

# 目次

開催要項	1
挨拶	
北海道小学校長会長 森田智也	5
渡島・北斗大会実行委員会委員長 大橋宏朗	6
全体会	
講話 北海道教育委員会教育長 倉本博史様	9
当面の諸課題 全国連合小学校長会長 植村洋司様	10
記念講演 株式会社ファルコン代表取締役 水谷万記子様	11
大会主題・研究課題 趣旨説明	
北海道小学校長会研修部長 小野敦司	12
分科会	
領域Ⅰ 第1分科会 経営ビジョン	15
第2分科会 組織・運営	21
第3分科会 評価・改善	27
領域Ⅱ 第4分科会 知性・創造性	33
第5分科会 豊かな人間性	39
第6分科会 健やかな体	45
領域Ⅲ 第8分科会 リーダー育成	51
領域Ⅳ 第10分科会 危機対応	57
領域Ⅴ 第11分科会 社会形成能力	63
第12分科会 自立と共生	69
第13分科会 社会との連携・協働	75
来賓名簿	81
大会役員名簿	84
大会実行委員名簿	85
大会参加者数一覧表	86
北海道小学校長会研究大会のあゆみ	87

# 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** 渡島小中学校長会
- 3 **後 援** 北海道教育委員会・北斗市・北斗市教育委員会・渡島教育委員会連絡協議会・全国連合小学校長会・公益社団法人日本教育会
- 4 **期 日** 令和5年9月8日(金)・9日(土)
- 5 **開 催 地** 北斗市
- 6 **会 場** 〈全体会〉  
・北斗市総合文化センター かなで〜る  
〈分科会会場〉  
・北斗市商業活性化支援センター エイド'03 …………… 第1分科会  
・北斗市総合分庁舎 どり〜みん …………… 第2分科会  
・北斗市久根別住民センター く〜みん …………… 第3分科会  
・北斗市総合文化センター かなで〜る …………… 第4、5、11分科会  
・北斗市七重浜住民センター れいんぼー …………… 第6分科会  
・北斗市公民館 …………… 第8、10分科会  
・北斗市農業振興センター …………… 第12分科会  
・北斗市運動公園フットボール場クラブハウス …………… 第13分科会

## 7 日 程

					11:00	12:00	12:40	13:00		15:00		17:00
<b>7日</b> (木)					正副会長 研 修 会	昼 食	運 営 委 員 会		理事研修会		分科会運営者 研 修 会	
	8:40	9:10	10:05	10:50	11:40	11:50		13:20				16:30
<b>8日</b> (金)	受付	開会式	講話	当面の 諸課題	大会主題・ 研究課題 趣旨説明		連絡・移動 ・昼食		分 科 会			
	8:40	9:30	10:10	11:40	12:00							
<b>9日</b> (土)	受 付	全体会	記念講演		閉 会 式							

- 8 **講 話** 北海道教育委員会教育長 倉 本 博 史 様
- 9 **当面の諸課題** 全国連合小学校長会長 植 村 洋 司 様
- 10 **記念講演** 講 師 株式会社ファルコン代表取締役 水 谷 万 記 子 様  
(東京オリンピック卓球金メダリスト 水谷 隼氏の母)  
演 題 「思いは叶う。思いの強さ」



