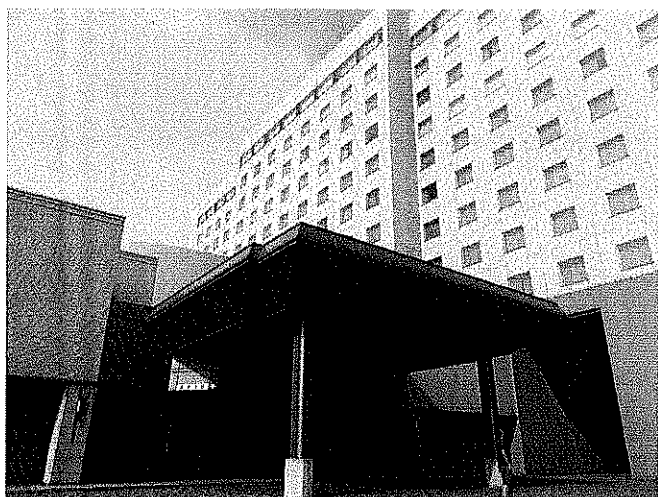


第64回 石狩・千歳大会の記録写真



ANAクラウンプラザホテル千歳



全体会場



全体会前 役員打ち合わせの様子



全体会の様子

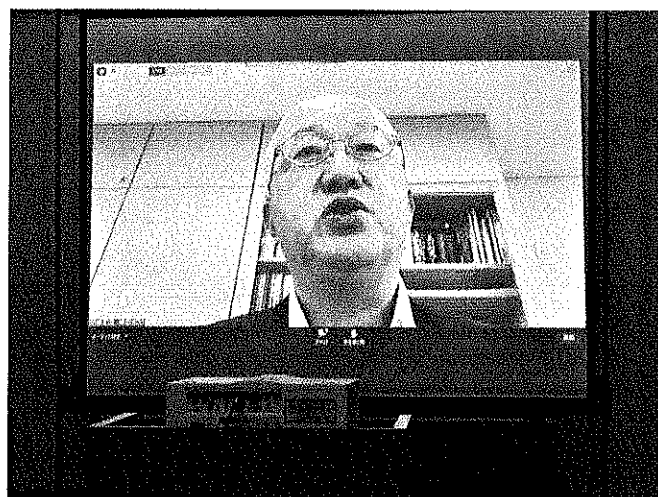


大会会長挨拶



実行委員長挨拶

第64回 石狩・千歳大会の記録写真



大会主題・研究課題 趣旨説明



全連小会長講話



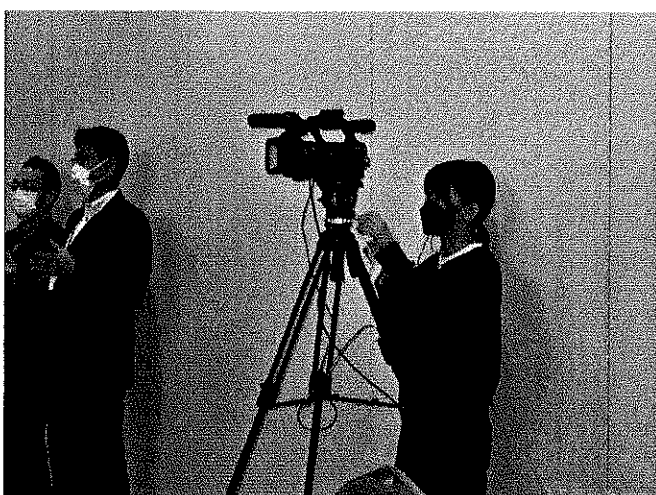
記念講演



参加者の様子



司会進行の様子



オンライン配信の様子

開催要項



大会主題

自ら未来を拓き ともに生きる豊かな社会を創る
日本人の育成を目指す小学校教育の推進

大会副主題

ふるさとに誇りと愛着をもち
ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進

1 主催 北海道小学校長会

2 主管 石狩管内小中学校長会

3 後援 北海道教育委員会・千歳市・千歳市教育委員会
石狩管内教育委員会協議会・全国連合小学校長会
公益社団法人日本教育会

4 開催方法、日程等

【全体会】参加者へのオンライン配信

- (1) 期 日 令和3年9月10日(金)
(2) 日 程

9月10日 (金)	9:00	9:30	10:00	10:50	11:00	12:05	12:10
	通信準備	開会式	当面の諸課題	休憩	記念講演	閉会 次期開催地挨拶	連絡

(3) 当面の諸課題

全国連合小学校長会長 おおしこういちろう
大 字 弘一郎 様

(4) 記念講演

〈講師〉 北海道日本ハムファイターズ取締役
ファイターズスポーツ&エンターテイメント取締役事業統轄本部長
まえざわけん
前 沢 賢 様

〈演題〉 想いを叶えるリーダーのマネジメント
～世界がまだ見ぬボールパークを目指して～
※ ANAクラウンプラザホテル千歳からオンライン配信

【分科会】動画の限定公開（趣旨説明・研究発表）及び誌上交流

- (1) 公開日程 令和3年9月10日(金)～9月17日(金)
(2) 誌上交流 研究発表等に対する意見・感想・質問等を9月17日(金)までに集約

分科会運営者一覧

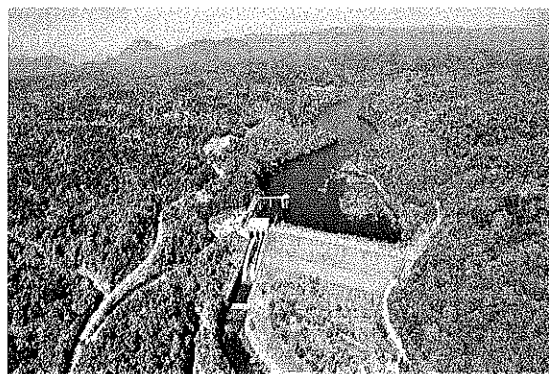
研究領域	分科会	研究課題	趣旨説明者 研究発表者	運営責任者 会場責任者	司会者 (大会開催地) (事務局幹事)	記録者 (当日記録) (集録担当)	当初予定会場	
I 学校経営	1 経営 ビジョン	創意と活力に満ちた 学校経営ビジョンの 策定と校長の在り方	札幌市・美しが丘緑小 足立 教 札幌市・和光小 高橋直之	北見市・三輪小 片桐 聡 恵庭市・島松小 熊谷清秀	江別市・江別太小 泉山浩幸 札幌市・新川小 割石隆浩	恵庭市・島松小 熊谷清秀 江別市・豊幌小 悪七広仁	ANAクラウン プラザホテル 2階千歳の間1	
	2 組織 運営	学校経営ビジョンの 実現に向けた活力ある 組織づくりと校長 の在り方	小樽市・奥沢小 銭谷美毅 小樽市・長橋小 渡辺琢史	別海町・上西春別小 近藤 康 恵庭市・柏小 東 祐史	江別市・対雁小 竹島美智代 札幌市・清田緑小 四戸基樹	恵庭市・柏小 東 祐史 江別市・野幌小 渡辺弘行	ANAクラウン プラザホテル 2階千歳の間3	
	3 評価 改善	学校教育の充実を図 るための評価・改善 の推進と校長の在り 方	釧路市・中央小 藤島稔弘 釧路市・光陽小 照井貴幸	鶴居村・鶴居小 田中敏行 恵庭市・松恵小 加藤紀子	江別市・東野幌小 田中貴人 札幌市・伏古北小 下山弘美	恵庭市・松恵小 加藤紀子 江別市・野幌若葉小 八柳 圭	ANAクラウン プラザホテル 2階ゆうふつの間	
II 教育課程	4 知性 創造性	知性・創造性を育む カリキュラム・マネ ジメントの推進と校 長の在り方	伊達市・長和小 阿部聖司 白老町・白老小 熊谷 誠	平取町・平取小 水上義則 千歳市・泉沢小 安部由里香	江別市・北光小 生田康人 苫小牧市・ウナイ小 丹野靖彦	千歳市・泉沢小 安部由里香 江別市・大麻西小 青山 司	花園コミュニテ ィセンター 1階1号室	
	5 豊かな 人間性	豊かな人間性を育む カリキュラム・マネ ジメントの推進と校 長の在り方	帯広市・帯広小 早川一之 帯広市・啓西小 鈴木宏和	更別村・更別小 栗原賢次 千歳市・東小 村田敏彰	江別市・中央小 三島 哲 札幌市・西野第二小 児嶋大輔	千歳市・東小 村田敏彰 江別市・いずみ野小 早川久夫	花園コミュニテ ィセンター 2階4・5号室	
	6 健やかな 体	健やかな体を育むカ リキュラム・マネジ メントの推進と校長 の在り方	古平町・古平小 三浦卓也 真狩村・真狩小 丸岡哲也	江別市・文京台小 養島裕二 千歳市・千歳第二小 澁谷 拓	江別市・文京台小 養島裕二 倶知安町・倶知安小 渡邊 均	千歳市・千歳第二小 澁谷 拓 江別市・大麻泉小 市橋英雄	中心街コミュニ ィセンター 3階1号室	
III 指導・ 育成	7 研究 研修	学校の教育力を向上 させる研究・研修の 推進と校長の在り方	令和3年度は開催しません					
	8 リーダー 育成	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	留萌市・留萌小 石田正樹 増毛町・増毛小 矢藤典彦	旭川市・朝日小 橋本 彰 千歳市・緑小 渡會朋広	石狩市・花川小 波津雅俊 旭川市・末広北小 小野敦司	千歳市・緑小 渡會朋広 石狩市・石狩八幡小 得能敏宏	中心街コミュニ ィセンター 3階2号室	
IV 危機 管理	9 学 校 安 全	命を守る安全教育・ 防災教育の推進と校 長の在り方	令和3年度は開催しません					
	10 危機 対応	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	江差町・江差小 角田昌宏 厚沢部町・鶴小 浅沼珠恵	函館市・桔梗小 佐々木正幸 千歳市・末広小 横山浩之	石狩市・南線小 山田 聡 札幌市・藻岩小 西村裕子	千歳市・末広小 横山浩之 石狩市・生振小 吉田 かつり	北ガス文化ホー ル (千歳市民文化センター) 4階大会議室	
V 教育 課題	11 社会形成 能力	社会形成能力を育む 教育活動の推進と校 長の在り方	岩見沢市・日の出小 松本伸彦 夕張市・ゆうばり小 立山正和	恵庭市・恵み野旭小 布施 裕 千歳市・桜木小 近藤 弘隆	石狩市・双葉小 山田篤秀 滝川市・滝川第三小 西田篤人	千歳市・桜木小 近藤 弘隆 石狩市・緑苑台小 設楽真奈美	北ガス文化ホー ル (千歳市民文化センター) 4階大会議室	
	12 自立と 共生	自立と共生の実現に 向けた教育活動の推 進と校長の在り方	北斗市・上磯小 三浦哲也 森町・鷺ノ木小 三上幸喜	札幌市・新陵小 猪股嘉洋 千歳市・支笏湖小 鈴木直道	石狩市・厚田学園 丸山真嗣典 札幌市・星置東小 佐々木雅哉	千歳市・支笏湖小 鈴木直道 石狩市・紅南小 岡田貴幸	北ガス文化ホー ル (千歳市民文化センター) 3階視聴覚室	
	13 社会との 連携・接続	家庭や地域等との連 携・協働と学校段階 等間の接続・連携の 推進と校長の在り方	稚内市・潮見が丘小 杉本浩一 豊富町・豊富小 三野宮 誠一	鹿追町・通明小 小野田年克 千歳市・向陽台小 木谷金吾	当別町・西当別小 伊東優子 札幌市・北都小 稲上敏男	千歳市・向陽台小 木谷金吾 石狩市・浜益小 徳和 之	北ガス文化ホー ル (千歳市民文化センター) 3階中会議室	

第1分科会

経営ビジョン

研究課題

創意と活力に満ちた 学校経営ビジョンの策定と 校長の在り方



I 趣 旨

今日、知識基盤社会や情報化・グローバル化の進展とともに、少子高齢化、地域社会のつながりや支え合いの希薄化、家庭や地域の教育力の低下など、様々な課題に直面している。さらに新型コロナウイルス感染症の世界的規模の感染拡大の影響により、社会状況がますます急激に変化する中、持続可能な社会の実現に向けて、学校の果たすべき役割に、社会から大きな期待が寄せられている。

学校教育には、変化が激しく予測が困難な時代にあっても、子どもたちが自分のよさや可能性を認識し、自信をもって自分の人生を切り拓くとともに、他者を尊重し協働しながらよりよい社会を創り出していくために必要な資質・能力を育成することが求められている。

そのために校長は、これからの時代に求められる資質・能力の育成にあたり、学校と家庭・地域が共通理解のもとで学校教育を推進できるよう、将来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示しながら活力ある学校運営を行い、学校改善に向けて絶えず検証しながら、学校運営の一層の充実を図っていかねばならない。

様々な教育課題の改善や改革が急速に進行している状況においては、校長はまず、自校の実態から課題を明確にすることが大切である。そして、課題解決に向けて重点化と効率化を図りながら実効性のある解決を図ることが重要である。さらには、教職員の知恵と力を結集させ、組織を効果的に機能させていく力強いリーダーシップの発揮が求められている。

本分科会では、校長がリーダーシップを発揮しながら、力強く学校経営を行っていくために、「将来を見据えた魅力あるビジョンに基づく学校経営の創造」についての具体的方策と成果を明らかにする。

ともに未来を創造するたくましくしなやかな
「さっぽろっ子」を育む豊かで確かな

小学校教育の実現

札幌地区 札幌市立和光小学校 高橋 直之

札幌市小学校長会（200名）は、研究主題の方向性として「学校経営を①学ぶ力の育成に関すること、②豊かな心の育成に関すること、③健やかな体の育成に関すること、④学校における学びの支援体制に関すること、⑤安全・危機管理・教育環境の改善に関すること、⑥学校組織や人材育成に関すること、の六つの取組に整理し、校長の果たす役割と指導性を究明する。」こととしている。

