図る。

【成果と課題】

<成果>

(1) 特別委員会等の設置

全ての学校が、いじめや不登校の未然防止・早期発見・早期対応・早期解決を、学校経営の重要な柱として位置付け、特別委員会等を設置して取組を推進している。それにより、いじめや不登校の未然防止に教職員が主体的に関わろうとする意識を高めることができています。また、取組の成果として、いじめ・不登校ともに、出現率が低く抑えられている。

(2) 客観的な児童理解

日常적인見取りによる児童理解だけに頼らず、児童理解支援ツール「ほっと」等を活用することにより、客観的な児童理解に基付いた丁寧な指導体制が構築されている。また、担任任せの指導体制ではなく、生徒指導部や養護教諭なども主体的に関わりをもちながら指導できる校内体制が可能になっている。

(3) 家庭や地域との協働

子育てに協力的な地域性を生かし、地域との協働による教育活動を推進している。児童の人間性や社会性、心の成長に作用し、いじめや不登校の未然防止につながっている。

## ＜課題＞

## (1) 研修による生徒指導力の向上

- ① 校外の研修に積極的に参加させ、見識を深めることが難しい。経験の少ない若い職員には特に、感覚の疎さや判断の甘さが見られる。オンラインセミナーなど、小規模校で取り組める新しい研修スタイルを取り入れ、効果的に活用を図りたい。
- ② いじめ・不登校の事例が少ない学校では、研修意欲が低い傾向がみられる。他校の事例をもとにした演習等に取り組み、生徒指導力の向上を図る必要がある。

## (2) 計画的な事例研究

- ① ゆとりのあるときに研修に取り組む現状にある。いじめ・不登校とも、多くの事例から効果的な取組を実践したいと考える。意図的に組み込む必要がある。

## (3) 危機意識の高揚

- ① 教育的な支援を必要とする家庭を支援する体制づくりを構築させる。関係機関との連携、専門機関との連携について情報提供を積極的に行う。
- ② いじめや不登校に関する深刻な事例が少ないことにより、教師の危機意識レベルを高く持続することが難しい。社会的に不登校児童の増加が見られる中、より一層危機意識を高め、即応できる体制づくりが必要である。

## 2 誌上交流

【いじめ防止基本方針に基づく一連の取組の具体的な方策について】

- 未然防止への取組が継続的に行われている。これは、組織体制の確立を図ることの必要性であり、それこそが校長としての危機管理能力である。
- 前年度との比較からデータをもとにいじめ認知件数、不登校とも増加していることを前提として、その上で檜山校長会の取組や重視している点が見えてきた。
- アンケートの設問や細目の工夫も参考になった。「特別委員会等の設置」「客観的な児童理解」「家庭や地域との協働」いずれも共感できるし、自校にも是非取り入れていく。
- いじめの未然防止の取組の中で「児童への継続的な支援」を充実させることが重要。不登校の未然防止においても同様である。
- 初期対応が肝心となるため、子どもの変化に気付けるような体制と気付くことができる教職員の育成が重要である。
- 組織として機動的に動けるよう、児童の実態、情報収集、初期対応、環境整備、人材育成、保護者との共通理解と同一歩調、地域や外部関係機関との連

携等、危機管理体制を築き、危機管理意識を高めるためには様々なことを準備しておく必要があると改めて感じた。

- 中学校区全体で、小中学校の教職員、保護者、児童生徒が一緒になってネットモラルの研修を受け、皆で一緒に起こりうる問題やいじめについて考えることがある。いじめが起こってからでなく、いじめが起こる前に皆で考えておくことが重要である。