# 分科会運営者一覧

研究領域	分科会	研究課題	趣旨説明者	運営責任者	司会者 (大会開催地) (事務局幹事)	記録者 (当日記録) (集録担当)	会場
			研究発表者	会場責任者			
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	函館市・八幡小 寺本公彦	岩見沢市・北村小 角銅隆	函館市・北星小 浦上修一	松前町・松城小 長縄達幸	北斗市商業活性化支援センター エイド'03 1階ホール
			函館市・高丘小 若林慎也	松前町・松城小 長縄達幸	滝川市・滝川第二小 高原直樹	福島町・吉岡小 寒河江孝之	
	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	別海町・上西春別小 近藤康	帯広市・明星小 伊賀真美	函館市・港小 能登雅宏	北斗市・萩野小 西館純	北斗市総合分庁舎 どり〜みん 3階会議室
根室市・成央小 天羽学			北斗市・萩野小 西館純	札幌市・大倉山小 松本昌也	知内町・涌元小 中野聡		
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	東川町・東川小 南部和紀	八雲町・東野小 小田桐智	函館市・中部小 小田将之	七飯町・峠下小 小野元嗣	北斗市久根別住民センター く〜みん 大ホール	
		東神楽町・東聖小 大垣幸治	七飯町・峠下小 小野元嗣	上富良野町・上富良野小 豊田央	八雲町・東野小 小田桐智		
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	千歳市・みどり台小 渡辺弘行	八雲町・落部小 白鳥宏幸	函館市・旭岡小 高井真浩	森町・さわら小 吉川聖	北斗市総合文化センター かなで〜る 大会議室A
			恵庭市・柏小 東祐史	森町・さわら小 吉川聖	北広島市・大曲小 工藤雅人	八雲町・落部小 白鳥宏幸	
	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	伊達市・東小 近藤大作	小平町・小平小 村井亨	函館市・日吉ヶ丘小 中田裕治	北斗市・谷川小 三宅貴裕	北斗市総合文化センター かなで〜る 大会議室B
苫小牧市・澄川小 前田直樹			北斗市・谷川小 三宅貴裕	旭川市・東町小 佐藤美鶴	北斗市・石別小 滝本千晶		
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	音更町・木野東小 野村勉	小樽市・望洋台小 及川年彦	函館市・榎法華小 寺崎歩	北斗市・浜分小 沢田慶毅	北斗市七重浜住民センター れいんぼー 1階大ホール	
		土幌町・上居辺小 佐藤貴光	北斗市・浜分小 沢田慶毅	札幌市・みどり小 里館大	北斗市・沖川小 佐藤大樹		
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5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	札幌市・手稲東小 白崎正	仁木町・仁木小 半田健一	奥尻町・奥尻小 清水勝也	北斗市・大野小 本庄伯幸	北斗市公民館 1階講堂
		札幌市・旭小 東尚典	北斗市・大野小 本庄伯幸	札幌市・新琴似北小 下山弘美	松前町・小島小 藤谷毅		
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5年度は開催しません				
	10 危 機 対 応	様々な危機への対応、未然防止の体制づくりと校長の在り方	白糠町・庶路学園 大西展史	厚沢部町・館小 佐藤等	今金町・種川小 黒川貴功	八雲町・野田生小 宮川高宏	北斗市公民館 2階大会議室
		釧路町・昆布森小 太田論	八雲町・野田生小 宮川高宏	札幌市・幌西小 村上智樹	八雲町・浜松小 中田和久		
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	新ひだか町・静内小 玉手広昭	浜頓別町・浜頓別小 桜井和則	奥尻町・青苗小 工藤崇	北斗市・市渡小 遠藤淳	北斗市総合文化センター かなで〜る 2階中会議室
			えりも町・庶野小 杉山一彦	北斗市・市渡小 遠藤淳	札幌市・新川小 割石隆浩	八雲町・山越小 長谷川美栄子	
	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	紋別市・南丘小 鈴木義樹	札幌市・手稲山口小 青田佳寿紀	乙部町・乙部小 笠松靖史	七飯町・藤城小 山本公作	北斗市農業振興センター 研修室
佐呂間町・浜佐呂間小 佐々木寿彦			七飯町・藤城小 山本公作	古平町・古平小 丸岡哲也	長万部町・長万部小 附田勇人		
13 社 会 と の 連 携 協 働	家庭や地域等との連携・協働、学校段階等間の接続・連携の推進と校長の在り方	釧路市・釧路小 佐々木豊	幕別町・明倫小 小野田年克	厚沢部町・鶴小 安田善紀	森町・駒ヶ岳小 細川和成	北斗市運動公園 フットボール場 クラブハウス 会議室	
		釧路市・共栄小 寺田裕子	森町・駒ヶ岳小 細川和成	札幌市・桑園小 高畑均	森町・尾白内小 中西章二		

# 式 次 第

## 開 会 式

司会進行：大会実行委員会事務局長 西田 浩人

- |           |               |           |
|-----------|---------------|-----------|
| 1 開会のことば  | 大 会 副 会 長     | 谷 口 光 伸   |
| 2 国 歌 斉 唱 |               |           |
| 3 挨 拶     | 大 会 会 長       | 森 田 智 也   |
|           | 大会実行委員会委員長    | 大 橋 宏 朗   |
| 4 祝 辞     | 北 海 道 知 事     | 鈴 木 直 道 様 |
|           | 北 海 道 教 育 長   | 倉 本 博 史 様 |
|           | 北 斗 市 長       | 池 田 達 雄 様 |
|           | 道 小 事 務 局 次 長 | 西 村 裕 子   |
| 5 祝辞・祝電披露 |               |           |
| 6 来 賓 紹 介 | 大会実行委員会副委員長   | 大 山 真 由 美 |
| 7 閉式のことば  | 大 会 副 会 長     | 徳 田 恭 一   |

## 閉 会 式

司会進行：大会実行委員会事務局長 西田 浩人

- |           |                  |         |
|-----------|------------------|---------|
| 1 閉式のことば  | 大 会 副 会 長        | 遠 藤 隆 典 |
| 2 挨 拶     | 大 会 会 長          | 森 田 智 也 |
|           | 大会実行委員会委員長       | 大 橋 宏 朗 |
| 3 次期開催地挨拶 | 空知・岩見沢大会実行委員会委員長 | 出 口 哲 也 |
| 4 閉会のことば  | 大 会 副 会 長        | 齋 藤 超   |



## 「明日からの学校が より元気になるために」

～第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会に寄せて～

北海道小学校長会

会 長 森 田 智 也

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」、さらに「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」を副主題に北斗市において第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会が開催されますことは、大変意義深いことと感じております。令和2年度第63回オホーツク・北見大会以来、新型コロナウイルス感染症拡大のため、大会の開催方法につきましては、その年ごと実行委員会のご努力により開催方法を工夫し、実施して参りました。この間、子どもたちの学びを止めない施策同様に、私たちも校長としての学びを止めない、さらに進めようという決意のもと、大会を実施して参りました。そして、久々に全道から会員が集結し、2日日程によるフルスペックでの大会が実施できることに喜びを感じているところです。

北斗市での開催は、平成25年第56回大会以来10年ぶりとなります。渡島小中学校長会の皆様方には、長期に渡り万全の協力体制を構築いただき、全道各地から仲間が参集する姿を思い描きながら準備を進めていただきました。心より感謝申し上げます。