さらに、「実際の取組を踏まえ、具体的方策と成果を明らかにするとともに汎用性のある発信をする。」を掲げている。

本提言はその一つ、『健やかな体』育成部の取組である。「心身ともに健やかな子どもを育む学校経営の在り方」と研究テーマを掲げ、学校経営ビジョンの中核に「健やかな体の育成」を据えた4校の実践事例で「校長の役割と指導性」について協議し、効果的な学校経営の在り方を追究した。今日的な課題を踏まえた各校の学校経営事例を共有し、深めることで汎用性のある研究としている。

学校経営ビジョンを策定するに当たっては、以下5点に配慮している。①教育理念に基づいていること、②他の学校との違い（独自性）が明確であること、③関係者に分かりやすく、誤解なく伝わりやすいこと、④魅力的なストーリーが背景にあること、⑤教育活動の成果として実現できることである。

また、カリキュラム・マネジメントを行うに当たり、以下3点に留意している。①学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組み立てていくこと～各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、組織的・計画的に配列する～、②子どもたちの姿や地域の現状に関するデータ等に基づき、教育課程のPDCAサイクルを確立すること～学校評価とも関連付け、数値等の量的側面から教育内容の質的向上につな

II 研究発表及び誌上交流

1 研究発表

げる～、③人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用し、教育課程の改善を図ること～教育内容や活動と資源の教育的効果が期待できる組合せを検討する～。

【実践事例】

学校経営ビジョンや学校教育全体構想図に「健やかな体の育成」を据えた4校の事例を紹介した。

(1) A小学校

A小学校の校長は、「子どもを運動に誘う教材の工夫や、体育環境づくりを図り、自ら運動に働きかけようとする子を育むチームとしての学校の動きづくり」を掲げ、「国立教育政策研究所の研究指定を受けること」「研修の場を設けて教職員の共通理解を図り全校体制での取り組みを確立したこと」により、リーダーシップを発揮した。

具体例として、「マット運動週間」「跳び箱週間」「鉄棒週間」の設定による、子どもが非日常の運動に触れられる環境づくりを行った。このことにより、用具を出し入れする時間を削減し、子どもの運動時間を確保する授業をすることができた。また、陸上の世界記録等を視覚的に表示し、掲示物を工夫することで子どもの運動意欲を高揚させることができたことなどが成果として挙げられた。

(2) B小学校

B小学校の校長は、「子どもが進んで運動し、運動の喜びを感じながらたくましい体をつくるための研修と校長の関わり」を掲げ、「子どもの自主性や運動の喜びを育む環境とシステムづくり」「自らが先頭に立った子どもへの動機付け」「専門家を招聘し外部機関との連携」により、リーダーシップを発揮した。

「体力向上の意識の共有」「運動環境の充実」「運動会の見直し」「保護者への啓発」等、環境やシステムづくりに向けた研修を、職員とのコミュニケーションを図りながら進めることで、職員の主体性や意欲を引き出すことができた。

(3) C小学校

C小学校の校長は、「オリンピック・パラリンピック教育を持続可能なものにしていくカリキュラム・マネジメント」を掲げ、「新しい教育活動を生み出す。」「遠親視して学校を動かす。」という理念をもち、校長の主導のもとで教育課程の充実を図ることでリーダーシップを発揮した。

オリンピックへの憧れや未来への夢や希望を膨らませる、ふるさと札幌への思いを強め、雪に親しみ、雪と共生する心を培うことをねらいとし、「自校卒業生のオリンピックによる講演会」「リ्यूージュ体験学習」「スケート体験学習」を実現した。

(4) D小学校

D小学校の校長は、「新型コロナウイルス感染防止に配慮した体育学習、体育的行事等を創造する喫緊の学校課題への取組」を掲げた。新型コロナウイルスの感染が続く状況下における体育活動の適切な実施において、「教職員の提案への価値付け」「安心して運動に取り組むための予算の見える化」「人権への配慮をすること」により、リーダーシップを発揮した。

教職員の学校経営参画意識を喚起し、新型コロナウイルスの感染が続く状況下においても「札幌市における教育活動のガイドライン」に沿って適切に教育活動を実施することができた。これらは、家庭や地域の理解と協力、児童の互いを思いやる態度の醸成にもつながった。

2 誌上交流

(1) 感想、意見

- 経営ビジョンの明確化により、教職員が連携・協働していくことをねらい、校長の示す経営ビジョンを受け止め学校改善に向けて具体的な策を提案できるミドルリーダーのチームを組織したいと考える。本提言により、組織化に向けた校長のリーダーシップの在り方について課題をもつことができた。
- 経営ビジョンやグランドデザインを策定するための要素は多数あり、簡潔にまとめることは難しいと考える。しかし、まとめに書かれている三つの視点や視点ごとに捉えた成果と課題から、校長の役割が明らかにされたと考える。
- 学校経営ビジョンの具現化の方策として、「明確な経営ビジョンの提示」「率先垂範する校長の行動力」「教職員とのコミュニケーションの充実」「家庭・地域・関係諸機関との連携」など、大変貴重な実践事例を紹介していただいた。
- 「校長の思いを生かした教育課程の確立」について、校長の思いを教職員等に伝えることからスタートすることが重要だと改めて感じさせられた。
- 背景にある「魅力的なストーリー」をもとに策定された学校経営ビジョンを具現化するには、校長自ら体力向上の実践をし、教職員を巻き込むという形のリーダーシップの発揮の仕方も方法としてあることが参考になった。
- 学校経営ビジョンと実際の教育活動との関連付けが参考になった。学校経営ビジョンの策定、浸透に向けた取組、教育課程の編成（カリキュラム・マネジメント）、そして学校評価といった一連の流れを検証・改善サイクルとして確立していくことが大切だと思った。

- 学校経営ビジョンの具現化のためには、教職員や保護者、地域住民との学校経営ビジョンの共有や合意形成、ボトムアップサイクルを確立し、教職員から主体的に教育課程が提案される「チーム学校」としての組織づくりが大切であると再認識した。
- 社会が激変し、教育課題が多様化・複雑化する中、学校経営ビジョンの中核に「健やかな体の育成」を据えることで、教員の人材育成や学校経営参画意識の高揚、組織マネジメント、カリキュラム・マネジメントなど、校長がリーダーシップを発揮して魅力ある学校づくりに必要な要素が各校の取り組み凝縮されており参考になった。学校づくりに様々な切り口があることに改めて気付くことができた。
- 紹介された学校経営ビジョンのフォーマットなど、見応えのある素晴らしいものであっただけでなく、経営ビジョンが発信元となって、様々な教育活動がダイナミックに展開されていたことが勉強になった。また、生きる力の基盤となる「健やかな体の育成」に向け、子どもを運動に誘う体育環境づくりや運動の喜びを味わわず指導の工夫を校長自らが「してみせる」ことによって、指導の厚みが増し、子どもたちの技への習得意欲につながっていた実践例は今後の学校経営の参考としていきたい。
- 持続可能な取組とするためには（形骸化しない）それぞれの発展性をも包含した組織づくりや教育課程の編成が必須と感じた。
- 研究課題の「創意と活力に満ちた」の実現のためには、実践例の「自ら」「進んで」が大切なキーワードであり、大会要項に記されているまとめ1の課題エ「待つ子から動ける子どもへ」が重要な視点と考える。チーム学校の構築により「動ける子」への変容を目指す、その基盤には、各学校長が教職員のもつ「価値」と「潜在能力」を一人一人に気付かせ、「自ら動ける教職員へ」の取組を最も重視していたのではないかと感じている。
- 「社会に開かれた教育課程」の実現には、連携や協働の在り方を明らかにして教育課程を編成することが重要であり、学校教育目標は具体性を有するものであることが大切であることが理解できた。4小学校の実践からは、「マット運動週間」「跳び箱週間」「鉄棒週間」など、教職員の工夫による運動の日常化や視覚的な動機付け（A小学校）、外部講師の招聘（B小学校）、オリ・パラ教育の充実（C小学校）、ボトムアップサイクルの確立と対応の「見える化」（D小学校）など校長の指導性、リーダーシップの重要性に気付くことができた。
- オリ・パラ教育や新型コロナウイルスを意識した

取り組みは大変参考になり、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となる資質・能力の育成につながるものと感じた。

- 本分科会のまとめとして提示された三つの視点は、どのような学校課題の克服においても、どのような重点の推進においても、大切なキーワードであると感じた。今後も各研修会において、いろいろな提言や意見をいただくことが多々あるが、この視点と関連して自分の中に位置付け、整理して実践に生かしながら、さらに研鑽を深めていきたいと思わせていただける提言だった。
- コロナ禍で限られた環境にもかかわらず、しっかり内容のある要項の編集、分かりやすくまとめられた発表と、大変内容のある研究大会だった。校長の役割と指導性について、複数の具体を通じた事例発表から、これからの自校の学校経営にそのエクスを取り入れ、改善を図っていきたい。
- 学校経営ビジョンの中核に「健やかな体の育成」を据え、運動や体育、オリンピック・パラリンピックや新型コロナウイルスを意識した具体的な実践事例はとても役に立った。今後の本校の学校経営にも生かしていきたい。今年度は仕方ないが、この研究内容について、いろいろな校長先生方と話し合いがしたかった。

(2) 質問と回答

Q 経営ビジョンを実効性のあるものにするために、教職員の主体性を引き出すこと、ボトムアップサイクルの確立などが必要と考えるのは同感である。特にボトムアップサイクルが可能な組織に成熟させることは容易ではないと思うので、手順、方法、留意点等、参考になるものがあればお示しいただきたい。

A まずは、教職員の特性を見抜くことが重要である。そして、その特性に合わせ、例えば、批判的なタイプの教職員には、話を徹底的に聞く姿勢を示す。協調的なタイプの教職員には、協調性の具体的な成果を評価するなど、指導の工夫が重要だと考える。

さらに、教職員を動かすのは、理論より実践であることを認識し、教職員への声掛け・質問・笑顔・フォロー・忍耐などを意識して日々実践していくことが肝要と考える。

そして、ボトムアップサイクルが可能な組織にするには、「学校経営方針（ビジョン）を自分の頭に叩き込むこと」「学校経営方針（ビジョン）を教職員と共有すること」「教職員に役割を与えること」「教職員をその気にさせること」が、重要であると考えられる。

Ⅲ ま と め

以下の三つの視点をもとに、校長の果たすべき役割と指導性について、成果と課題をまとめることとする。

- (1) 校長による「チーム学校」としての組織の創造
- (2) 校長の思いを生かした教育課程の確立
- (3) 校長の情報収集の広域性と発信力

1 成果

- (1) 校長による「チーム学校」としての組織の創造

本研究を通して、教職員間で育てたい子どもの姿を共有することで教職員の参画意識を育て、教職員が主体的に提案し具現化するボトムアップサイクル確立のための有効性を確認することができた。「子どもを運動に誘う体育環境づくり」や「子どもの運動意欲を喚起する環境づくり」などを具体的な研修のテーマとして設定し、教職員の共通理解のもと実践したことも大きな成果となった。

一方、校長が学校経営に対するビジョンを、教職員や子どもたちに語り、必要に応じて主導していくことにも効果が見られた。分科会の誌上交流からも、「学校経営ビジョンの具現化のためには、教職員との学校経営ビジョンの共有や合意形成、ボトムアップサイクルの確立が大切であることを再認識した。」との意見が参会者から寄せられた。このように校長が教職員と育てたい子どもの姿について語り、共有する組織的な取り組みを確立することが、教職員の学校経営参画意識と主体性を引き出すために有効であった。

- (2) 校長の思いを生かした教育課程の確立

各実践研究において、安心して運動に取り組める空間・時間、そして取り組む仲間がいること、また教職員が工夫や手間をかけることで、子どもの体力向上につながるものが成果としてあげられた。また、オリンピック・パラリンピック教育の実践を通して、アスリートなど本物と触れ合う活動を設定したことにより、子どもが自ら健やかな体を育もうとする意識の向上がみられたことも成果と言える。オリンピックへの憧れや未来への夢や希望を膨らませるとともに、ふるさと札幌への思いを強め、雪に親しみながら雪と共生してほしいという校長の思いを生かした教育課程を確立することができた。

- (3) 校長の情報収集の広域性と発信力

教職員がお互いに心を通わせる場を設定したことが、子どもに育てたい力を理解した上で取組を進めることに生かされた。また、教職員や保護者、地域への適切な情報提供と啓発を行うことや、地域の外部機関と連携することで、学校との体力向上の意識の共有や運動

環境充実の実現に向けたことも成果として挙げられる。

2 課題

- (1) 校長による「チーム学校」としての組織の創造

育てたい子どもの姿の実現に向けた効果的な子どもへの関わり方について、子どもの姿の表れをもとに育ちを確かめることで明らかにすべきであることが確認された。

また、運動環境づくりが体力向上に効果的であるかについても、取組に対する経過分析をしっかりと行いながら改善に結びつけることや、情勢の変化や教職員のニーズなども踏まえながら検討・吟味することも、課題として挙げられた。

- (2) 校長の思いを生かした教育課程の確立

校長の思いをより教育課程に生かすために、教職員の理解や共感が得られ合意形成が図られるような、丁寧な説明が必要であることが確認された。また、系統的・横断的なカリキュラムを作成するためには、PDCAサイクルを生かした運用を大切にするとともに、取組が画一的になるなどの形骸化を防ぐような工夫も必要であることが課題として挙げられた。

- (3) 校長の情報収集の広域性と発信力

活力ある学校運営を推進するために、現状に満足することなく、よりよい学校経営の在り方や、校長の在り方について常に研究・研修を深めながら情報収集を行うことが大切である。札幌市が目指す人間像「自立した札幌人」である、「未来に向かって創造的に考え、主体的に行動する人」「心豊かで自他を尊重し、共に高め合い、支え合う人」「ふるさと札幌を心にもち、国際的な視野で学び続ける人」を育てるためにも、学校経営方針に札幌市の学校教育が目指す子ども像の理念を重ねながら学校経営ビジョンを作成し、教職員、子ども、保護者、地域に発信し続けることが重要である。併せて体育学習や児童の体力向上を継続して行うために、新型コロナウイルス感染防止対策に必要な情報を常に収集しながら、適切な対応を行うことも不可欠であると考えられる。