## 【危機管理能力の育成に関して】

- 課題として挙げた「危機意識の高揚」は本当に難しい。
- 事例が少ないことによる教職員の危機意識の低さや、平均年齢の上昇による対応能力の維持向上に課題。
- 「一時的にでも登校しぶりを起こした児童に対する支援を強化すること」の取組が重要。
- 数字に出てこない細かな部分を、どのように拾い上げるかが大切。
- 経験の少ない若い教員の育成について、OJTや生徒事例研修会を通して、生徒指導力の向上に努めることが大切。
- いじめ事案対応経験が少ない教職員がいることを踏まえ、意図的に研修の機会を設けることが大切。

## 【組織体制づくりのポイントとして】

- ネットトラブル、児童虐待やDVなど、様々な課題に対応できる危機管理体制の構築。
- 危機管理だけでなく、あらゆることへの組織対応。
- 以前は、先輩や生徒指導部長からOJTで経験値を上げられたが、今は提言にあるように個々の意識レベルの違いを高く維持できるかを意識した研修の実施。
- 日常の見取りと客観的データの併用、小学校の学級担任制を乗り越えた集団づくりのスキルの共有。
- ① 予防的な取組、② 情報共有、③ 組織的対応、④ 説明責任について、現任校での現状と比較でき、具体的な対応を考えることの重要性。
- 担任だけに任せるのではなく、組織的に、そして家庭や地域との協働が重要。
- 小学校は担任が抱えてしまうケースもあるので、複数の目で見守り、気付きや違和感を共有する教職員間の風通しのよさも日頃から培っていくことが重要。
- 端末の持ち帰りが日常化し、学校に限定されない学習環境の容認・拡大を図った教育課程の見直しも必要。

## 【関係機関との連携・協働等について、校長の役割と指導性・リーダーシップに関わって】

- いじめや不登校の未然防止を学校経営の重要な柱として設定し、家庭や関係機関等と連携した組織的な体制づくりと児童理解ツールやアンケート等によ



る実態把握などに校長のリーダーシップを発揮することについて認識できた。

- 昨今のいじめ・不登校の背景に、コロナ感染への不安や家庭の経済状況悪化なども要因と推察。これは単に児童に起因するものではないため、幼・中との連携や自治体の保健福祉、学校運営協議会等も活用した地域の情報を収集しながら支援体制を整える必要がある。
- 未然防止に力を入れるのが一番必要。その具体策の実施が、いじめ減少の本当の理由であると感じた。
- 各項目をチェックリストとして、自校の現状を振り返り、本校を取り巻く内外環境の「強み」「弱み」を踏まえた効果的な実効策が講じられるよう、自己指導能力の育成を目指す生徒指導を基盤とする教育活動を進める。

#### 【檜山校長会の提言発表から】

- 檜山管内の校長先生方の危機対応の考えは理解できた。
- 学校の危機は、事件・事故、災害、学級崩壊、不祥事など各種要因により、保護者の信頼を失い、学校が窮地に陥る状況。特に、命と健康にかかわる日々の感染対策は、危機管理の連続である。
- いじめ・不登校。人がいればもめ事は必ずある。「あるかも」という意識を常にもちアンテナを張る。
- 小規模校ゆえの研修の難しさがある一方、小規模校ゆえの強みもある。教職員数が少ないことで、情報を共有しやすい、全員が考えを述べ、取組の方向性を明確にしやすい、など。改めて自校の長所短所を見つめ直し、危機管理への考えを深めることができた。
- 実践検証のためにアンケートを効果的に活用されるなど、今後の私たちの取組みの参考となる提言だった。危機管理は管理職のリーダーシップが非常に重要であり、どの学校でも起こりうることである。あらためて安全・安心な学校づくりへの思いを確認することができた。
- コロナ禍における閉塞感の中、子どもたちの目に見えぬストレスの蓄積や、これまでにない保護者対応に迫られている。発表にあったいじめや不登校に対する組織体制づくりや、校長の果たすべき役割等について、とても参考になった。

#### 【その他】

- こうした現状の中での研究領域「IV 危機管理」と感染対策との関係、一層重視される分科会「9 学校安全」「10 危機対応」の隔年開催の是非などについて、学校教育を取り巻く実態に沿ったものであるかを再検討する必要がある。