北海道の南西部にある北斗市は、古くからアイヌの人々の営みと開拓の歴史によって、その基礎が築かれました。明治に入り、戊辰戦争の舞台にもなりました。また、セメントの材料となる石灰石が発見され、セメントの製造工場が作られ、地域経済に大きく貢献いたしました。現在では、北海道新幹線の始発駅として新函館北斗駅が建設され、未来の北海道につながる希望の扉が開かれたと感じております。

このように歴史ある北斗市ではありますが、近年、住みよいまちづくりを進めており、子育て支援にも力を注いでいると存じております。子どもに優しいまち、教育への期待が大きいまちで、私どもの研究大会が開催できますことを、大変うれしく思っております。

さて、教育の現場には多くの課題があります。学習指導要領全面実施から4年、本来であれば授業改善の取組等について成果が交わされる頃ですが、全面実施開始と時期を重ね、コロナ禍がやってきました。「密です。」という児童への指導の中で、「対話」からの「協働的な学び」は難しいものとなりました。そのよう中で、GIGAスクール構想の前倒しにより一人一台端末の配備による端末の活用を行ってきました。これからは使うだけではなく「効果的に使う」ことが求められます。ICTの利活用が児童の「深い学び」に結ばれるよう、今後の成果に期待したいと思います。

また、勤務実態調査の公表とともに、学校における働き方改革の一層の推進が求められております。さらに、学校の教員採用選考検査の倍率低下や人材確保・人材育成などが課題となっています。これらの課題に対して、5月22日には、『令和の日本型学校教育』を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について」が、中央教育審議会に諮問されました。私どもは、給特法の見直しも含めて注視していく必要があります。

このような中、全道校長の約半数が参加する大会において、各校の教育の現状を語り合い、課題解決に向けて英知を結集し、北海道教育の質の向上を期して、明日からの学校がより元気になるための協議がなされることを願っています。その大きな役割を果たすのが分科会です。道小では、これまで分科会の充実を図るため工夫を重ねてきました。令和2年オホーツク・北見大会、令和3年石狩・千歳大会は分科会の実施が叶いませんでした。昨年の旭川大会では、ハイブリッドではありますが、顔を見合いながら分科会を実施することができました。つながることの大切さについて、多くの評価をいただき、全道の校長のリーダーシップや学校経営力の向上に結び付く意義ある大会となりました。今大会は、対面です。同じ空気感を肌で感じながら対話できる喜びを分かち合ひましょう。

結びになりましたが、本大会の開催に向けて中心となって準備を進めていただいた、大橋宏朗大会実行委員会委員長をはじめ、主管の渡島小中学校長会の皆様方に改めて心から感謝申し上げます。また、本大会のために、提言や研究発表の準備をしていただいた皆様、さらに北海道教育委員会及び渡島教育局、北斗市教育委員会、全国連合小学校長会並びに関係諸団体の皆様方に厚く御礼申し上げ、ご挨拶とさせていただきます。





## 未来を創造する子どもたちに必要な 資質や能力を育む学校経営を目指して

第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会

実行委員会委員長 大橋 宏朗

北斗市は、豊かな大野平野と温暖な気候に恵まれ、農業、漁業また工業を中心として発展をしてきた旧上磯町と旧大野町が平成18年2月1日に合併し、道内35番目の市として誕生したまちです。また、北斗市の名前の由来は「北の空（大地）に燦然と光り輝く星（街）北斗星。他の市町村の範となると同時に、個性を失わず独自の輝きを持つ街づくり」との思いから名付けられました。更に「北斗は小さな星がかたまりあって一つの核をなすとも言われており、旧上磯町と旧大野町の輝かしい二つの星が一つの北斗を創り上げ、これから立派なまちづくりを進めていこう」との思いも込められています。現在は、北海道新幹線の発着地でもある新函館北斗駅を有する、北海道の玄関口として発展を遂げています。このような北斗市で、第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会を開催し、北海道小学校での実践交流や情報発信を行えることは大変意義深く、北海道内に広く光り輝く、教育という多くの星がここ北斗市に集まり、北海道小学校教育という一つの核をなすことができることを大変うれしく思います。