3 今後に向けて

ここでは、実践事例をもとに学校経営を具現化するための校長の果たすべき役割と指導性について、三つの視点から成果と課題をまとめた。今後は、児童の実態や学校規模の違い、また保護者のニーズや地域住民の考え方を含めた地域性等の違いを超えた汎用性のある研究を深めていく。

子どもの安全・安心と健やかな育ちのために、創意と活力ある学校と校長の在り方を目指した研究を進めていきたい。

研究課題

学校経営ビジョンの実現に向けた 活力ある組織づくりと 校長の在り方



I 趣 旨

情報化・グローバル化の急激な進展、人工知能の飛躍的な進化に加え、新型コロナウイルスの影響で、先行きを予想することが困難な時代において、ICTを積極的に活用し、全ての子どもたちの可能性を引き出す個別最適な学び、協働的な学びの実現、いわゆる令和の日本型学校教育を通して、全ての子どもたちにこれからの時代を生き抜くための資質・能力を育成することが求められている。

校長には、学校教育目標の実現を目指し、強いリーダーシップを発揮することが求められる。校長が目指す経営ビジョンを実現するためには、教職員一人一人に、共通確認された学校の課題を自分自身の問題として捉えさせ、課題解決に向けてベクトルを揃えるとともに全教職員に学校経営参画意識をもたせることが必要となる。

一人一人が自覚と意欲をもって組織を機能させる体制をつくり上げることで、教職員個々の資質・能力を引き出すことになり、活力あふれる創造的な学校風土の醸成につながる。そのため、校長の考えや思いを分かりやすく具体的に伝えるなど、教職員と十分なコミュニケーションをとることで信頼関係を築くとともに教職員の意識改革を図り、全体が切磋琢磨し、学び合うことのできる組織をつくることが望まれる。

また、様々な教育課題に積極的かつ柔軟に対応するためには、課題を適切に把握して具体的な手立てを講じることや家庭及び地域社会と連携することが重要である。校長には、学校運営に対して適切に説明責任を果たすとともに、学校・家庭・地域をコーディネートする調整力を発揮し、連携・協働により学校づくりを推進することが期待される。

本分科会では、校長の示す学校経営ビジョンの実現を図るための活力ある組織づくり及び、組織を積極的に運営していくための具体的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

学校経営ビジョンの実現を図るための 組織づくりにおける校長の役割と指導性 小樽地区 小樽市立長橋小学校 渡辺 琢史

小樽市小学校長会では2か年計画を立て、小樽市の全小学校における実態を詳しく調査するとともに、調査結果をもとに、学校経営ビジョンの実現を図るための組織づくりに向けて、校長の果たすべき役割と指導性の発揮はどうあるべきかについて究明していくことにした。

特に今年度は、オホーツク・北見大会の誌上交流を通して明らかになった1年次の研究の課題を受け、視点と取組を一部見直し、校長の果たすべき役割と指導性の発揮はどうあるべきかについて引き続き検証してきた。

〔視点1〕新たな時代を見据えた学校経営ビジョン実現に向けた実効性ある組織づくり

〔視点2〕活力ある学校運営を実現するための組織活性化の取組

取組についても「学校経営ビジョンの共有化」に焦点を定め、3つの研究実践を次のように一部見直しを行った。

【研究実践1】学校経営ビジョンの学校・家庭・地域との共有化を図る取組

【研究実践2】学校経営ビジョンの実現へ向けた運営組織構築や組織活性化へ向けた具体的実践の取組と検証

【研究実践3】次代を担う人材育成の取組の推進

【具体例1】各校の課題に応じた個性的なランドデザインの策定と浸透を図るための小樽市小学校長会の取組

ランドデザインを活用して、教職員・保護者・地域等への経営ビジョンの浸透を図り、学校教育の目標を共有することで、三者の連携協働体制の確立を目指している。ランドデザインには、基本的な記載事項を盛り込み、より分かりやすい内容を目指している。校長会で各校の

ランドデザインを集約し交流することで、経営ビジョンを共有しやすい内容へと改善を図っている。今後は、ランドデザインが三者にどれほど浸透し、どれだけ取り組んでいるのかについてアンケート等を用いて検証し、地域と一体となった学校づくりを進めていく。

【具体例2】運営組織の構築と活性化を図る取組

より組織的な学校運営を市内全校で推進していくために、小樽市学校管理規則に基づいた校務規定を市内全小中学校で再策定し、校内組織の見直し・再編を進めている。校務規定には、

- 校務分掌や各役職の配置・職責について
 - 企画委員会や特別委員会の役割と責任について
 - 学校運営における意思決定の流れやしぐみについて
- などを盛り込み、校務運営組織の目的や役割・活動内容を明確にし、運営組織の活性化を目指している。

【具体例3】次代を担う人材を育成するための小樽市校長会の取組

次代を担う人材を育成するために小樽市校長会が主催して、研修会や交流会を行っている。若手教諭を講師とした実践発表や各校のミドルリーダーが意見交流する研修会を実施している。また、校長・教頭・主幹教諭の代表がそれぞれの職能向上について講義を行い、教頭・主幹教諭・教諭別のグループ討議を通して、学校運営の具体を共有し、自校の学校運営の改善につなげている。管理職やスクールリーダーが、教育情勢・学習指導要領全面实施等の今日的な課題に関わって意見交流を行うことで、各職・各層に求められる先見性やリーダーシップ、マネジメント力などについても研鑽を積んでいる。

◇成果としては…

現状を把握し、新しい時代を見据えたランドデザインの策定や学校評価への位置付け、運営組織の活性化などの実践を市全体で進めることにより、学校経営ビジョンを実現する活力と実効性のある組織づくりが進んだことが挙げられた。また、組織活性化を実現している学校の取組を共有することで、参画意識・協働意識を高め、教育課題の解決に向けて組織を活性化し、活力ある学校運営の実現につながったことが挙げられた。

◆課題としては…

新型コロナウイルス感染症やGIGAスクール構想、高学年の教科担任制など、予測できない急激な時代の変化を柔軟に受けとめ、家庭・地域との連携・協働を実現する学校経営ビジョンを示し、その内容を端的に表すランドデザインの策定については、今後も検証・改善し

ていく必要がある。また、学校経営ビジョンを具現化させるためには、校長の明確な方針の下、活性化した運営組織による活力ある学校運営を実現することが重要であり、取組の共有と不断のマネジメントが必要であることを確認している。そして、新しい時代の学校教育を支えるためには、人材育成は最も重要なファクターであり、キャリアステージに応じた役割を与え経験を積ませるなど、教職員の資質・能力の向上を図るための取組を強化していくことを確認している。

2 誌上交流

(1) 〔視点1〕「学校経営ビジョンの実現に向けた活力ある組織づくり」に関わる感想や意見等の内容について

【ランドデザインの焦点化】

- ランドデザインについて、市として基本的な記載事項を整理して共有を図っていることは有効であると思う。「何を、誰が、どのように」が明確に表現されたランドデザインを協働的に職員の合意のもとに作り上げること自体が「共有化」「活性化」「人材育成」の鍵になると考える。
- ①ランドデザインを教職員・保護者・地域に分かりやすくどのように浸透させるか。②校務内容をどのように整理(Scrap&Build)するか。これは校長の先見性が問われる課題である。ランドデザインの実現を図るために、新時代を見据えた学校経営ビジョンの策定及び組織づくりについて考える機会を与えていただいた。
- 家庭・地域との連携・協働を実現するために、ランドデザインの中に、「家庭の取組」「地域の取組」を記述することは、とても良い取組だと思った。
- だれでも一目で分かるランドデザインの作成に努めていかなければならない。そして、小中一貫で目標の共有をしていくことが、地域に生きる人材を育成していくことになると感じた。
- 小中一貫教育に取り組んでいるA小学校の「児童につけたい28の力」をランドデザインに明記すること、学校評価の指標として「28の力」を示すことが大変参考になった。
- 同じ中学校を進学先とする小学校でランドデザインを共有していること、児童の実態を踏まえた「児童につけさせたい28の力」を明記してランドデザインを策定していることなど9年間を見通した学びを進めていることが大変参考になった。
- 「ランドデザインの策定と浸透を図るための小樽市校長会の取組」や「運営組織の構築と活性化を図る取組」については、大変参考となった。

- グランドデザインの策定について、全市で基本的な記載事項を統一することや、それを地域や保護者に発信し、理解を求め、さらに意見を取り入れていくことはとても大切なことだと感じた。まさに「地域に開かれた学校」の姿だと思う。校長が地域と学校をつなぐコーディネーターになるという意識は重要である。
- デザインの中で示すべき観点を統一するなど、一貫性をもたせることで、市町として校長会が一体となって取り組んでいることがまさに「見える化」されることにつながると思った。
- 各学校が基本的な記載事項を共通にして、それぞれの学校の課題を明確にし、校長のビジョンが示されたものはとても分かりやすかった。
- 全市で変わらないことと各学校の特色が際立ち、学校運営の「見える化」が図れると考える。本校でも中学校との連携において9年間を見通したグランドデザインを考えるに当たって参考になる取組だった。
- 学校経営ビジョンを教職員、保護者、地域に説明するためにも、また理解してもらい、共有化するためにもグランドデザインは、大変有効であることがよく分かった。
- グランドデザインを学校評価に位置付けるなど活用したい。
- 活力ある組織づくりには、明確な学校経営ビジョンが不可欠で、誰もが一目で分かるグランドデザインを示すことが有効であることを再確認できた。
- 経営ビジョンを全市レベルで共有しやすいグランドデザインへと改善していく過程はとても共感できるものだった。
- 小中一貫教育の実践例とキャリアパスポートと一体化し充実させている実践が、今年度後半から生かしてみたい内容だった。

(2) [視点2] 「組織を積極的に運営していくための具体的方策の推進」に関わる感想や意見等の内容について

【校務規定の策定】

- 運営組織の構築と活性化を図る取組では、校務規定の策定が、学校経営の具現化を図る取組や感染症への組織的対応など、すぐにでも課題解決を図る必要がある事項への応用につながっている事例が示され、実効性の高さを感じた。
- 校長会が中心となって校務規定を策定する取組は、経営ビジョンを実現する組織を機能させるために大変有効であると思った。
- 組織の形や仕組み自体が、学校運営の改善・充実を阻む原因となっていることも多々あると感じる。

運営組織の構築・組織の活性化に向け、その基盤である「校務規定」を、市内校長会として全校で再策定する取組は非常に参考になった。

- 今、管理職には職員が安心して建設的な意見を言える環境を整え、職場での対話や連携協働による問題解決が促進されるような、学校組織マネジメントが求められている。ただし、その基盤は校務規定の策定であり、校務規定の全職員の共通理解であると言える。中教審の資料には、学校組織について、「様々な背景や経験をもった『個人』である教師一人一人の能力、適性等に応じて、それぞれの強みを生かしつつ、それぞれの弱みを補い合い、事務職員や様々な支援スタッフとも連携協働しながら、『組織（チーム）』として対応する。」とある。いかに個人を生かし、主体性をもって参画させていくかが組織の活性化につながると思う。「活性化」が感覚的なもの、抽象的なもので終わらないようにするには、「それぞれの強みや専門性を引き出し、相互にかけ合わせることで、集団の力を最大限に高めていくこと」が「組織の活性化」であると小樽市校長会の研究を通して学ぶことができた。

【経営参画意識の醸成】

- コロナ禍における感染症対策やGIGAスクール構想など、予測できない対応や新たな取組が必要とされる時代にあっては、なおさら分かりやすいビジョンが必要であることを感じた。工夫せざるを得ない状況を、教職員の参画意識や人材育成の好機と捉え、組織づくりに生かしていきたい。
- 職員への浸透度を評価する取組の重要性も学ぶことができた。
- グランドデザインの焦点化と見える化、組織運営体制、ミドル層の育成など、次代を担う子どもたちを育成するために学校運営への教職員参画の重要性を改めて学んだ。

【人材の育成】

- 学校力向上の原動力となる組織強化の鍵は、教職員の職能向上にある。自校では数年先を見据えた教職員個々のキャリアデザインに基づく適材適所のポスト配置により、段階的・計画的な人材育成を進めている。一方で、管理職候補の育成が課題でもある。次のキャリアステージへ向かう意識と各層に求められる資質能力向上を促す点において、小樽市校長会による一体的な人材育成の取組は、大変参考になった。
- 人材育成は校長にとって大きな課題であり、特に経験の少ない教員を育てていく必要があるが、コロ

ナ禍で人と人のつながりが薄れているだけに、計画的、組織的な研修が重要だと思う。

(3) 〔視点1〕と〔視点2〕にまたがるもの

- 小樽市校長会が組織として、全市立学校で足並みをそろえて取組を進めていることが見逃せない。
- 「社会に開かれた教育課程」の真の実現に向け、①グランドデザインの共通観点の設定 ②校務規定を視点にした組織や運営の見直しの2点は、大きな学びであった。この学びを生かし、改めて、明確で平易な経営ビジョンを校長が丁寧に伝えること、その実現に向け、意図的な人材育成を進めながら組織の機動性・協働性の向上を図ることなど、できることから着手し、自校の経営改善に努めていきたい。
- 学校・家庭・地域との共有化を図るためのグランドデザインの策定、組織の活性化に向けた具体的な取組、次代を担う人材育成の取組がとても分かりやすかった。
- 今回の小樽市の研究は、学校の組織体制構築に全市で取り組んでいる点が評価されるものである。
- ①グランドデザインにおいて目的と手段の関係を明確化し共有化する。②目的達成に向け、校内組織の連携・協働を深めながら組織活性化を図る。③キャリアステージに応じた経営参画を促すよう人材育成に努める。これらの点について学ぶことができた。

(4) 質問および回答

Q A小の「28の力」、B小の「8つの具体的に目指す子どもの姿」、「28」と「8」が多い印象を受けた。発達の段階等、整理の仕方があれば、どのようなかたちで整理されているのかを教えてください。