- 分科会の動画は、何度も見返すことができ、リモートでの大会のよさを感じた。
- 提言に関しては、自校の取組に間違いがないことを確認できた。教頭をどのように生かしていくかについての取組を交流したい。

## Ⅲ ま と め

### 1 成果

- (1) 「いじめの未然防止に関する取組」において、丁寧な児童の実態把握と、児童を見守り・見取る体制整備にリーダーシップを発揮することが大切であることが確認された。
- (2) 「不登校の未然防止に関する取組」において、児童生徒支援シートなどの客観的なデータから実態把握に努めるとともに、校内委員会を中心とした組織的な対応にリーダーシップを発揮することが大切であることが確認された。
- (3) 「教職員の危機管理能力の育成」において、危機管理マニュアルなどの不断の見直しと、校内研修の充実によりリーダーシップを発揮することが大切であることが確認された。

### 2 課題

- (1) いじめや不登校は、「どの子どもにも、どの学校にも」起こり得るといふ危機意識と緊張感をもって、学校全体で取組を徹底し、継続していく必要がある。
- (2) 教職員の危機対応能力の育成に向け、小規模校での研修の在り方や若手教員の育成について、一層検討していく必要がある。
- (3) 校長は、問題の未然防止に向けた校内体制づくりの強化に一層努める必要がある。

### 3 今後に向けて

檜山校長会の提言発表と誌上交流から、学校が子どもたちの自己実現に向けて学ぶ場であり続けるために、3つの成果を継続して行うことの必要性が再確認できた。今後は、課題として浮かび上がった3点について、校長の果たすべき役割を明らかにしながら研究を深めていく。

この後も、学校はコロナ禍において対応しなければならない危機が多岐にわたっている。本分科会では、様々な危機から子どもの生命と安全を守る適切な対応の在り方、危機の未然防止のための組織づくりについて、継続して研究に取り組んでいく。



## 研究課題

## 社会形成能力を育む 教育活動の推進と 校長の在り方



## I 趣 旨

今日、社会では、核家族化や少子高齢化の進行とともに、人間関係の希薄化の傾向が一層強まっている。また、周囲の人々との交流に消極的な家庭が増え、住民による地域活動が低迷し、家庭の価値観の多様化や地域コミュニティの変化に伴い、子どもたちの人間関係を育む機会が減少し、地域の中で子どもたちの社会性を高めることが難しくなっている。さらに、近年、加速度的に進む技術革新及び情報化やグローバル化により、産業構造の著しい変化が進んでいる。このことは、学校を卒業して社会人としてスタートする子どもたちが、自身の未来を豊かに思い描くことが困難になる状況を生むことにつながっている。

このような情勢の中、学校においては、これからの社会を生きる子どもたちに、しなやかな知性と創造性、豊かな人間性を育むとともに、子どもたちが自己の置かれている状況を受け止め、社会が直面する問題の解決に主体的に取り組む態度を身に付けられるようにしなければならない。さらには、地域コミュニティの核となり、社会とどう関わり、どのように貢献していけるかを考えた学校づくりを進めていくことが求められている。

そのためには、地域との協働を柱に、特色ある体験活動を積極的に推進し、全教育活動をキャリア教育の視点から捉え、社会的・職業的自立に必要な資質・能力を高める取組を展開することが重要である。

本分科会では、校長のリーダーシップの下、将来の社会を形成する役割を担う子どもたちに、よりよい社会の形成者として必要な課題解決の能力や態度を身に付ける教育活動や、豊かな未来社会の実現に貢献する力を育むキャリア教育を推進する具体的な方策と成果を明らかにする。