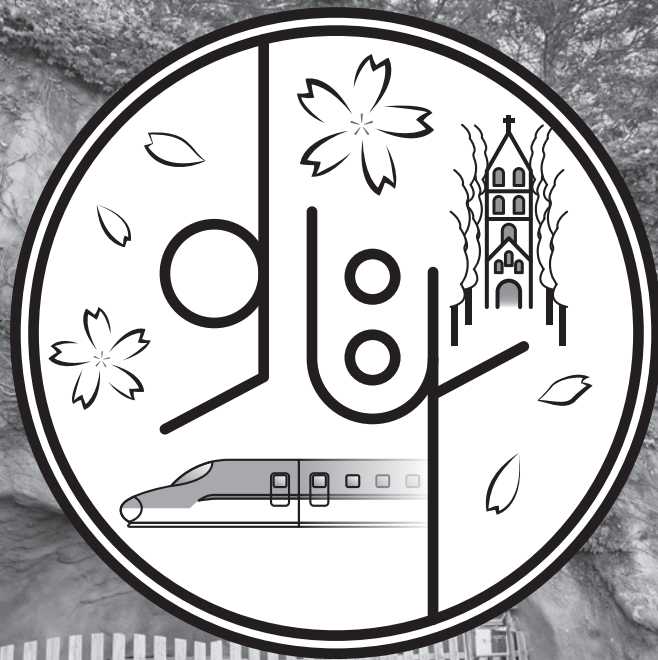
第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会は、全国連合小学校長会の研究主題「自ら未来を拓きともに生きる豊かな社会を創る 日本人の育成を目指す小学校教育の推進」を受け、副主題を「ふるさとに誇りと愛着をもち ともに未来社会の創造に挑戦する子どもを育てる学校経営の推進」として、4年ぶりの参集型での大会開催を迎えることができました。北海道の小学校長が一堂に参集し、久しぶりに顔を合わせて研究協議を行えることの意義は大変大きく、ディスプレイ上では伝わりにくい、言葉に込められた熱意や思いなども互いに直接伝え合うことができ、全国連合小学校長会 植村洋司会長による当面の諸課題に係る情報のご提供、そして講話や記念講演、また分科会での協議等での対話の深まりが大いに期待されるところです。

本研究大会は「時代の潮流に即応した研究課題の究明」や「各地区研究の特色を生かした研究成果の交流」を行うことで、北海道小学校の校長が信頼に応え活力ある学校経営を目指すための貴重な活動です。まさに、北海道小学校教育の根幹をなす活動でもあります。改めて、本大会を開催する機会をいただき、重責を感じますとともに、この機会に実行委員会として活動する渡島小中学校長会会員の職能向上にも、大いにつながるものと感謝いたします。是非、研究大会で多くの情報を共有し合い、人とのつながりを実感して、そこから未来を創造する子どもたちに、今後必要とされる資質や能力を育むための学校経営につなげられることを強く願っております。

渡島小中学校長会での本大会運営は10年ぶりとなります。また、参集型の研究大会も4年ぶりとなることから、運営におきまして誠心誠意準備を進めて参りましたが、行き届かぬ点が多々あろうかと存じます。是非、皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

結びになりますが、本研究大会の開催に向けて、ご指導ご助言を賜りました北海道教育委員会をはじめ、開催地であります北斗市及び北斗市教育委員会、全国連合小学校長会、北海道小学校長会、並びに関係諸団体の皆様に厚くお礼申し上げます、挨拶といたします。





# 全体会・分科会

松前藩戸切地陣屋跡に続く夜桜のトンネル (北斗市)





# 講 話

北海道教育委員会  
教育長 倉本博史様

Area with horizontal dashed lines for writing.





# 当面の諸課題

全国連合小学校長会

会 長 植 村 洋 司 様

Area with horizontal dashed lines for writing.



# 記念講演

《講師》株式会社ファルコン代表取締役

水谷 万記子 様

(東京オリンピック卓球金メダリスト 水谷 隼氏の母)

《演題》「思いは叶う。思いの強さ」



## 大会主題・研究課題 趣旨説明

北海道小学校長会

研修部長 小野 敦 司

全国連合小学校長会は、真摯に研究と実践を積み重ね、我が国の小学校教育の充実・発展と教育諸条件の整備に多くの成果を取ってきた。その成果を踏まえ令和2年度より研究主題を「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」とし、その実現を目指し取組を進めているところである。

情報化やグローバル化が加速度的に進展するとともに、様々な社会環境の変化、価値観の多様化も一段と進むなど、これからの社会は大きく変化していくことが予想されている。また、飛躍的な技術革新の中で進化した人工知能（AI）は、我々の生活に深く浸透してきており、Society 5.0の社会では、様々な情報を適切に収集し分析して社会の発展に活用することが求められている。人としての生き方が今以上に問われる時代を目前に控え、少子高齢化、人間関係の希薄化、家庭の教育力の低下、子どもの生命・人権や貧困など、教育環境にも関わる多岐にわたる課題が顕在化している。さらに環境問題や新型コロナウイルスの感染拡大のような、地球規模の新しい問題についても対応していかなければならない。

こうした時代を生き抜き、子どもたちが、自ら豊かな人生や社会を拓いていくためには、社会の変化や直面する問題に主体的に向き合い関わり合っていく力と同時に、他者と協働しながら問題を解決していこうとする能力が重要である。また、子どもたちが、育ったふるさとの自然・歴史・文化を愛し、身近な地域を含めた社会に誇りと愛着をもち、地域社会とのつながりの中で学び、自らの人生や社会をよりよく変えていこうという思いをもつことは、今後、我が国が、グローバル化する社会的な課題を乗り越え未来を切り拓いていくための大きな原動力になると考える。

学校には、子どもたち一人一人のよさと可能性を伸ばし、新しい時代に求められる資質・能力を確実に育成することが求められている。家庭・地域との連携・協働により、人との関わりを通して、ふるさとの自然や文化から学ぶ教育を推進するとともに、学んだことを社会の発展へと役立ててい

く力を育成しなければならない。そのために我々校長は、学習指導要領の理念を十分に理解し、「全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学び」を実現するためのカリキュラム・マネジメントを進め、幅広い視野で教育活動を創造していかなければならない。