A 社会で自立的に生きるために子どもたちに身に付けさせたい力は多岐にわたっており、主体的に学び表現すること、社会性を高めることなど、育成を目指す資質・能力の3つの柱にそって、身に付けさせたい具体的な姿を示した。年度においては、各種アンケートや調査結果等をもとに、児童の実態を把握した上で、特に育てたい資質・能力の重点化を図り、取組を進めている。

Ⅲ ま と め

昨年度に続いて2回目の誌上交流になったが、今年度は、研究発表を動画配信するなど、大会運営に様々な工夫があった。そのため、小樽市小学校長会の取組に対して、昨年度以上に多くの意見や感想、質問が寄せられた。それらの内容は、どれも自分自身の学校経営と照らし合わ

せたものばかりであり、誌上交流に参加された校長先生方の職責に対する意識の高さや、熱意を改めて感じることができた。

1 〔視点1〕について

小樽市小学校長会が継続的に取り組んでいる「見やすく分かりやすいグランドデザインの作成」について、全市で基本的な記載事項を統一していることや、児童生徒に身に付けたい力をグランドデザインに明記し、小中一貫教育に取り組んでいることなどを評価する声が多かった。また、その付けたい力を学校評価の指標として示しているという取組についても関心が寄せられた。グランドデザインは、校長の経営ビジョンを教職員や保護者、地域に浸透させ、実現させるための有効な手段であり、より見やすく分かりやすいものにしていくことの重要性を確認することができた。

2 〔視点2〕について

組織を積極的に運営していくための具体的方策として、小樽市小学校長会が取り組んだ「校務規定の策定・導入」について評価をする声が複数あった。組織の形や仕組みが組織の活性化を阻む場合もあるため、校務分掌や各役職の配置、職責、学校運営における意思決定の方法等を明記した校務規定が、組織を活性化させるための手立てとして、有効であることを確認することができた。

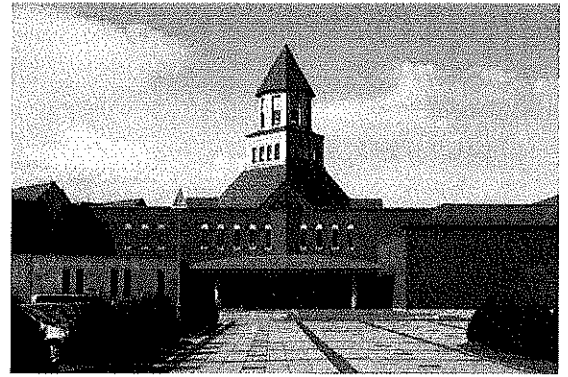
学校運営の継続性を高め持続可能な組織にしていくためには、人材を育成することが不可欠である。小樽市校長会が中心となって研修会等を企画し、オール小樽で人材育成に取り組んでいることに関心が寄せられた。

3 今後の課題

- ① 校長自ら学び続ける姿勢をもち、「令和の日本型学校教育」を目指すべく、新しい時代を見据えた明確な学校経営ビジョンを策定し、それを教職員、保護者や地域に浸透させ、実現していくことが重要である。
- ② グランドデザインは、学校経営ビジョンを教職員や保護者、地域に浸透させ、実現するための有効な一手段である。そのため、グランドデザインをより分かりやすいものにしていくことは必要だが、同時に、それをどのようなプロセスで作るのか、どのように活用していくのかということも重要である。
- ③ 組織強化の鍵は教職員の資質向上である。それぞれの強みや専門性を引き出すため、キャリアステージに応じた組織的・計画的な人材育成に向けて、校長が果たすべき役割が一層重要性を増す。

研究課題

学校教育の充実を図るための 評価・改善の推進と 校長の在り方



I 趣 旨

社会の在り方そのものが劇的に変わる状況が生まれつつある。校長は、そうした変化する時代の潮流や近未来的な課題と教育の役割を踏まえて経営方針を明確にし、教育活動を展開していかなければならない。そして、実践した教育活動を評価し改善していくことが、教育をめぐる状況と子どもたちの未来を見据えた学校教育の充実につながる。

学校評価は、展望をもった目標と計画を策定し、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実践を吟味し、経営改善に生かしていくものである。教職員個々を学校評価の作成段階から積極的に参画させることで、課題や成果を自分事として受け止め、改善に向けた組織的で主体的な取組を生み出すことができる。学校規模や地域性などの学校の実態を踏まえ、タイムマネジメントの視点も取り入れながら、学校評価の在り方を工夫していくことが重要である。

また、人事評価は、児童の教育に直接関わる教職員に対して、その資質・能力の向上と意識改革を図り、学校組織の活性化や改善に結び付けていくことが重要である。学校評価に教職員を主体的に取り組みさせることで、学校経営への参画意識が高まり教育活動に向かう姿勢を変革させることができる。さらに、人事評価と学校評価を関連付けることで、参画意識の向上や実践力の向上につながっていくと考える。

本分科会では、学校評価の充実と人事評価の工夫という視点から、評価・改善について学校経営の具体的な改善と教職員の主体性の2点の内容を中心に、実践例を基に具体的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

学校経営方針の実現に向けた改善と主体性を導く 学校評価・人事評価の在り方と校長の役割

釧路地区 釧路市立光陽小学校 照井 貴幸

(1) 地区校長会の取組

① 重点と基本主題

具体的な実践としての学校経営を推進するため、「時代に対応した実践」「地区の特性と独自性」「経営研究としての視点の明確化」の3点を重点とし、これらを受けて、基本主題「新しい時代や社会の要請に適確かつ先導的に対応できる学校教育の実現」を設定している。

② 研究内容与方法

4つの分野の研究内容があるが、本分科会との関連については「学校経営分野」と「現職教育分野」の実践や協議が関連している。以下の複数の協議の場を中心に研究を進めてきた。

ア 地域ブロック研修

近隣の小学校がグループになり、各種テーマや各校の課題解決に向けた実践の協議を行う。今年度は、特に感染症対策の実態についても協議を行った。

イ 目的別研修

小学校全体で同一テーマの協議を行っている。直近ではGIGAスクール構想に関する対応や課題について協議し、共通理解を図る。

ウ 釧路市学校経営研究協議会

小中学校合同で、同一テーマの協議を行う。

エ アンケート集約分析

校長会の経営部、研修部など各部の取組で行う。昨年度の研修部では、本研究発表につながる学校評価と人事評価の実態把握を行った。

(2) 実践例

① 学校評価項目の工夫

経営の改善を図るための学校評価となるように、学校の規模や地域性によって多少の違いはあるものの、「経営の重点に合わせての見直し」や「評価を受けるべき部分の整理」を校長としての重要な役割として受け止め、実践している。教育における近年の課題を反映して感染症対策に関する評価を追加したり、学力の向上に関し授業改善の重点に合わせてたりするなど、明確な根拠をもって評価項目や内容を改定した。

② 「校務分掌」や「学年組織」機能を活用した実践例

A校では、学校評価の内容に関して、校長が学校経営計画と連動させた大まかな指標を「校務分掌」と「学年」に提示している。これを受け、教職員各自がそれぞれの立場から、評価の具体的な内容と到達目標数値を設定し、数値を示すことで取組の達成度を知る助けとしている。適切な到達目標数値を設定するために、校長は、分かりやすく丁寧な説明を心がけている。

また、学校評価を実施した後の結果についても、「校務分掌」と「学年」で分析し、その際、単純に数値のみで判断するのではなく、どのような部分が原因だったのか、なぜそのような数値になったのかを細かく分析している。この分析は、次年度の学校経営や校務分掌や学年経営に生かされている。これら一連の取組により、課題解決に向かう教職員のモチベーションや分析力の向上につながっている。

③ 三者のバッテリー比較を重視した実践例

B校では、評価項目を「保護者」「児童」「教職員」という三者の指標に分けて学校評価を行っている。評価項目と指標については、4月中に保護者や地域に配付、公表し、評価に対する三者の目線を揃え、評価の信憑性を高めている。分析については、差異の多い項目の原因を探り、職員会議で検討している。「全体で取り組むべきことは何か」「児童・保護者の評価を上げるための具体的な方法とは」「保護者への伝え方において工夫すべき点は何か」など、教職員全体で話し合っている。

さらに、経年的な数値の変化から、改善の度合いを考察し、次年度の学校経営計画の重点を変更したり、新たな取組を盛り込んだりするなど、次年度の学校経営計画に生かしている。また、適切な校内組織の編成や人材配置のためのデータの一つとしても活用している。

④ 人事評価に学校評価を反映させている実践例

C校では、三者の評価指標を教職員の発案をもとに設定している。校長は、各分掌や担当に評価項目を振り分け、学校経営の重点に基づくキーワードとともに提示する。教職員は担当ごとに評価指標を確定させ、それを職員会議で最終的に吟味し決定する。この取組により、学校評価の内容については教職員が自分たちで考えたものになって学校経営への参画意識が高まり、学校評価を自分事として認識し、結果の分析や改善案の提示が主体的に行われるようになった。

その結果、教職員が人事評価シートに書き込む内容には、「目標」や「具体的な取組方法」などに年々変化が見られるようになり、経営参画意識の高まりも感じられるようになっている。

2 誌上交流

(1) 感想、意見

本分科会の研究課題や研究発表に対して、次のとおり、多くの会員から感想や意見をいただいた。

【組織で評価内容と到達目標を設定する】

- 学校評価項目や分析を教職員で行うことは学校経営への参画意識を高め、主体的に取り組むことにつながることで、そのことが教育活動の質の向上へつながるといことが改めて大切だと感じた。経営方針、学校評価を受けて分掌、学年レベルで改善し、具体的取組を実行していくことも非常に大切である。
 - 事例のように、教職員に学校評価項目の設定をさせることにより、日々の授業や分掌において評価項目を意識した取組につながる。評価項目はできるだけ数値目標で設定できる項目にすることで、達成度も明確になる。また、未達成項目については、次年度の学校経営方針の重点にするエビデンスともなる。
 - 校長が示す指標を受け、教職員各自がそれぞれの立場から評価の具体内容や到達目標数値を設定すること、また、その結果分析を分掌や学年で行うことは、学校経営の充実につながる取組として、地区に還元したいと思う。
 - 学校評価の内容について、校長が示す指標を分掌及び学年に提示し、教職員各自が具体的な内容で目標数値を設定することは、時間はかかるが大切なことであると再認識した。そうすることで教育活動の課題や成果を教職員が自分事として捉えることができ、その後の主体的な実践につながる。
 - 評価項目や目標数値の設定を教職員自らが行い自分事として捉えさせる仕掛けは、経営参画意識の向上やモチベーション維持には有効な手立てだ。
 - 校長が示した指標から、評価の具体的な内容と到達目標数値を設定させることで、年度の重点目標に関わった評価ができる。来年度の学校評価で活用したい。
 - A校のように校務分掌や学年組織の取組を重視することにより、教職員のモチベーションと分析力が向上し、課題解決に向かうことができる。
 - 「校務分掌」と「学年」という組織を学校評価と改善に結び付けていき、学校経営の充実につながる取組が参考になった。
- 【組織で評価指標を設定する】
- 日々の学校経営において、教職員一人一人の経営参画意識をどのように向上させるかということは課題である。学校評価の指標作成から教職員を関わらせることで自分事として認識し、その後の結果分析と改善が主体的に行われると思う。

- 教職員が分掌の係ごとに評価指標を作成する取組は、学校の重点目標との関連や経営参画の意識の高まりの面で、大変効果的な仕組みだと思う。自校で今年度取り組みたい学校評価改善の方向と一致していた。
- 学校評価と人事評価を形骸化させないという方針と方策に共感した。特に、「評価指標」を教職員の参画によって設定と見直しをしていくプロセスとその評価指標の評価内容は、大変参考になった。学校経営方針の重点目標の具体的視点と学校評価の評価項目の精選と一体化を図るとともに、人事評価との関連性を図る視点と働き掛けの必要性を実感した。

【学校評価と人事評価の関連を図る】

- 学校評価と人事評価との関連を図る取組が大変参考になった。そのためには、学校経営方針と学校評価がリンクしている必要があり、目標達成のための具体策がそれぞれ教員に共通理解が図られなければならないと感じた。今後の学校経営に生かすとともに、管内の校長会とも共有したい。
- 学校評価と人事評価を相互に関連付けることで、重点教育目標達成に向け、組織及びその一員として何をどう取り組めばよいか可視化でき、評価についても明確な基準で客観的に捉えることができる。
- 人事評価シートの目標設定について、教職員任せというところから脱却し、学校評価の項目と結びつける取組は戦略的かつ効果的である。経営方針の浸透が図られやすいと感じた。
- 子どもの声や子どもの姿を生かした授業改善の取組、バッテリー比較による分析と人事評価シートと関連をもたせることについては、教職員の参画意識や組織力の向上につなげられる取組である。
- 重要という認識がありながら、それぞれが別に動きがちな「学校評価」と「人事評価」。それを「教職員の意識向上」という視点から融合させ、効果的に活用する研究内容は参考になる取組である。
- 目標を数値化して学校評価と関連付け、教職員の意識やモチベーションを高めながら人事評価を行っていることが優れている。
- 学校評価の充実や人事評価の工夫が、学校改善や教職員の意欲や力量向上に大きく関わることは、これまでの経験から何度も実感してきた。発表にある学校評価に分掌や学年を参画させることの効果は当然の結果と捉えるが、人事評価と学校評価を関連付けた人材育成はなるほどと思う。

【学校評価項目の工夫】

- 評価項目については、前年度と同じ評価項目になりがちである。重点に合わせて見直したり、評価を受けたい部分を整理したりするなど、見直していく

必要がある。

- 学校評価の項目の工夫では、経営の重点に合わせての見直しや評価を受けるべき部分の整理など、経営の改善を図るための工夫が不可欠であることが分かった。

【三者のバッテリー比較】

- 学校評価を行う上で、保護者が学校を見るべき視点が記された文書を4月に配付することは、信憑性の高い評価とするためのバッテリー比較を実施するに当たり大いに参考したい。
- 保護者・地域、児童生徒、教職員三者の評価を比較し、その違いの理由を分析することは有効だと思う。