## II 研究発表及び誌上交流

## 1 研究発表

将来の夢と希望の実現に向け、  
社会とつながるキャリア教育の推進

～地域とともに未来社会を築く資質・能力を育む  
教育活動の推進と校長の役割と指導性～  
空知地区 夕張市立ゆうばり小学校 立山 正和

## (1) 研究の視点

- ① 「社会形成能力」の押さえ①「法令・学習指導要領」  
ア 教育基本法第1条  
イ 学校教育法第21条第1項  
ウ 学習指導要領「総則」

- ② 「社会形成能力」の押さえ②「キャリア教育で育成すべき基礎的・汎用的能力」

キャリア教育で育成すべき「4つの基礎的・汎用的能力」の中の1つに「人間関係能力・社会形成能力」が位置付けられている。ただし、4つの能力はそれぞれが独立したものではなく、相互に関連・依存した関係であることから、「キャリア教育の充実を通じた社会形成能力育成」の視点で研究を進めることとした。

## (2) 空知管内のキャリア教育の現状

空知校長会では、まずキャリア教育の現状を把握することで意識や課題の共有化を図ることとし、全小学校の校長にキャリア教育の推進や意識についてのアンケートを実施した。

アンケートの結果、評価の高かった項目として「キャリア教育の認知」「ネットワークづくり」「全体計画の整備」であった。低かった項目として「教職員の理解」「評価」「改善」「推進チェックシートの活用」「研修」「校内研修」などとなった。

分析の結果、「PDCA」サイクルの視点で見ると「P」は策定されているが、「DCA」の部分に課題があることが分かった。

## (3) 課題解決に向けた取組

キャリア教育推進に向けた校長の役割としての視点として次のように定め、取組を推進した。

- 〔視点1〕 「経営方針への位置付け」  
〔視点2〕 「教職員への理解の促進」  
〔視点3〕 「地域・家庭との連携」

まず、空知校長会には、今年度の経営方針の重点にキャリア教育の推進を位置付けるようにはたらきかけを行った。今回、提言担当の中心となっているAブロック（5市町）では、全ての学校に位置付けた。この位置付けにより、教職員にもキャリア教育の充実に向けての意識をもたせることにもつながった。

B市では、キャリアパスポートが整備されていなかったために、B市校長会がB市教育委員会と連携してキャリアパスポート「明日へのかけ橋」を作成した。原案を校長会で作成した。次に小中高校の発達の段階ごとの資質能力態度の系統一覧について、教育委員会で原案を作成したものを校長会で検討した。

職員会議で教育委員会からの示達事項として、次年度からキャリアパスポートを活用したキャリア教育の充実が進められていることをB市キャリア教育の手引きを活用して説明した。次に教務部担当職員にキャリアパスポートを見せながら、キャリア教育の教育課程の位置付けについて検討するように指示を出した。さらに、教職員にキャリア教育についての研修を行い、資料を活用して法的根拠や意義について教職員の理解を深めた。またキャリアパスポートの内容についても教職員の意見も聞きながら、一部修正を加え納得・理解を進め、4月からスムーズに進めることができた。