一方、ふるさと北海道に目を向けると、北の大地の冬は、雪に覆われ、長く厳しい寒さに包まれる。開拓時代、この自然環境は人々に多くの困難をもたらした。しかし、今ではおいしいお米として注目される北海道米を代表とした様々な農作物を豊富に産出する日本最大の食糧基地となり、雪を活用した観光やスポーツが大きな魅力となっている。そして、青函トンネルを走る北海道新幹線や道内各地に数多く点在する空港を利用した旅客機等によって、国内外からも多くの観光客が北海道の魅力に引き寄せられて押し寄せるようになり、ますます発展を遂げようとしている。先人たちの知恵と工夫と挑戦が、この厳しい自然環境を克服し、現代に恩恵をもたらしているのである。

副主題には、豊かではあるが厳しい自然を乗り越え、人との絆を大切にしながら、脈々と人の営みを紡いできた先人たちから、地域に根ざした文化や歴史などを学び、さらにそこから、自ら未来を切り拓き、自分の夢や目標の実現を目指す人材を育みたいという思いがある。

そのために、自立した個人が個性・能力を生かし、相手の価値を尊重し、多様な立場の者との協働を通じ新たな価値を創造していくことができる柔軟な社会の実現が求められる。こうした新しい社会の形成に向けてたくましく挑戦する子どもを育てるためには、人と人との絆を強め、支え合う共生の意識や夢と希望に満ちた活気溢れるふるさとづくりに積極的に貢献しようとする意識など、社会の創り手としての意識を醸成することが必要である。また、環境・資源・エネルギー問題などに関するグローバルな視点を持ち、多様な他者と協働して、地域の環境・経済・少子高齢化・地域格差などの身近な課題についての解決策を考えようとする資質が求められる。



さらに、一人一人の個性と人と人との絆を大切にしながら、自然災害やコロナ禍などからの復興・再生に粘り強く取り組むことができるたくましさや育むことが大切となってくる。こうした教育課題の解決や社会状況を改善していくには、子ども一人一人の能力を伸ばし、来るべき社会の担い手として必要とされる基本的な資質・能力を育む学校経営を推進していくことが必要となる。

以上のことから、第66回北海道小学校長会教育研究渡島・北斗大会は、これまでの研究の成果と課題を踏まえ、大会主題の実現と追究を目指すため、副主題を「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」と設定し、学校経営の責任者である校長の果たすべき役割と指導性を究明しようとするものである。

### 第1分科会 「経営ビジョン」

研究課題は、「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」である。校長は、これからの時代に求められる資質・能力について、学校と家庭・地域が共通理解して学校教育を推進できるようにするとともに、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示し、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て一層の充実を図っていかなければならない。

分科会においては、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、未来を見据えた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について、具体的方策と成果を明らかにする。

### 第2分科会 「組織・運営」

研究課題は、「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」である。校長には、学校教育目標の実現を目指し、しなやかなリーダーシップを発揮することが求められる。校長が示す経営ビジョンの実現のためには、教職員一人一人に、共通確認すべき学校課題を自分ごととして捉えさせ、課題解決に向けてベクトルを揃えらるとともに、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。

分科会においては、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、組織を積極的に経営していくための具体的方策と成果を明らかにする。

### 第3分科会 「評価・改善」

研究課題は、「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」である。校長は、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、経営方針を明確にして、教育活動を展開する必要がある。そして、児童がよりよい教育活動等を享受できるよう、絶えずその評価と改善を進めていかなければならない。

分科会においては、教育を巡る状況と子どもの未来をしっかりと見据えた学校経営の在り方について考え、学校評価と人事評価をツールとした組織マネジメントの改善等を通して、学校における教育の改革を着実に推し進め、学校教育の充実を図るための具体的方策と成果を明らかにする。

### 第4分科会 「知性・創造性」

研究課題は、「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」である。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。

分科会においては、校長のリーダーシップの下、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。

### 第5分科会 「豊かな人間性」

研究課題は、「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」である。子どもたちは、自らを人との関わりの中で律しつつ、自己を確立していくことが大切である。また、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ける教育を推進していくことが肝要である。そして学校には、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求められている。その基盤となるのが、道徳教育であり、人権教育である。

分科会においては、道徳教育や人権教育など、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。

**第6分科会 「健やかな体」**

研究課題は、「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」である。現在子どもを取り巻く問題として、体力・運動能力の低下、ストレスや肥満傾向の増加、運動する子としない子の二極化などが挙げられている。そこで、子ども一人一人に生涯にわたって健康で安全な生活を送ることができるよう、必要な情報を自ら収集し、適切な意思決定や行動選択を行い、自らの課題の解決を目指すことができる力を育むことが強く求められている。

分科会においては、子どもたちが生涯にわたって豊かなスポーツライフを実現し、健康で安全な生活を営む実践力を育む教育活動を家庭や地域と密接に連携・協働しながら推進していく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。

**第8分科会 「リーダー育成」**

研究課題は、「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」である。学校における組織力向上のためには、校長のリーダーシップの下、中核的役割を果たすミドルリーダーの存在が不可欠である。ミドルリーダー育成に向けては、学校組織として、意図的・計画的に研修を行い、学校運営への参画意識の醸成と学校改善を推進する力を高めていく必要がある。