【個人懇談に関して】

- 人事評価と学校評価を関連付けるということで、様々な方策が示され刺激を受けた。とりわけ、人事評価のタイムマネジメントでは、リモートによる個人面談など参考になった。
- 発表の中でも課題とされていた個人面談については、その重要性は感じるものの、年3回の時間の確保については、人数が多い学校ほど難しく苦勞している現状がある。

【タイムマネジメントに関して】

- 学校評価をどのように分析し、それを学校改善に結び付けていくのかは、苦慮しながらも経年比較や評価項目の文言整理などの工夫改善を積み重ねることで実行性のあるものへとってきている。ただ、近年はコロナ禍における先の見えない教育活動やGIGAスクール構想によるICTの有効活用、働き方改革の推進といった激動の時代である。校長自身のリーダーシップとマネジメント力が一層重要である。
- 学校評価の共通性や人事評価の連動は大変有効である。地域間での共通の学校評価のフォームを導入（もちろんその学校独自の項目も設定できるようにする）し、集計も教務システム（C4thなど）やオンラインで行い、業務の効率を図ることで、内容によっては短いスパンでの評価・改善も可能になる。
- 働き方を改善しつつ学校力の向上も目指すなど、あれもこれもと欲張りすぎる傾向が反省点である。評価の方法や分析をミドルリーダーと共有し、改善のポイントをより焦点化しようと思う。

具体的実践例に基づく提言については、多くの賛同をいただけたと考える。特に、評価内容の設定と更新の手立てや、校務分掌だけでなく学年組織にも連動させることなどの評価方法の工夫と活用、そして、人事評価に学校評価を反映させていくことについては、学校経営方針

の実現に向けた学校評価と人事評価の在り方として、その有効性を再認識する意見が多く寄せられていた。

また、学校改善のマネジメントサイクルの中で、学校評価と人事評価を有機的に関連付け、活用している釧路地区校長会の組織的な取組を参考にし、各地区での取組に生かしていきたいという声もあった。

(2) 質問及び回答

Q 教員との面談をオンラインで行う発想には驚いた。具体的な説明をお願いしたい。

A 人事評価の内容充実を最優先したいが、日程調整や面談時間の設定などにも、時間と労力を必要とする。今後リモートによる個人面談も試行したいという考えには、オンライン上では意思疎通が十分にできないのではないか、タイムマネジメントにおける根本的な解決にはならないのではないかとの声もいただいた。

しかし、個人面談については、その重要性は感じるものの、年3回の時間の確保については、人数が多い学校ほど難しく、苦勞している現状がある。誌上交流の中でも挙げられていたとおり、リモートが全ての抜本的な解決方法とすることは難しい側面もある。しかし、リモートの利点は、場所を選ばないこと、空いた時間に手軽に面談の場を設定できるということである。時差出勤や在宅勤務という勤務体制の変容にも対応する選択肢の一つとして、顔を合わせての面談や日常のコミュニケーションとともに活用することが可能ではないかと考える。限られた時間の中での、効果的で効率的な取組方法にも視点を当て、今後も検討課題の一つとしていきたい。

Q 近年はコロナ禍における先の見えない教育活動、GIGAスクール構想によるICTの有効活用、働き方改革の推進といった激動の時代である。そうした中で、提言の課題にもあるように、「時間」と「労力」におけるタイムマネジメントは大きな課題といえる。解決に向けた具体的な取組を知りたい。

A 学校評価の共通性を活用すること、学校評価と人事評価を連動させることが具体策を考える上でのポイントとなる。また、評価・改善にかかる取組の一つ一つを短いスパンで推進していくことも重要である。それらを踏まえた上で、具体策の例として考えたものは次のとおりである。

- ・評価項目を精選する
- ・各地区や地域で共通の学校評価フォームを導入する
- ・教務システムや校務支援システムなどを活用してオンラインによる集計などを行い、分析に関わる時間を削減する

・オンラインなどを活用した個人面談の工夫

Ⅲ ま と め

本研究発表では、釧路市小学校校長会がアンケート調査などを基にしながら進めてきた研究内容を、分科会の二つの視点に整理して発表された。「学校評価項目の改善」「校務分掌や学年組織の有効的な活用」「学校評価を反映させた人事評価」といった具体的な実践を示しながら、校長の果たすべき役割や在り方について提言があった。

分科会に寄せられた感想や意見も踏まえ、成果と課題を次のとおりまとめる。

1 成果

(1) 学校評価において、校長が学校経営計画に基づいた指標を校務分掌や学年組織に提示し、教職員に到達値を明確にした評価項目を設定させたり、結果の分析を行わせたりすることで、日々の教育活動が学校経営方針としっかりと結びついた活動となる。

さらに、分析結果は、次年度の学校経営方針の根拠や教職員の意欲的な取組へとつながっていく。

(2) 学校評価において、校長が校務分掌や学年といった組織を生かし、評価指標を作成させるなどの方法で学校評価に積極的に関与させることで、教職員一人一人の経営参画意識が高まり、主体的な取組が生まれてくる。

また、結果分析や改善案へ取り組む意識も高まる。

(3) 人事評価において、校長が学校評価指標と人事評価項目を関連付け、個々の人事評価の目標や具体的な取組を日常の教育活動の中で可視化させることで、学校経営方針への意識付けや達成に向けたモチベーションの向上へとつながっていく。

また、個人面談を活用し実践力の向上を図っていくことも可能となる。

2 課題

(1) 学校評価に教職員を意図的に関与させるためには、相応の時間を要する。働き方改革が求められている中、校務分掌や学年での話し合いの回数や内容を精選していく必要がある。また、学校評価の実施にあたっては、校務支援システムや集計ツールの活用も積極的に取り入れていく必要がある。

(2) 学校規模によっては、学校評価、人事評価ともに実施のために多くの労力を要する。様々な調整等にICTを有効に活用することで、その削減を図っていく必要がある。また、緊急時にはリモートによる打合せや面談なども組み入れることで、計画的な実施も可能となっていく。

第4分科会

知性・創造性

研究課題

知性・創造性を育む カリキュラム・マネジメントの推進と 校長の在り方



I 趣 旨

高度情報化社会が進行し、AIの進展やグローバル化など、社会は大きく変化している。それに伴って価値観も多様化し、子どもたちを取り巻く環境も大きく変化していく中で、学校は、「何ができるようになるのか」を明確にししながら、子どもたちがこれからの時代に求められる資質・能力を身に付け、これからの社会を「生きる力」を育むことが求められている。

すなわち、基礎的・基本的な知識や技能を習得させ、課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力等を育成し、主体的に学習に取り組む態度の育成に向けて、適切に教育課程を編成していくことが求められている。さらに、創意ある教育課程の編成・実施・評価・改善を進め、社会の変化を柔軟に受け止めていく「社会に開かれた教育課程」にしていくことも求められている。

こうした状況の中、学校においては、家庭や地域と連携・協働して、子どもたちが社会の変化に主体的に関わり、課題解決を図る知性・創造性を発揮できるようにしていく必要がある。

校長は、教育課程を編成し、その成果と課題の把握に努め、その結果をもとに、教育課程の改善を図り、これからの時代を生きる子どもたちに必要な資質・能力を育成する創意ある教育の推進に向けて積極的に取り組むことが重要である。そのためには、教育課程のPDCAサイクルの確立や、地域などの外部資源の効果的な活用等、社会に開かれた創意ある教育課程にしていくためのカリキュラム・マネジメントが求められる。

本分科会では、校長のリーダーシップのもと、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという目標を学校と社会が共有し、新しい社会を切り拓くための知性・創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善についての具体的方策と成果を明らかにしていく。

II 研究発表及び誌上交流

1 研究発表

学力向上を目指す「白老町スタンダード」の共同実践

胆振地区 白老町立白老小学校 熊谷 誠

(1) 「白老町スタンダード」の策定・実践

平成19年度に全国学力・学習状況調査が始まって以来、白老町の児童生徒の平均正答率は、全国平均を大きく下回る傾向が続いた。町内全ての教員が強い課題意識をもち、町校長会のリーダーシップのもと、町全体で「白老町スタンダード」を策定し、共通の実践を行うこととした。各学校においては、策定された「白老町スタンダード」を、教育課程に反映させ、校内研修テーマとして授業改善や小中一貫の学習規律の定着の取組を進めた。

さらに各学校では、全国学力・学習状況調査はもとより、町の統一標準学力テストでエビデンスに基づく検証も行った。相互授業参観などで町内全体の授業改善の取組を検証しながら、毎年、成果や課題を明らかにし、2～3年ごとに「白老町スタンダード」の改訂をし、検証改善サイクルを確立した。しかし、町が一体となって「白老町スタンダード」の取組を進めてきたものの、全国学力・学習状況調査の結果は簡単には改善されなかった。町教委と校長会で再検証を行ったところ、より一歩踏み込んだ取組が必要であるとの結論に至り、優れた実践から学ぶという次なるアクションを起こすこととした。

それが秋田県能代市との交流である。

(2) 秋田県能代市との交流

秋田県能代市との交流は平成28年度から始まった。毎年、訪問団を派遣し、市教委の説明や学校訪問での授業参観から学ばせていただいている。訪問団による報告会では、派遣された教員一人一人が学んできたことを確実に町内全教員に還元してきた。特に能代市の全ての学校・学級において、学習過程の基本的な形に沿って授業が展開され、学習環境や学習規律も揃えられていることに驚き、白老町でも取り組むべき課題であると提言した。各学校では、報告会での提言を具現化する取組を進めた。また、能代市教委指導主事の招

聘し、町内小学校での示範授業や講演会を行っていた際は、町内全教員が研修を受けている。

(3) 「能代型、探究型の学習過程による授業改善」

秋田県能代市との交流と能代型の「探究型の学習過程による授業改善」を「白老町スタンダード」に反映させる取組が始まった。

取組を進めるに当たって、必要な学力が十分身に付いていない児童生徒が多いことや、より課題意識をもって主体的に家庭学習に取り組ませる必要があることなどが提起された。

取組を進める上での目標指標として、全国学力・学習状況調査の結果から平均正答率、家庭学習時間などを設定した。具体的な取組事項は、授業の充実という観点から能代型授業の推進・情報活用能力の育成・学習規律の確立を掲げた。また、家庭との連携として、家庭学習の充実・生活習慣の定着も掲げた。

白老町の取組の肝要な部分である「能代型、探究型の学習過程に基づく授業改善」は、なにも突飛なものではなく、あくまでも「児童生徒の主体的な学び、対話的で協働的な学び、学習内容の定着の実現」を目指しているものである。

今後の課題としては、探究型の学習過程のもつ意味やポイントを改めて理解させるとともに、子どもの学習状況を的確に評価し、柔軟に対応できる教員の資質・能力を高めることである。また、全国学力・学習状況調査の結果から、現在の取組の成果と課題を検証し、新たな学力向上策を検討する必要がある。

そのために校長は、本取組と、「主体的・対話的で深い学び」と結び付けて教職員に分かりやすく説明しなければならない。さらに中教審答申「『令和の日本型の学校教育』の構築を目指して」で示された「個別最適な学びと協働的な学びの実現」と、白老町の取組の方向性について、軌を一にしていることや、取組を充実させるべきこともあわせて教職員に理解させる必要がある。

2 誌上交流

(1) 感想、意見

本分科会の研究課題や研究発表に対して、多くの会員から、次のとおり感想や質問、意見をいただいた。

【組織的な取組・「白老町スタンダード」について】

- 白老町の子どもたちの課題の分析から、授業改善を柱に、学習環境、家庭学習の充実と取組の焦点化を図り、「白老町スタンダード」が生きて使えるようにしているところに大きく感銘を受けた。
- 子どもたちの「生きる力」を育む、「基礎的・基本的な知識や技能の習得」や「課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力等の育成」「主体

的に学習に取り組む態度の育成」を組織的で効率よく学ぶための白老町の取組が理解できた。

- 「白老町スタンダード」の始まりから現在の実践に至るまで、市教委との連携やモデルとする秋田県との連携、今後の校長会による連携の見通しなど、よく分かった。
- 「白老町スタンダード」が「探求型の学習課程」の授業改善を核としながら、学習環境や学習規律など中学校とも足並みをそろえ、さらには授業と連動した家庭学習など、町内全小・中学校が一丸となり、学力向上について町全体が一つのチームとして進められたことが分かった。そこには、取組の検証改善を図る町校長会の役割が大きく寄与し、校長会として果たす役割の大切さを知ることができた。
- 学習過程のスタンダード化による授業改善は、町内の全ての学校の教員に対し、授業力向上への意識化を図る素晴らしい取組であると感じた。町内の子どもたちが同じ学び方をすることで、中学校への進学の際のギャップも軽減され、町内全体の保護者の信頼も高まることと思う。
- 白老町内の全校で学力向上を目指す「白老町スタンダード」の共同実践は、「社会に開かれた教育課程」の一つの形を示していただいた。統一した目標指標を設定することで、明瞭で精度の高い教育課程や授業実践の評価・改善となると思われる。
- 地区校長会で課題を共有し、組織的・継続的に取り組んだ研究発表で、道小の目指す研究の進め方・内容に合致した研究発表だった。目先の学力向上を図るのではなく、思考力・判断力・表現力を培う探究型の学習過程に基づく授業改善の町内の全小中学校で真正面から粘り強く取り組んだ意義は大きいと思う。先進校・先進地区の取り組みから学んで、自地区に取り込み、自地区の取組のスタンダードとしていく白老町校長会の実践は、他地区でも実践可能なモデルとなる取組だと思う。
- 「白老町スタンダード」の設定が町全体の取組になっているところが実効性を高めている要因の一つなのかと思った。一つ一つの学校、一人一人の教員（経験の浅深に関わらず）が自信をもって指導、説明できることが、子どもや家庭の信頼を生み、成果へとつながっていると感じた。
- 白老町全体で取り組んでいることに驚いた。これまでの勤務校、数校で取り組んでおり、効果があることは明らかであるが、全職員が取り組めた学校は1校で、残りは全職員で取り組むことが難しかったのが現実である。しかも取り組めた1校も教職員の入れ替わりにより数年たつと言葉だけが残るような