また地域・保護者との連携はキャリア教育を進めるのに欠かせない事から、学校だよりやPTA役員会、学校運営協議会などで丁寧の説明し、理解を図った。

#### (4) 特色あるキャリア教育の事例

- ① 事例1 「北海道教育委員会小中高一貫ふるさとキャリア教育推進事業」を継承し、「C町ふるさとキャリア教育」へと移行した取組

ア 町教委、企業・団体と連携したキャリア教育体験発表会の開催

イ 「自分らしい生き方（なりたい自分）を見付ける」キャリアノートの取組

- ② 事例2 「小中が連携したまちづくり授業」

ア 総合的な学習の時間における「まちづくり」

イ 小6、中1の町議会見学

ウ 中2において、魅力ある町づくりや夢と希望を育む学校づくりについて町議会で意見交換する「子ども会議」

- ③ 事例3 「地域コーディネーターと学校の担当者の関係による取組」

ア 総合的な学習の時間における教育課程の見直し

イ 青年団体の方へ地域コーディネーター業務の依頼

ウ 窓口の一本化による学級担任の業務軽減

## 2 誌上交流

### (1) 感想・意見

- ① 空知地区の組織的な取組について

○ 組織立ってキャリア教育の推進に歩み出したことが、よく伝わってきた。小中連携をより一層推進し、本町においてももしっかり果たさねばと思った。本町は、外来の若い層の町民の地域づくりへの意欲が高いので、職業観やまちづくりの観点で連携を図り、気概のある「次の代の地元由来若者」を育てていきたい。

○ ①教職員のアンケートを実施することでキャリア教育の取組がより意識化され、実践への意欲に繋がるブロック地区としての取組、②学校運営協議会を取り込む推進 ③働き方改革を意識しながらの推進など、本市地区においても即座に取組が可能な実践である。

○ 小学校で行う「キャリア教育」に難しさを感じていたが、具体的な取組例が提示され大変参考になった。本町では「キャリアパスポート」の取組も昨年度から始まり、よりよいものへ改善を図っていく必要性を感じており、学校運営協議会も動き出したことから、「キャリア教育」の視点から、連携を図っていく見通しがもてた。

○ アンケートにより管内の課題などを共有し、意識を揃えて取組を推進できた意義は大きい。

○ 空知校長会の持続可能なまちづくりを担う人材育成とキャリア教育の推進に、感謝と敬意を表す。

- ② 地域と連携するキャリア教育の推進について

○ キャリア教育の推進において、3つの視点を明確にした具体的な実践を通して、キャリア教育の質の向上、組織的なキャリア教育の推進、地域の発展につながる学校と地域一体の実践という成果を導き出したことに共感した。特に、教育委員会との連携を重視した取組については、自校や町教委でも取り組まなければと感じた。

○ 学習指導要領改訂のポイントである「社会に開かれた教育課程」の具現化に向け、「社会形成能力の育成」「キャリア教育の推進」から切り込む大会要項の内容が、大変参考になった。管内全体の動きを構築する中で、地域とともに未来社会を築く実践を意図的に積み重ねているところが、大変素晴らしいと思った。

○ 「子どもが主体的に取り組む態度の育成」「地域コミュニティの核になること」を推進するためには、キャリア教育の視点から、地域との連携・協働による特色ある教育活動を展開することが大切であることを再確認した。本市でも「ふるさとを愛する、誇

りをもつ」教育活動に取り組んでいる。学んだことが将来にわたって生かされ、他者や地域の役に立つ、さらには自分自身の人生を豊かにするものとして今後も積極的に展開していきたい。

### ③ 校長のリーダーシップの大切さについて

○ キャリア教育のみならず、組織的な取組を進めるに当たり、校長の役割と指導性と考えた時、校長としての実践統括力が必要になる。そのような中で、空知校長会の発表は、「～をするために」という目的が明確化されていること、教職員の納得・理解、地域や関係機関（町教委）との連携が、意図的・計画的に行われているなど、校長の指導性・役割が具体的に分かる取組で非常に参考となった。

○ 社会的・職業的自立に必要な資質や能力を高める取組を推進するには、校長の指導性を発揮することが重要であることが再認識させられた。

○ 教科等で育成したい資質・能力よりも分かりづらいのが「子どもの社会形成能力」である。その育成と小学校の教育活動がどのように結びついているのかを校長がより明確にし、それに照らして自校の教育活動の課題を焦点化することの重要性を改めて感じた。教職員に「だから本校ではこの活動が重要なのだ。」という共感と納得を得ることができると、それが教科を通してでも、キャリア教育の活動を通してでも、意義のある活動につながる。