分科会においては、学校教育への確かな展望をもち、実践力と応用力を身に付けたミドルリーダーや、社会の変化を敏感に捉え、自ら学び続ける管理職人材を育成していくための具体的方策と成果を明らかにする。

**第10分科会 「危機対応」**

研究課題は、「様々な危機への対応、未然防止の体制づくりと校長の在り方」である。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、日常的に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・協働を図り、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。

分科会においては、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や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、校長の役割と指導性、リーダーシップについての具体的な方策と成果を明らかにする。

**第11分科会 「社会形成能力」**

研究課題は、「社会形成能力を育む教育活動の推進と校長の在り方」である。学校においては、これからの社会を生きる子どもたちに、社会が直面する問題に正面から向き合おうとする強い意志を培い、社会を構成する一員として他者と協働しながらその解決に主体的に取り組もうとする態度を育むことが求められている。

分科会においては、「社会に開かれた教育課程」の編成に向け、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、各教科等で身に付けた知識や技能等を基に、よりよい社会の形成に向け、主体性をもって社会に参画し、課題を解決する力や態度を養うための具体的方策と成果を明らかにする。

**第12分科会 「自立と共生」**

研究課題は、「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」である。学校においては、障がいの有無に関わらず誰もが自立し互いに尊重し合える「共生社会」を築くために、障がいのある子どもの自立や社会参加に向けた主体的な取組を支援する必要がある。

分科会においては、このような「自立と共生」の視点に立った社会づくりにおける特別支援教育の役割について共通認識に立ち、子どもの「自立する力」を育む特別支援教育や多様な他者と共生し協働する資質・能力を育む教育を推進するための具体的方策と成果を明らかにする。

**第13分科会 「社会との連携・協働」**

研究課題は、「家庭や地域等との連携・協働、学校段階等間の接続・連携の推進と校長の在り方」である。校長は、「社会に開かれた教育課程」の理念の下、家庭や地域の人々とともに子どもを育てていくという視点に立ち、地域とともにある学校づくりや、学校段階等間のより円滑な接続・連携、そしてそれらに伴う教育環境の整備等を推進していく必要がある。

分科会においては、校長のリーダーシップの下、子ども一人一人の将来を見据え、家庭や地域等との連携・協働や学校段階等間の円滑な接続・連携を推進するための具体的な方策と成果を明らかにする。

※第7分科会及び第9分科会については、令和5年度は開催しません。

# 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

趣旨説明者	函館市立八幡小学校	寺本公彦
研究発表者	函館市立高丘小学校	若林慎也
司会者	函館市立北星小学校	浦上修一
	滝川市立滝川第二小学校	高原直樹
記録者	福島町立吉岡小学校	寒河江孝之
運営責任者	岩見沢市立北村小学校	角銅隆
会場責任者	松前町立松城小学校	長縄達幸



松前城と桜（松前町）



**I 学校経営**
**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**
**【分科会の趣旨】**

今日、Society5.0の実現に向けた急速な変化、グローバル化の進展とともに、少子高齢化に伴う労働力人口の減少、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の様々な課題に直面している。あらゆる分野で社会が大きく変化する中、持続可能な社会を実現していくために、学校に寄せられる期待も大きく、しかも多様化している。

これからの学校には、変化が激しく予測が困難な時代にあっても、子どもたちが自信をもって自分の人生を切り拓き、持続可能で豊かな社会を創り出していくことができるよう、必要な資質・能力をしっかりと育てていく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・能力について、学校と家庭・地域が共通理解して学校教育を推進できるようにするとともに、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示し、活力ある学校経営を行い、学校改善に向けて絶えず検証して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指導性と統率力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、未来を見据えた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について、具体的方策と成果を明らかにする。

**【研究の視点】**
**(1) 未来を見据えた魅力ある学校経営ビジョンの策定**

現在、学校に求められているのは、これからの教育の方向性を見据えた学校経営の推進である。

そのため校長は、社会の変化や教育改革等の動向を踏まえ、具体的で先見性のある魅力的な学校経営ビジョンを示すことが重要となる。校長は、学校経営ビジョンの策定にあたって、保護者や地域住民の願い、子どもの実態に関する現状把握と分析を的確に行い、子どもたちの未来を見据えた中・長期的な視点をもつ必要がある。そして、子どもたちに求められる資質・能力の育成に向けて、教職員、保護者、地域住民が共通理解して連携・協働して取り組むために、学校の責任者として展望をもったビジョンを校長は示さなければならない。

このような視点に立ち、未来を見据えた魅力的な学校経営ビジョンを策定していく上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) 学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営の推進**

学校経営ビジョンに基づく未来を見据えた学校経営の推進には、学校教育目標の具現化、創意ある教育課程の編成、教職員の学校経営参画意識の醸成などの様々な視点から、これからの時代にふさわしい学校としての自主性、自立性を確立していかなければならない。そのため校長は、教職員が意欲的に教育実践を推進できるように、理念や目的を共有しながら、明確な方向付けを行い、活力ある学校経営を進めていくことが求められている。

このような視点から、学校経営ビジョンに基づく創意と活力に満ちた学校経営を推進していく上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。