状態であった。白老町の取組は、校長でなければできない複数校による広域的な取組で、大きな方向性となり、全職員に取り組ませやすく、人の入れ替わりにおける影響が出にくいと感じた。

- 「白老町スタンダード」は素晴らしかった。各学校毎で改善プランは作成しているところだが、町としての共通目標指針を定めているところが町立学校としてあるべき姿だと感じられた。
- 「白老町スタンダード」の取組において、能代市との交流・研修の成果を町内全ての教員に還流していることが成果につながっていると考え。研修で得た成果を町全体の財産となるよう、積極的に広げていくことが意識の向上・維持にはとても大切だと思う。
- 全職員への課題の共有化、具体的な目標指標の設定、教務主任等を中心とした組織的な取組、具体的な授業改善方法の提示等、改善の鍵となる具体策が明確に示され、実効性のある取組だと感じた。
- 組織的なカリキュラム・マネジメント「白老町スタンダード」で複数校での教育活動の活性化を図りながら、当町の教育活動の充実に繋げるというコンセプトが明確で、その具体に対しての校長の機軸が確立されており成果に結びついてきていると考える。
- チームとしての学びが必要であることを再認識した。そのためにはPDCAサイクルのもと、校内スタンダードを確立し、粘り強く実践を進める必要性を学んだ。本校の課題がどこにあるかを見極め、実践の焦点化を行い、子どもたちの資質・能力の向上を図ること目指していく。
- 能代市を訪問して得たものを町内の全教員に還流し、それを「白老町スタンダード」として確立し町内全校で共同実践されていることがすばらしいと思う。
- 揃えることは簡単そうで難しいことである。教員の力量は一律ではないし、具体的な手立てについても十分ではない教員が存在する中で、学力向上のために授業改善を進めることは、人材育成の観点からしても効果的な取組であることを実感している。

【校長会のリーダーシップについて】

- コロナ禍の中、白老町校長会がリーダーシップを取り、白老町全体の学力向上に向けた取組を行っていることに對し、多くのことを学ぶことができた。
- 白老町スタンダードの取組の検証・改善にあたり、町校長会がリーダーシップを発揮し方向付けされたこと、先進事例を取り入れられたことなど、校長の関わりが大切であることを感じた。令和の時代を担う子どもの力を育てる「新しい学び」の創造に、学校、とりわけ、校長の力量が問われると思う。

- 教育課程のPDCAサイクルの確立、社会に開かれた創意ある教育課程のカリキュラム・マネジメントは学校単位でも実現が難しい。それを町内4校が連携・協働し授業改善にむけて課題解決していく白老町には、町内校長会の連携・協働する力と強いリーダーシップが感じられた。
- 「白老町スタンダード」の取組を形骸化させないために、ボトムアップに結びつく各校教師の当事者意識、課題意識の醸成が校長の役割だと考える。
- 町内の全ての教職員に浸透させるなど、校長間の連携とリーダーシップが際立つ実践であることに感銘を受けた。
- 校長会として全ての学校を訪問し合い、全学級の授業参観をされ、町全体でカリキュラム・マネジメントをされている点が特に参考になった。
- 白老町におけるPDCAサイクルに則った授業改善を、教育委員会と連携しながら計画的に推進しているところが大変素晴らしいと感じた。そして、それが中学校区で統一した具体的かつ組織的な取組となり、全教員が共通理解して実践を進めており、校長会が存分にリーダーシップを発揮されていると感じた。
- 町内で共通した目標指標「白老町スタンダード」に基づき、それぞれの学校が単独で行うのではなく、町全体として校長会がリーダーシップを発揮しながら取り組む実践例が大変参考になった。
- 学校において一つのことを全職員が統一して取り組むことは言うほど簡単なものではない中、校長がリーダーシップを適切に発揮しながら、継続的に取り組まれている様子が伝わる明快な提言だと感じた。校長はもちろん全ての教職員でカリキュラム・マネジメントを機能させるために、自校での取組の参考にする。

【学びの自立・深い学びについて】

- この取組の最大の成果は、子どもが自分の責任で学校でも家庭でも学ぶ「学びの自立」であると思う。主体的・対話的で深い学びの授業スタイル、「個別最適な学び」と「協働的な学び」の学習スタイルの「土台」になるものである。今後は教職員が端末を効果的に活用しながら更に子どもを主体的に協働的に学ばせるための授業改善を行い、家庭と連携を深め生活習慣の改善も図れば大幅な学力の伸びが期待できる。
- 教師のみではなく、子どもが「目指す授業のイメージ」をもつという発表内容に大賛成である。ただし、授業の流れだけではなく「深い学び」に向けて大切なことを「子どもが知る」ことが大切だ。本校では「つなげて考える」をキーワードとし、問題解決的な学

習を「問いをつかむ→つなげて考える→まとめる・振り返る」という3つの場で構成し、振り返りの観点に「つなげて考えたか？」を設定している。家庭学習のねらいは「習慣化」である。自ら学ぶためには、子どもが目標をもつことが必要だ。

- 本校は小規模で学習面における個人差が顕著で、個別指導の場面が多く、単に型にはめることなく学習過程のポイントを改めて確認する必要性を感じた。

(2) 質問及び回答

Q 「白老町スタンダード」を7年間各校で工夫しながら取り組まれたことと思う。この取組の成果を、エビデンスや分析等も含めもう少し知りたかった。

A 成果として大きいのは「白老町スタンダード」が町内全校のカリキュラム・マネジメントにつながったことである。また、全国学力・学習状況調査の結果や分析結果に基づき全学校で交流したことも「白老町スタンダード」の浸透につながった。一方で学校や教員によってバラツキがあることも事実であり、校長による日々の授業参観と指導助言はもとより、ミドルリーダーからの発信やアドバイスにより改善・充実を図っているところである。

Q 白老町スタンダード等の実践から、町内共通した一定の目標指標に対して、白老の子どもたちにどのような変容が見られたのか教えていただきたい。

A 白老スタンダードが、第3期となる現在まで実践し積み上げてきた中で、学年や担任が変わっても統一した流れで学習が進むという安心感が子どもたちの中に見られるようになった。また、見通しをもてる授業が展開される中で、課題の確認、自力解決や学び合いの時間設定を子ども自らが行うことができるようになってきているなど、主体的な学習態度を見せる児童が増えてきた。

なお、管内では、本年度の全国学力・学習状況調査の結果について、教科に関する調査がいずれも全道平均以上となった学校、質問紙調査において全国を上回る肯定的な回答が多かった学校などがみられている。

Q 小・中学校を通して子どもにどのような資質・能力を育むかを含め、白老町のスタンダードの確立に向け、全教職員がベクトルを同じくするためには、校長会の強いリーダーシップが必要だと思うが、その辺りのお話についてもう少し詳しく聞きたかった。

A 町内校長や教頭・ミドルリーダーの集まりの中で学校ごとの課題を共有し、共通資料なども作成し、「白老町スタンダード」を推進する意義を伝えた。また、校内研修を力強く牽引するミドルリーダーを各学校で育成し、主体的かつ前向きな取組を校長を中心に

バックアップする体制や雰囲気をつくり上げることも有効である。

Ⅲ ま と め

1 成果

- (1) 校長会がリーダーシップを発揮し、教育委員会とも連携を図りながら、各校の状況を的確に把握し、積極的に取組の評価・改善を図ることが、確かな学力を育むために大きな役割を果たすことが確認された。
- (2) 学習課程などのスタンダード化を図り、具体的な目標指標を設定し、ゴールを全教職員が共有することで、教育課程や授業実践の評価改善へとつなげることができ、実効性のある取組となることが確認された。
- (3) 短期的・長期的の両側面からカリキュラム・マネジメントを推進し、組織的に取組を継続することが、教職員の異動によって形骸化させないためにも大切であることが確認された。

2 課題

- (1) 全教職員が同じ方向にベクトルを向くようにするためには、校長会の強いリーダーシップが必要だが、それを発揮することの難しさもある。
- (2) 取組の実効性を高めるためには教師の指導力向上が必要不可欠であり、指導力向上に向けた校長の関わり方を明らかにしていくことが求められる。
- (3) 学力向上の取組には家庭との連携が不可欠だが、家庭の学習に関する意識は様々であり、連携をどう図るかを学んでいきたい。

3 今後に向けて

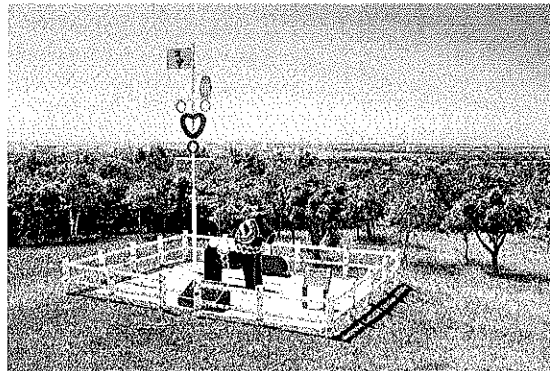
現在、コロナ禍において学校は様々な制約の中での教育活動を余儀なくされている。私たち校長は、こうした状況下でも学びを止めない工夫をし、「知性・創造性」をフルに働かせながら、自らの手で現在の困難や新たな困難を乗り越える「生きる力」を子どもたちに育まなければならない。

白老町から、「生きる力」の基礎となる学力の向上に向けた取組が報告され、私たちはそこから、校長としてのリーダーシップを発揮し組織的・計画的に取り組み、実行性を高めるための働きかけの大切さを学んだ。また、関係機関や家庭・地域とも連携した取組の大切さが確認された。

力強く発展していく未来を築くために、今まさに、「知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメント」の推進が求められている。

研究課題

豊かな人間性を育む
カリキュラム・マネジメントの推進と
校長の在り方



I 趣 旨

様々な価値観を背景とする人々と相互に尊重し合いながら生きていくことや、科学技術の発展や社会・経済の変化の中で、人々の幸福や持続可能な社会の実現を図ることがグローバル化が進んでいる現在、一層重要となる。このような時代の中では、子どもたちが自らを律しつつ、自己を確立し、他人を思いやる心や感動する心をもつ豊かな人間性を備えた人として育ち、自分らしく主体的に生きていく教育を推進していくことが重要である。

学校においても、豊かな人間性と未来を切り拓く力を育む教育活動を展開していくことが重要である。その基盤となるのが、人権教育であり、道徳教育である。

人権教育については、子どもたちに人間と生命の価値を自覚し尊重することや、人と調和して共に生きること、人の痛みや思いに共感することなどを育むことを教育活動全般の中で進めていくことが必要である。

また、道徳教育については、自立した一人の人間として、人生を他者と共によりよく生きる人格を形成することを目指すものであり、子どもたちが夢や希望をもって未来を拓き、人としてよりよく生きようとする力が育成されるよう指導の一層の充実を図っていかなければならない。

本分科会では、校長のリーダーシップの下、人権教育や道徳教育などの心の教育に関わる教育実践を推進するとともに、家庭や地域等と連携・協働した取組を実現し、人間性豊かな日本人を育成するためのカリキュラム・マネジメントの具体的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

人権感覚を高め ふるさとの風土に学び
人がきらめき 人がつながる
帯広らしい人権教育の推進と校長のリーダーシップ
帯広地区 帯広市立啓西小学校 鈴木 宏和

(1) 研究の経緯

帯広市小学校長会では、「豊かな人間教育を育むカリキュラム・マネジメント」に視点を当て、人権教育の実態を明らかにし、「協力」「参加」「体験」型の指導を充実させるカリキュラム・マネジメントの方向性を示すことを校長の果たすべき役割と捉えて研究を進めた。

(2) 研究計画

令和2年度	○人権教育に関する実態調査 分析と考察
令和3年度	○人権教育に関する計画の整備 ○教職員の人権感覚に関する実態調査
令和4年度	○人権教育に関する計画の改善・充実 ○教職員の人権感覚の向上と研修

(3) 研究の視点

よりよい社会を創る人権教育を推進するために、3つの視点で校長の果たすべき役割と指導性を究明した。

- 〔視点1〕 推進体制づくり
- 〔視点2〕 指導方法の工夫
- 〔視点3〕 環境整備

(4) 実態調査

3つの視点に基づいて、市内小学校26校に対し、各学校での人権教育の取組を実態調査した。

(5) 実態調査の結果分析・考察

- 〔視点1〕 推進体制づくり
 - ・人権教育の全体計画作成 96%
 - ・人権教育の全体計画見直し 74%
 - ・人権教育の年間指導計画作成 15%

〔視点2〕 指導方法の工夫

- ・各人権課題の課題意識

意識高い…子ども、障がい者、性的指向・性自認、感染症や病気にかかった患者の人権

意識低い…犯罪被害者、拉致問題、同和問題、刑を終えて出所した人の人権

※全国に比べ、アイヌ人権への意識が非常に高い逆に同和問題に対する意識が極めて低い

〔視点3〕 環境整備

・人権教育に必要な環境整備

人的環境…地域人材、外部講師、人材バンク活用

物的環境…資料、教材プログラム等の整備

時間的環境…人権教育の内容整理、マネジメント

その他環境…家庭、地域との連携、実践の共有等

(6) 人権教育に関わる計画整備と方向性

帯広市全体の人権教育の底上げし、実効性を高めるために、年間指導計画案を作成する。

- ① 年間指導計画（様式）について
 - ・1枚シートで内容、目標が見渡せるようにする。
 - ・教科、道徳科、学校行事等との関連を明示する。
- ② 帯広らしい人権教育年間指導計画作成のために
 - ・「おびひろ市民学」社会科副読本「おびひろ」との人権教育関連を整理する。
 - ・帯広市内関係機関との連携について整理する。
- ③ 重要課題の発達の段階に応じた適切な配置
 - ・実態調査で課題意識の低かった「同和問題」「刑を終えて出所した人の人権」等について適切に配置する。