### ④ 教育課程充実との関わりについて

○ キャリア教育＝お仕事学習という狭いイメージが多い中、きちんと社会形成能力に基づいたものであることを示していただいた。社会形成能力を考えた際、体験的な教育課程をどう編成していくか、また、地域にどのような学習資源があるかを校長として説明できなければならないと感じた。また、社会に開かれた教育課程というが、単に開かれていけばいいわけではなく、相手方との間に目標などが共有されていないと、単なる体験活動に終始してしまう可能性があることも感じる。そのためにも、大切なのは、やりっ放しではなく、活動後には次回を見据え、何をどのように、足りないもの、足りないものを互いに見出すことが必要と感じた。持続可能な活動のために、始めるまでは一生懸命、そして終わってからがより大切という考え方が必要である。

○ 自校の実態と自省を込めての感想になるが、コロナ禍における難しさはあるものの、①特別活動の工夫 ②特に学級活動「(3)一人一人のキャリア形成と自己実現」の充実が喫緊の課題であると痛感した。

○ 本校における喫緊の課題は、キャリア教育の視点に立った抜本的な教育課程の見直しである。教科等

の横断的視点はもとより、領域と児童の発達も踏まえたクロスカリキュラムを策定していく必要を強く感じた。

○ 小学校ではキャリア教育に関する教職員の認知度が全般的に低いと思う。本校でもキャリアノートの取組は行っているが、教務部から取組の説明があっただけで、担任の裁量に任されている部分を多く感じる。

### ⑤ 地域との連携について

○ 特に視点②に関わる地域環境とのつながりについて、考える機会になった。現任校は、地域社会とのつながりが伝統的に継続されており大変深い関係にある。在籍する児童の家庭は、新規に転入してきた層が大半であるが、地域人材や環境を活用しやすく、地元への愛着がもてるような要素がそろっている。ただし、地域の発展に寄与するような資質を育てているかとなると、やや飛躍があるので、よりビジョンを明確にした計画が必要であり、中学校区などでの共有も一層進めたい。

○ 本校は、「わたしデザイン」を教育課程の中心に据え、「なりたい自分」を目指して、どのように頑張ろうとするか、振り返ってみてどうだったか、また今後どのように頑張っていこうとするかを「キャリアパスポート」として記録している。年間4回、保護者の方から子どもに向けてコメントを書いてもらうようにしている。今回、空知では、校長会が作成したもので地域全体の理解を得ながらキャリア教育を進めているという発表を聞き、せめて、同じ中学校区では統一したものを使っていただけると痛感した。

○ 本学校区に設置している学校運営協議会及び地域学校協働本部の機能を、効果的に生かした学校経営の構築が急務と感じさせられた。

## (2) 質問及び回答

### ① 教職員への説明について

Q 教職員への説明と意識付けを行う際、ご苦労されたことや説明で強調されたポイントなどがあれば教えてください。また、目指す姿のゴールを共有することは、簡単なようではなかなか難しいことである。共有させる際にご苦労されたことを教えてください。

A まず市教育委員会行政執行方針や指針の説明を行い、市内公立学校全体で取り組まなければならない課題であるという意識付けをした。その2か月後に法的根拠や学校経営方針を基に、学校としてのより具体的な方向性について説明した。また、組織的な取組を構築するために、全職員への全体説明の前に、教務主任を中心とする教務部に取り組む内容と方針を事前に示した。さらに、資料をA4版1～2枚と

視覚に訴える分かりやすいものに整え、事前配付をした上で説明を行った。苦労したことは、既存の教育課程への位置付けと「キャリア教育の視点」を意識させた教育活動の実践と改善の共有化の部分である。

② 地域や学校段階等間の連携、組織的な体制づくりについて

Q キャリア教育では、学校段階等間の連携が大切になるが、幼稚園とのつながりがどのようになっているのかを知りたい。

A 昨年度、幼稚園が閉園したため連携にまでは至らなかった。現在、今年度から開園した認定こども園と連携を模索している。

Q 担任の負担感を軽減する上でも、特に地域とのパイプ役など校内体制をどのように整えていくかが大きな鍵となると感じた。地域との連携や校内体制づくりで苦労された点を教えてほしい。