## 未来を見据えた魅力ある学校経営ビジョンを 策定していくための校長の在り方

函館地区

函館市立高丘小学校

若林 慎也

### I 趣旨

函館市小学校長会では、「函館市教育振興基本計画」に掲げる理念、「自立」「共生」「創造」の下、函館の教育が目指す人間像の具現化に向けて、会員の連携協力を図り、教育の今日的課題の解決のための研究活動に努めることを基本方針に、全連小・道小との連携を基軸とした活動を推進している。

本分科会の研究課題に関しては、函館市が推し進める「子どもに寄り添う指導・支援の充実を目指して」という重点事項の下、「I すべての子どもが『わかる』『できる』授業に向けて」と「II すべての子どもが笑顔で過ごせる学年・学級に向けて」の具現化が求められている。そのために校長は、将来を見据えた明確なビジョンを示すとともに、活力に満ちた学校経営を行い、学校改善に向けて絶えず検証しながら一層の充実を図る必要がある。

学校現場において、校長はまず自校の状況を的確に把握することが大切である。公教育に課せられた期待と学校課題を解決するために、重点化と効率化を図りながら、教職員の知恵と力を結集させ、学校組織を運営していくリーダーシップの発揮が求められている。

本分科会では、校長が力強いリーダーシップを発揮しながら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、具体的方策と成果・課題を明らかにする。

### II 研究の概要

#### 1 研究のねらい

函館市教育委員会では、平成30年3月に「函館市教育振興基本計画」を策定している。函館市が目指す人間像として「自立」「共生」「創造」が理念として掲げられ、六つの基本目標が提示された。この理念をもとに、年度ごとの函館市教育行政執行方針の重点が示されてきた。函館市小学校長会として、過去には「危機管理に向けて」「コミュニティ・スクールの実現に向けて」「ICT教育の推進に向けて」について各学校の課題を加味した学校経営を推進し交流を重ねてきた。こうした各学校の課題解決を図るためには、各校で本市の教育理念を的確に押さえ、さらに各学校における学校課題の解決を目指した経営ビジョンの策定が求められる。

本校長会では、これらのことを受けて、学校間の情

報交流を密にし、各学校の実態を踏まえた取組について検討、協議を深めてきた。

まず、本研究において、各学校の実態や取組状況を把握するためにアンケートを実施した。そして、本分科会の視点と函館市の取組を踏まえ、研究の視点を以下のとおり二つ設定した。

#### 研究の視点

- 1 「学校・家庭・地域が一体となり、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示すための校長のリーダーシップの在り方」
- 2 「課題を明確に把握し、その解決に向け組織を有効に活用し、強い指導性を発揮しながら、重点化と効率化の両立を図り課題解決を図る学校経営の推進」

課題の把握と取組の成果を明らかにすることで、本年度函館市が目指す「子どもに寄り添う指導・支援の充実」を実現することにつながるものと考えた。

#### 2 研究内容

##### (1) アンケート調査の実施

以下の三つの観点から、経営ビジョン策定に関するアンケートを実施した。

- ① 函館市の方針である中学校区における共通した児童・生徒像の策定と校長の関わりについて
- ② 「子どもに寄り添う指導・支援の充実」に係り、不登校児童への対応と校長としての関わり方について
- ③ グランドデザインにおける経営ビジョン策定と公表について

さらに、令和4年度末には、①学校規模 ②校長経験年数 ③在校年数などを切り口とし、経営ビジョンの進捗状況や次年度の経営方針との関わり等について再度アンケートを行った。

##### (2) アンケート調査結果

#### 研究の視点

- 1 「学校・家庭・地域が一体となり、未来を見据えた明確な学校経営ビジョンを示すための校長のリーダーシップの在り方」

- ① 中学校区における子ども像の共有について  
 函館市では経営ビジョンの基礎となる目指す子ども像については、15歳の姿を全ての小・中学校で共有し、それぞれの学校経営に生かしていることが分かった。

また、その策定には、ミドルリーダーの力をはじめ、教職員の力も加えながら、校長としてのリーダーシップをしっかりと発揮している姿がある。

- ② 「子どもに寄り添う指導・支援の充実」について  
 各学校では、年々増え続ける不登校児童への積極的な対応が求められる中、「いつでもどこでも学びを保障し児童に寄り添った適切な指導」を目指し、校長の力強いリーダーシップの下、自校の学校経営ビジョンに支援体制の具体やICT活用、外部機関との連携を示し、重点的に取り組んでいることが分かった。

- ③ 学校運営協議会の設置について

函館市では令和元年度より市内全小・中学校においてコミュニティ・スクールの設置を完了させており、取組の充実については、ほぼ全ての学校で重点として取り入れていることが分かった。

#### 研究の視点

2 「課題を明確に把握し、その解決に向け組織を有効に活用し、強い指導性を発揮しながら、重点化と効率化の両立を図り課題解決を図る学校経営の推進」

- ① 経営ビジョンとして校長が重視している点について

令和4年度から令和5年度に向け、継続もしくは内容を変えての継続では「教育課程の編成・学力向上」「特別支援教育」「ICTの活用」の3点が挙げられた。また、働き方改革については、重点にするよりも日常の取組としてという方針が増えてきた。過去数年に及ぶ取組に一定の区切りをつけ、次なるミッションへ向かう校長としての決断が見られた。

- ② 取組自体を終了したものについて

この点においては「ない」という回答が圧倒的である。公教育の実現、自校の未来を見据えたときに終了というよりは「継続」もしくは「日常化」を将来に向けて意識していることが伺える。