【おびひろ市民学とは】

令和2年度より「ふるさと教育の推進」に係る施策として、全小中学校にて実施する。

- おびひろの市民学 3つのポイント
 - ・十勝平野を学び舎にした豊かな学び
 - ・市民全員を先生に
 - ・フードバレーとかち×SDGs
- 「おび学コンテンツ」からマネジメント
 - ・必須単元 「おびひろ市民学」の目的を実現するために必要な全市小中学校共通単元
 - ・選択単元 「おび学コンテンツ」から、「おびひろ市民学」の目的を実現するために各校で選択して実施

(7) まとめ

- ① 成果
 - ・実態調査から帯広市の現状や校長の課題意識を明確にすることができた。
 - ・人権教育について教科横断的な人権教育の年間指導計画（案）を提示できた。
 - ・「おびひろ市民学」を計画に組み入れ「参加」「協力」「体験」型の帯広らしい人権教育プランを提案することができた。
- ② 課題
 - ・同和問題、拉致問題などの人権課題に対する取組や教職員の人権感覚の育成が不十分であった。
 - ・比較的穏やかで大らかな社会基盤の中で身近な問題として捉えにくい側面がある。

2 誌上交流

(1) 感想、意見

【人権教育を進める上での環境整備】

- 全小・中学校9年間を通しての位置付けや全体計画及び年間計画等のハード面と教職員の人権感覚向上のための研修等のソフト面の両輪で、成果をもたらしたと思う。
- 人権教育の年間指導計画が各校で位置付けられ、全市を挙げて指導方法の工夫や環境整備に取り組み、子どもの実態や変容を検証していることが素晴らしいと感じた。
- 「おびひろ市民学」との関わりを人的・物的資源の活用において明確にしなが、「参加」「協力」「体験」型で地域を創造していく子どもの育成に力を入れているところは大変参考になった。
- 市内全校の共通理解のもと緻密な実態調査と分析を行い、帯広の実態に即した指導計画の改善が図られていることが大変参考になった。

【地域に根差した実践】

- 指導計画の作成に当たっては、地域全体での取組である「おびひろ市民学」と関連付け、児童にとって身近な人権課題を取り上げた実践の推進がとても参考になった。
- 「おびひろ市民学」は大変素晴らしい取組で、人権教育の充実につながっていると思う。
- 帯広市小学校長会で、組織的に取り組まれていることに刺激を受けた。
- 明確化された「帯広」の課題、そして、「協力・参加・体験」を大切に、「帯広」をあげて取り組んでいるカリキュラム・マネジメントである。

【校長会のリーダーシップ】

- 組織を動かす校長のリーダーシップについて、改めて学ぶことができた。
- 深く手の付けにくい人権教育に関して、帯広市小学校長会の取組に感銘を受けた。
- 本校も全体計画を基に教育活動全体を通して指導しているが、年間指導計画を作成中でもあり、児童の人権感覚が十分に育っているとは言えない。研究発表から、人権教育の推進には、校長の指導性が非常に重要だということが分かった。
- 共生社会の実現に向けて、幅広い視点を校長がもち、教育課程委員会等で全体計画を作成するなどして学校全体で取り組む必要があることを学ばせていただいた。
- 国の「基本計画」が指摘する「知的理解にとどまらない指導方法の改善」の一端が年間指導計画から垣間見ることができ、教育課程委員会が十分に機能していると感じた。これも帯広市の校長先生方のマ

ネジメントの成果だと大変感服した。

- 調査結果に基づき、「人権教育の年間指導計画」を策定し、「参加・協力・体験」の観点を「おびひろ市民学」と結び付けていることや意識の低かった項目を計画的・意図的に配置するなど、校長会の取組が人権教育を推進するための原動力になっていることが強く伝わる研究発表であった。
- 人権教育や「おびひろ市民学」の充実に向けた帯広市小学校長会の皆様の一一致協力した努力に敬意を表するとともに校長のリーダーシップの大切さを改めて認識した。
- 「参加・協力・体験」型の指導の充実を目指し地域との関わりの中で展開されるカリキュラム・マネジメント、また「推進体制づくり」「指導方法の工夫」「環境整備」といった3つの視点など、どのような切り口から校長がリーダーシップを発揮すべきかが分かりやすく示されていた。
- 9年間で踏まえた系統的な指導計画、教科横断的な人権教育の年間指導計画、「おびひろ市民学」等を踏まえた指導計画など、校長のリーダーシップを発揮し整備されていること、とても刺激を受けた。
- 人権教育の実態調査や「おびひろ市民学」を活用する年間指導計画の作成等、カリキュラム・マネジメントの方向性を示し、帯広らしい人権教育を進めるための校長のリーダーシップを学ばせていただいた。

【人権教育の必要性について】

- その時々や地域によって意識される人権課題は変わってくるものと推察する。タイムリーな人権問題や、その地域だからこそ強く意識される人権問題を大切にすることは必然だと思われる。その反面、様々な人権課題に触れ、バランスよく人権感覚を高めることも一層重要になってくるものと思う。
- 帯広市の実態を整理し、人権教育の課題意識を明確にしたところが分かりやすく、参考になった。人権教育にかかわる年間指導計がまとめられている点がとても参考になった。
- 「人権感覚」を改めて調べた。その中では「自分の大切さと共に他の大切さを認めること」という言葉に触れている。「人権教育」は、これに集約されると思う。様々な課題について指導する中で、上記の意識が子どもたちに育まれるよう、私たち校長はリーダーシップを発揮するべきなのだと感じた。
- 「人権教育は知的理解にとどまり、人権感覚が十分に身に付いていない。」との指摘は、全くその通りと自身の肝に銘じた。
- 実態調査から全国と帯広市の課題意識の違いを分析考察する研究は、人権教育を推進する上で、今何を求められているのが焦点化された研究であり大

変勉強になった。

- 今、子どもたちに求められている人権意識の向上やキャリア教育の推進においては、生まれ育った故郷を愛する心に裏打ちされることが大きいと自分も考えているところである。
- 本校でも人権教育の年間指導計画を整備し、各学年で意識的に人権教育を実施していかななくてはならないと強く感じた。また、中学校と連携し、小中一貫した年間指導計画が作成できればと思った。

【人権教育から多様性を育む】

- 多様性に対応するための視点の一つとして人権感覚を育てる人権教育の必要性を感じている。「人権」への理解や配慮が、多様性への対応や自己肯定感の育成につながると思う。
- 近年、性的指向・性自認(LGBT)やSNSの指導対応が出てきており、人権教育の必要性を痛感しているところである。
- 人権教育は単なる知識・理解の構築ではなく、人権感覚の育成を重視すべきであるといった視点はとても大切な意味をもつと考える。
- 多様性が求められる時代だからこそ、さらに子どもたちへの人権教育の必要性を強く感じた。

【教職員の人権感覚の育成】

- 教職員の中に男女を分ける必要がない時にも「男女仲良く」「男子は……。女子は……。」といった言葉が出てくることを残念に思っている。本校としても日常の生活の中で教職員の人権感覚を向上させていきたいと考えている。
- 「おびひろ市民学」を参考にして、自分たちの地域版の作成、教職員の人権感覚の育成の必要性を感じている。
- 人権教育を推進する教師側にも個々の価値観があることから、教職員の研修を行いながらに共通理解をうまく図っていくことが大切であることも実感している。

(2) 質問及び回答

- Q 実態調査からの結果の分析から、意識の低い課題について年間指導計画に入れることは意義があると思うが、目標の達成を目指した指導計画の作成では、より身近な問題を取り上げた方が効果的であると考える。
- A 調査の結果から、帯広も例えばアイヌの人々の人権について、その文化や歴史を含めて学習をする時間は本州の指導計画に比べて大変多くの時間を配置している。ご指摘のとおり、小学校段階では、地域の歴史背景やより身近な問題を重点的に取り上げるべきだと考える。将来、日本各地で子どもたちが活躍していくことを考えると、義務教育9年間で、国

が挙げている人権課題については、例えば帯広で意識の低い同和問題等にも、発達段階に応じて人権感覚を育てていかななくてはならないと考える。今回作成した指導計画においては、社会で江戸時代の身分制度や全国水平社を学習する際に、人権教育としての扱ひもするようにした。

Q ICTの活用等多くの教育的な課題がある中で、効果的な育成をどのように図っていくか難しさもあると感じている。

A 確かに難しい問題である。国の「教育活動全体を通して、人権教育が推進されているが、知的理解にとどまり、人権感覚が十分身に付いていない等指導方法の問題がある。」という指摘のとおりであることは否めない。そのような中、人権教育を推進していくためには、教員、児童の人権感覚と一緒に、家庭の意識を高めることが効果的な育成には避けて通れない課題になると思う。今後、そのための有効な働きかけについて、研究実践していければと思っている。

Q 小中9年間を見通した一貫教育として年間計画の作成・整備された来年度の成果も知りたい。

A 次年度の帯広市小学校長会の研究発表に期待してほしい。

Q 人権教育を推進するにあたり、校長として「学校にどんな仕掛けをしたのか。」についてもう少し詳しく教えていただきたい。

A 帯広市小学校長会教育課程委員会の次年度の研究内容が具体的な「学校への仕掛け」につながると思う。今年度作成した年間指導計画を基に授業を展開させること、また、職員への人権教育に関するアンケートや研修を行い教員の人権感覚を高めていくこと、それらを基にした人権教育指導計画の見直し等に取り組む計画である。

Ⅲ ま と め

本分科会では、帯広地区 帯広市立啓西小学校長 鈴木宏和先生から、帯広市小学校長会での取組や管内小学校の人権教育に関わる実態調査をもとに、成果のある取組を共有しながら課題について明確にし、その改善策を探るという研究発表をしていただいた。それをもとに、動画視聴と誌上交流を行い、人権教育の理解を深め、成果と課題を確認した。

1 成果

- 多様な課題を抱えた児童が増える中、その多様性に対応するため人権感覚を育てる人権教育の必要性について共有できた。

- 共生社会の実現に向けて、性的指向・性自認、感染症等に罹患した方への差別や偏見などの人権課題に着目し、あわせて、高齢者や犯罪被害者等への人権など幅広い視点をもつ必要があることが確認できた。

- 地域の歴史的背景等から、人権課題に関わる全国との意識の違いは一律には比較できない。しかし、本研究での人権に関する課題意識の分析考察は、道内各地域の傾向と相似する部分が多いと考えられる。道内の傾向を知り、人権教育を推進する上で今求められている内容について焦点化できた。

- 時代や地域によって意識される人権課題は変わってくる。今必要とされる人権教育や、その地域だからこそ強く意識される人権問題を大切にすることは必然である。反面、様々な人権課題に触れ、バランスよく人権感覚を高めることも一層重要になってくる。人権教育をカリキュラム・マネジメントする校長の役割の大切さを再認識できた。

- 校長会としてのリーダーシップを発揮するため、市全体で足並みを揃えた取組を大切にしながら指導計画案を作成し各校へ配付する方法は、実効性を高める上では有効であった。

- 「おび学ファイル」を活用した「おびひろ市民学」による9年間の学びの実際が非常に参考になった。

2 課題

- 教師側にも個々の価値観があるため、人権教育を行う上での共通理解が必要になることについて

- 人権感覚を育成するための教職員研修の在り方や、日常生活の中での人権感覚向上について

- 人権教育を推進するため、校長として学校にどのような仕掛けをしていくかについて

- 中学校と連携し、小中一貫した9年間を貫く人権教育の年間指導計画の作成について

3 今後に向けて

Web交流では、人権教育の進め方や人権課題の取扱い、教職員の人権感覚育成について多くの意見や感想をいただいた。社会情勢が急激に進展する中、豊かな人間性の育成に資する人権教育の推進やバランスの取れた人権感覚の育成は喫緊の課題であることを再確認した。

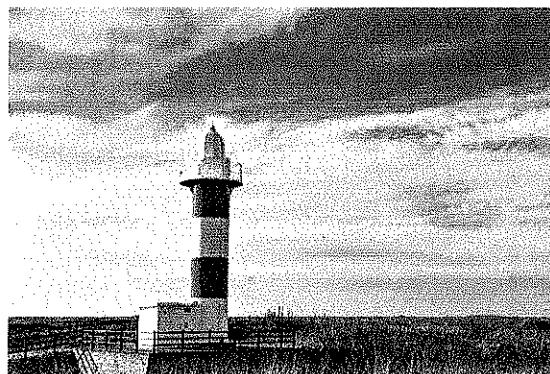
今回、課題として明らかになった内容について、帯広市小学校長会が継続研究を進めている。次年度の北海道小学校長会教育研究大会の研究協議において、帯広市小学校長会の提言を基に全道各地の実践を交流し、豊かな人間性を育むカリキュラム・マネジメントと校長の在り方を追究していく。

第6分科会

健やかな体

研究課題

健やかな体を育む カリキュラム・マネジメントの推進と 校長の在り方



I 趣 旨

社会環境・生活環境の変化は、子どもたちの心身への影響も大きく、体力・運動能力の低下をはじめ、ストレスや肥満傾向の増加、生活習慣病への危険性の高まりなど、様々な健康問題を引き起こしている。また、運動への関心や意欲の低下により、運動への取組の二極化が進んでいる。

こうした課題に対して、子ども一人一人に運動や健康・安全についての意識を高め、自らの健康を適切に管理し改善する能力を培い、学んだことを実生活に生かせるようにすることが求められる。さらに、家庭・地域との連携を強化し、運動環境の整備を進めることが肝要である。そのために、生涯にわたって豊かなスポーツライフを実現する資質・能力を育成し、健康で安全な生活を送ることができるような教育課程を編成・実施していかなければならない。

本研究では、これからの時代を生きる子どもたちが、心身ともに健やかな成長を目指す健康教育を推進するためのカリキュラム・マネジメントについて、具体的方策と成果を明らかにしながら研究課題の解明を図っていく。

以下に、課題解明に向けた2つの研究の視点を示す。

- ① 「生涯にわたって豊かなスポーツライフを実現する資質や能力を育てる教育活動の推進」
- ② 「生涯を通じて自他の健康や安全な生活を営む資質や能力を育てる教育活動の推進」