A 学校評価委員を教務部の校務分掌に位置付け、コミュニティ・スクールに関する業務を担当させ、会議にも参加させている。新たな分掌業務ということもあり、地域コーディネーターとしての役割までは至っておらず、本校の今後の課題と捉えている。

Q CSや地域学校協働活動本部など、地域への働きかけや連携の具体例があれば教えてほしい。

A 当市は今のところ、地域学校協働活動本部が未設置で母体として確立していない。地域見守り隊や地元のNPO法人と管理職が連携を図っている現状である。今年度の具体的な取組としては、市内の遠足オリエンテーリングや体力テスト測定時に協力依頼をした。

③ キャリアパスポートの活用について

Q キャリアパスポートについて、評価と指導の一体化について具体的な取り組みや工夫している点があれば教えてほしい。

A 評価と指導の一体化は今後の課題であり、実践の蓄積と検証を行う年度と位置付けている。

Q キャリア教育を推進することで、どのような児童の変容が見られたのかを教えてほしい。

A 現在、内容の充実を模索中の段階であり、児童の変容について明確にお答えすることが難しい。なお、「小学校1年生の時には働いている人の気持ちは分からなかったが、高学年になって仕事の大変さやいろいろな人に支えられていることが分かった。中学生になったら、将来自分の市に戻って市の発展に協力したいという気持ちをもち始めた。」など、長いスパンをかけて、児童生徒自身が自らの変容について自分なりに実感できるようにしていくことがキャリア教育の重要な視点と考えて実践を重ねている。

## Ⅲ ま と め

### 1 成果

- (1) 地域の間人関係の希薄化が進む今、学校が地域コミュニティの核となり、開かれた学校として地域が喜ぶ連携協働活動に取り組むことが、社会貢献しようとする児童の資質・能力・態度を育む教育活動を推進する上でも重要であることが確認された。
- (2) 児童の社会形成能力を育む教育活動を展開するためには、校長がキャリア教育の意義や内容を理解し、キャリア教育を中核とした教育課程を編成・実施する明確なビジョンを提示するなど、校長の指導性の発揮が大切であることが共有された。
- (3) 地域と連携・協働した教育活動を展開するためには、校長が渉外役として学校の先頭に立ち、様々な機会にねらいや達成方策を発信することや、地域と学校をつなぐ活動の要となる人材をコーディネーターとして配置することが効果的であることが確認された。

### 2 課題

- (1) 児童が社会形成能力を育むことができる持続可能なシステムを構築するために校長がリーダーシップを発揮することが重要であることが確認されたが、地域の縮小が進む中で、中長期的な展望に立って地域の教育資源を確保することの難しさがあることが共有された。
- (2) 社会形成能力を育む教育活動を組織的に展開するためには、コミュニティ・スクールや地域学校協働活動など地域との効果的な連携協働体制の構築が重要であるが、働き方改革を進めながらキャリア教育を充実させる校長の指導性の在り方が課題として確認された。
- (3) 児童生徒自身が学習状況を振り返ったり、キャリア形成を見通したりすることが大切である。主体的に学びに向かうためのキャリアパスポートを活用し、社会形成能力を育む教育活動を進めるために、更なる研究が必要であることが課題として確認された。

### 3 今後に向けて

本分科会では、空知校長会の研究発表動画「将来の夢と希望の実現に向け、社会とつながるキャリア教育の推進」に基づく誌上交流により、社会形成能力を育む教育活動の推進と校長の在り方について研究を深めることができた。

今後の研究において、よりよい社会の形成に向けて参画する態度や課題を解決する資質・能力を養うための具体的な方策を明らかにすること、また、そのような教育活動を推進する上での校長の果たすべき役割と指導性を更に究明していくことが求められる。