①では、体育的な活動を教育活動全体の計画に位置付け、積極的に実践していけるようなカリキュラム・マネジメントを行っていくに当たり、校長が果たすべき役割と指導性を明らかにすることを目的とする。

②では、心身ともに健やかな成長を目指す健康教育の充実に向けて校長が果たすべき役割と指導性を明らかにすることを目的とする。

これらを踏まえ、後志管内全体の課題を明らかにしながら、管内共同研究として「健やかな体の育成に関する経営シート」を活用し、校長の果たすべき役割や指導性を明らかにしていく。

II 研究発表及び誌上交流

1 研究発表

健やかな体を育む教育活動の推進における
校長の役割と指導性
～「健やかな体の育成に関する経営シート」を
活用した経営ビジョンの構築～
後志地区 真狩村立真狩小学校 丸岡 哲也

(1) 研究の概要

① 研究プロジェクト

後志小中学校長会では、小学校、中学校それぞれの特性を生かした研究活動を推進するため、校種別に研究プロジェクトチームを組織し、小学校研究プロジェクトにおいては、仮説検証型の共同研究を進めてきた。

本研究課題の解決に向けた共同研究においても、地区内小学校全てにおいて研究主題を共有し、実践・検証を行うことで、研究の充実を図る取組を進めている。

② 研究内容と推進計画

今回の研究発表では、2年次の取組として、各校の健やかな体の育成に関する課題の経営方針上の位置付けや推進状況について調査を行い、校長の指導性について考察・検証したことを報告する。

(2) 研究仮説

「健やかな体の育成に関する経営シート」を用いて明確にした推進構想を学校経営方針に反映することにより、全教育活動を通じて健やかな体を育む意識の共有化及び組織的、協働的な教育活動の推進につながる。

(3) 「経営シート」の作成・活用

「健やかな体の育成に関する経営シート」(以下、「経営シート」)は、経営方針への位置付け、組織との関連付け、推進計画、教育活動の評価・改善方法を明確

にし、校長の推進構想を整理するためのものである。

次に、「経営シート」の具体を構想、作成の手順に従って示していく。

- ① 実態把握から課題の重点化につなげる。
 - ② 課題を重点化し、学校課題の一つとして経営方針上に位置付け、取組の内容、担当する分掌を明確にし、推進方法を構想する。
 - ③ さらに、関連する取組や、年間の推進計画（スケジュール）を立てる。
 - ④ 取組の評価・改善に関わって、学校評価や児童アンケートで見取くことを計画しておくことで、検証サイクルを進め、校務分掌に意図的に働きかけられるようにする。
 - ⑤ 見取った児童の成長や推進上の課題を、校内でどう扱うかを計画する。
- (4) 「経営シート」活用による校長の役割や指導性について～令和2年度後志地区アンケートより～

令和2年度においては、「健やかな体の育成」について管内の多くの学校で学校課題として取り上げた。

「経営シート」の活用によって進められた学校経営から次のような成果や課題が明らかになった。

- ① 戦略的な学校経営へ（成果）
 - 課題と経営方針との関連が明確化され、職員への浸透の手立てとして有効に働いた。
 - ・子ども像・数値目標等の共有
 - ・職員への周知と意識化
 - ・担当者の明確化と具体的な指導助言
 - ・学級経営案や分掌計画への位置付け
 - ・組織的・協働的な取組の推進と肯定的な学校評価
 - ・学校評価による改善（PDCAサイクルの確立）
 - ・体育科の授業改善の推進
- ② 組織的な学校運営を（課題）
 - 重点達成へ向けた取組の遅延や停滞が見られた。
 - ・体育専科教員の役割の不理解
 - ・体力テストの分析、改善策の遅れ
- ③ 今後に向けて（まとめ）

後志地区の実践から、「経営シート」の活用は、職員の意識の共有化や組織的、協働的な教育活動の推進に対して効果的であることが明らかになってきた。

今後、より戦略的な学校経営へ向かうために、更なる校長のリーダーシップの在り方を追究していく必要がある。検証方法の改善やPDCAサイクルの確実な推進、明確な教職員への指示や指導、校長の方針の提示後の具体的な動き等々、校長の方針や推進構想等を具現化できる組織的な学校運営を構築していかなければならない。

2 誌上交流

本分科会の研究課題や研究発表に対して、多くの会員から感想やご意見をいただいた。全文掲載とはならないが、要約したものを全員分紹介し、研究課題の解明を進めたい。

- (1) 「経営シート」による浸透と組織的な取組について
 - 自校の課題解決のために用いる「経営シート」において一番大切になる職員への浸透と組織的な取組について、全道から次のような意見をいただいた。
 - 「経営シート」の活用は、校長のリーダーシップを発揮し、戦略的な経営を行う有効な手立ての一つと感じた。
 - 後志小中学校長会の取組は仮説検証型の研究であり、明確で分かりやすいです。「経営シート」は目的やゴール、担当、手立てなどを具体的に提示しており、学校全体が動き、効果や成果が期待できるものと感じた。
 - 「経営シート」は、自校の学校課題と改善策について、整理できるツールだと思った。特に「いつまでに」「誰が」「何を」を明確に示し、学校改善プランに反映していくとよいと思った。
 - 「経営シート」で、課題から改善までの一連の流れを校内の誰もが見える形にすることは、意識付けの上でも大変効果のある取組である。本校では、課題解決を年内に行うために、マネジメントサイクルを年間2回実施しており、効果が出ている。
 - 「経営シート」の活用により、課題解決までの見通しをもつことができると思う。教職員が、いかに課題を自分事としていけるかが重要であり、「学級経営案や分掌計画に反映させた」事例を参考にして、今後の学校経営に生かしていきたいと思う。
 - 経営ビジョンの明確化のために作成した「経営シート」は、校長の確実なリーダーシップのもと、教職員への踏み込んだ指示・指導を行えるものとして有効だと感じた。
 - 校長としての役割と指導性を具体的に示した実践例として大変参考になった。経営方針へ位置付け、理念を共有し、具体的な助言を通して、明確な取組として、ボトムアップの実践を進める。
 - 複数の学校課題に対し関連性を見つけて手立てを考えている点がすばらしいと感じた。「経営シート」はボトムアップを図るためのツールとしても活用できると思う。
 - 「経営シート」を用いて経営方針に位置付けることにより、目指す姿を共有化することは職員の経営参画意識を高めることができるよい取組だと思う。本校では、校長として担当部とコミュニケーションを取りながら部が主体となって計画を立て動けるよう

にしている。

- 「経営シート」が教育推進の軸となり、健やかな体を育む取組が可視化・整理されているので、参考になった。加えて、教職員に目標や取組を浸透させることや年度当初に1年間を見通した計画・具体化の共有を図っていることは有効だと感じる。また、ミドルリーダーを活用し、助言することは経営参画意識を育てることになり、校務運営組織の活性化につながると思う。人材育成という機能も備えていると思う。

<考察>

ここで紹介した意見からは、「経営シート」によって、目標や取組の可視化と整理、担当の明確化や評価を含めたスケジュール立案、職員が課題を自分事と捉えること、学校全体での組織的・協働的な取組の推進、校長の踏み込んだ指導・助言、校務運営組織の活性化等が可能になるということが分かった。

- 「経営シート」は、他の課題についても活用できるのではないかと感じ、自分も今後、利用していこうと思う。
- 「経営シート」は大変良くできていると思う。他の学校課題を解決するにも有効だと感じる。項目に記入する箇所が多いので、課題によって、簡略化するのにも必要だと思う。
- 「経営方針のどこに位置付けるか」「課題と取組方法の具体化」「スケジュールの明確化」の具体は、大変参考になった。この取組を全ての学校で行うと、着任した学校で、健やかな体を育むための取組について素早く把握でき、また、改善点も見いだしやすかったと感じた。

<考察>

他の学校課題での活用や「経営シート」自体の精査、簡略化、異動時の引き継ぎ資料等へと、その可能性は広がっていくことが伺える。

(2) 「経営シート」の要件について

効果を生むための「経営シート」の要件についても意見が寄せられた。

- 地区校長会としての組織的な取組が継続されていて素晴らしいと思う。今回の研究発表から、「明確な根拠」「見える化」「変容の実感」が組織への浸透・深化に必要であることを痛感した。

<考察>

地区アンケートでは、「肯定的な学校評価」という効果が報告された。これは、意見の中の「変容の実感」なくしては成り立たない。「根拠」と「見える化」から、しっかりと考えられた取組を自主的・組織的に進めることで「変容の実感」が得られ、課題解決へ加速度が生まれる。

(3) 「経営シート」活用の拡充について

「経営シート」の効果を考えた時、そこには次の段階の可能性が見えてくる。

- 本シートは、「健やかな体の育成」に限らず、見直しをもって学校経営ビジョンを構想し示していく上で、カリキュラム・マネジメントの充実につながっていくものであると思った。
- 「経営シート」は、課題の解決や、経営の方針や重点化の内容を具体的に定めるときなど思考プロセスを視覚的に捉えることができるツールとして大変有効であると思った。他の学校課題でも汎用できると思った。

(4) 共同研究の有効性

大きな組織で進められた共同研究に関して寄せられた意見を紹介する。

- 小学段階から、しっかりと体力向上に取り組み、正しい運動習慣を身に付けることがいかに重要か。市町村単位、さらに管内レベルでの精力的な共同研究に対して敬意を表したい。
- 教育活動を俯瞰的に見つめ、その中で計画的に重点課題の解決の具現化を図っていること、また、地区校長会の中で共通的な取組としていること、非常に参考になった。教職員の参画意識を高めながら組織的に目標の具現化にあたっていることが伝わってきた。
- 「経営シート」の内容をどのようにするかについて、地区校長会で検討し、それを各校の校長と共通理解を図りながら研究を推進することで、共通の話題で交流できる。校長の指導力の向上は、この意見交流が最も効果的だと考える。
- 今回の研究では研究仮説を立て、地域全体で検証していることが大変よいと思った。各校だけではデータの検証が難しいが、統一して取り組むことで検証に客観性が生まれる。本町でも統一した取組を進めていければと考えた。
- 地域を挙げて組織的に校長の在り方を明確にした本研究の取組は、とても意義深いものであると感じた。特に、「経営シート」を活用することによって、どの学校で実践する場合においても、大切な視点を方針や組織、計画、評価に確実に反映させることが

できるので、とても有効な方法であると感じた。

- 後志地区では、「経営シート」を活用し、健やかな体の育成を学校経営に位置付け、具体的な教職員への浸透と戦略的な経営活動を経た検証改善まで、地区全体で一貫した研究が推進され、明確な成果が現れていた。

<考察>

大きな組織による共同研究の深化は、戦略的な学校経営の推進や校長の指導力の向上につながる。

(5) 「経営シート」の課題について

活用が進み、広がれば、課題も現れる。貴重な示唆として受け止めたい。

- 「経営シート」の取組においては、PDCAサイクルが確立しており、教職員の意識向上、課題の共有化に効果があると思う。反面、このような経営ビジョンの「見える化」は、形骸化することが繰り返されている。継続された取組になるよう、今後、精査・改善が必要になると推察する。

<考察>

「経営シート」を活用する中で、内容等の精査・改善は必要になるであろう。ただし、それは「経営シート」の効果や意義から外れないよう留意しなければならない。何においても、活用の有効性を校長自身が実感しながら使っていくことが大切だと考える。

(6) その他

- 「経営シート」を参考にし、学校経営全体を俯瞰したシートを作成することで、教職員に目標を意識付けさせ、自分自身も振り返りや気づきを得られることができるようにしたいと考える。
- 児童の実態に応じて、年度の経営重点を策定し、教職員、保護者、地域の方々と共通理解をしっかりとつことの大切さを再認識した。
- 子どもたち自身が体力向上のために行動することが、生涯にわたって健康を維持することにつながると考える。自主的に運動に向かえるようなカリキュラム編成が肝要だと感じる。同時に、家庭や地域と連携しながら学校の体力向上に努めていきたい。
- 小学生の児童にも運動不足等による生活習慣病や体力の低下、また、ストレスによる子どもの心身の健康課題が明らかになり、その課題の解決が喫緊の課題であることを再認識することができた。
- 「経営シート」を活用して作成した推進構想を学校経営方針に反映し、校長が強いリーダーシップを

発揮して、「運動習慣の確立と体力の向上」「望ましい生活習慣の確立」の取組を進め、一定の成果をあげていて、すばらしい取組だと思った。

(7) 研究大会に関すること

最後に、本組織の研究に、より実効性をもたせる意見を紹介する。

- 全体会や記念講演、分科会の発表について、配信によって、従来の大会に近い感覚で参加することができた。資料については、電子データを共有できる方法があると更によいと感じた。

Ⅲ ま と め

1 成果

- (1) 後志地区の提言による「経営シート」を活用した体育・健康教育の推進は、校長のリーダーシップの下、見通しとゴールを共有した中で教職員がチームとして組織的に取り組み、カリキュラム・マネジメントを図っていく上で大変有効な手段であった。また、健康教育に限らず、学校課題を解決する上で、「経営シート」の発展的活用は有効な手段であることが確認された。
- (2) 2年間を通し地区全体で仮説検証型の共同研究を行うことにより、各校の経営実践が地区共通の視点で継続的に協議・検証されてきた。このことが、地区全体の課題解決に大きな役割を果たした。また、共同研究による取組は、各校長の経営力を向上させるとともに、校長会組織の結び付きをより強いものにするにもつながった。

2 課題及び今後に向けて

- (1) 健やかな体の育成に向けては、家庭や地域、関係機関等との連携・協力が特に重要である。家庭と育てたい子ども像を共有しながら、学校保健委員会やコミュニティ・スクール、専門性を有する人材の活用等の取組を通じ、地域全体で環境を整え、生涯を通じて健康で豊かなスポーツライフを実現する資質・能力を育成していく必要がある。
- (2) 学校における体育・健康に関する指導は、児童の発達の段階を考慮して、学校の教育活動全体を通じて適切に行うことにより、健康で豊かなスポーツライフの実現を目指した教育の充実が図られる。今後も、児童や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていく必要があり、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくための更なる工夫・改善が求められる。