### 3 取組の具体

- (1) A小学校の実践（研究の視点1）

組織・運営、働き方改革に向けての校長の関わり

方策の一つ目として、人事異動や年度が変わって

も持続可能な組織運営を行うために、校長、教頭、教務主任、研究担当によるプロジェクトチームを立ち上げ、今後数年を見越した学校経営ビジョンを作成した。方策の二つ目としては、この学校経営ビジョンを基にICTの活用をより深化させ、全ての教職員が一定の質を保った教育活動をできる環境を整えることで、教育の質の確保と働き方改革の実現を図っている。

なお、特徴的な取組としては、1年間のステージを「ととのえる」「ひろげる」「たかめる」「つなげる」の四つに分け、それぞれ振り返りの項目を示した上で、アンケート調査や聞き取りを実施し、子どもの実態把握を行っている。それらを基にし、義務教育9年間の学びで目指す子ども像を校内、小学校間、小中学校間で共有した上で、学校経営ビジョン策定やグランドデザインの策定へ反映させている。

- (2) B小学校の実践（研究の視点1）

学校統廃合における連携・協働体制の構築

学校経営ビジョンやグランドデザインの策定にあたっては、保護者に事前アンケート調査を実施し、中学校の統合も踏まえた教育目標を定めている。統合初年度については、旧校区及び町内会単位で地域懇談会を実施することで、より丁寧な説明を行うよう心掛けた。

幼保・小・中・高の連携に向けては、「縄文プロジェクト」による小学生のふるさと活動への高校生の支援や中・高の授業交流、地域イベントへの参加等を行った。また、教職員による授業や行事参観等の相互訪問を実施したり、幼児・児童の情報交換をしたりするなどの幼保・小の交流も行っている。さらに、統合後の組織の在り方について、定員減を見越した中での効率的な学校運営を見据えるために、分掌組織の改編を行った。ここでは、実施2年前に校長としてのゴールイメージを教職員に提示し、そのプロセスは職員間で熟議を重ねて改編を進めている。

そして、統廃合を契機として、学校運営協議会の仕組みを活用し、課題を共有した上で、子ども・保護者・地域と学校が一体化した教育活動の充実を図るために、統合後の学校運営方針の方向性を築いた。

- (3) C小学校の実践（研究の視点2）

ICT環境整備とICTを活用した学習活動の充実

学校経営ビジョンに基づき、4月に「DXプロジェクト」を立ち上げ、校長がプレゼンを行い、その意義と目的について解説した。プレゼンでは、校務系DXと学習系DXに分けて教職員に違いを説明し、働き方改革・業務改善のため、個別最適な学び・協働的な学びのためにDXが必要であることについて伝えた。特に、学習については今の子どもの姿だけ





でなく「20年後の未来をたくましく生きる子」を常にイメージさせ、授業を組み立てるように伝え、教職員と共有しながら教育活動を進めてきた。

校務系DXとしては、行事予定を生きた情報とするために行事等の時間を必ず記入させ、古い情報は削除し、常に最新情報を保つようにするなど、校務支援システムの更なる利活用を図った。また、学習系DXとしては、一つ新しいことをしたら、一つ業務を減らすことを基本とすることを教職員に周知し、意識改革を促した。

#### (4) D小学校の実践（研究の視点2）

##### 教育課程・学力向上に関する経営の重点の具体的取組

学校経営方針（指導上の重点）・グランドデザインを通して、クロスカリキュラムを意識した教育課程改善の方針を全教職員に浸透させ、学校評価の項目に位置付けることで、改善への取組を全校体制で行った。教職員への働きかけの具体としては、何を目指し、成果をどのように判断していくべきかを明確に示すことで、カリキュラム・マネジメントを実現させていった。また、ほぼ月に一度行われる職員会議や毎週月・水・金の退勤時刻前10分間に行われる終会の中で、経営方針に示されるポイントを繰り返し伝え、教職員同士での情報共有と理解の促進を図っている。

学校評価の結果を受け、次年度に向けた改善点や重点の設定では、7～8月に実施される中間評価において、教職員から出された改善案を取り入れつつ、学校の教育目標に向かっていくように改善の重点をA4一枚にまとめ教職員の意識を高め、浸透させた。さらに、どのような改善をしたいのかを見据え、バックカスティングの手法で学校評価における重点を整理し次年度改善すべき点の具体案を検討している。

#### (5) E小学校の実践（研究の視点2）

##### 特別支援教育に関する実践

特別支援教育の推進を明確にした学校経営ビジョンを作成し、具体的な計画を基に組織的な運営を行っている。また、子ども一人一人の教育的ニーズに応じた適切な支援を行うため、「はこだて子どもサポートシート」を活用しながら、本人や保護者の意向を尊重し合意形成を図っている。

特別支援教育推進体制の一層の充実を実現するために、校内や関係機関との連携調整や保護者の連絡窓口となる特別支援教育コーディネーターを校務分掌に明確に位置付けている。特別支援教育コーディネーターは、他の校務分掌を担当せず、校内支援委員会開催のための情報の収集・準備や、担任への支援を行っている。

さらに、校内及び関係機関との連携を一層推し進

めるために、校長は、特別支援教育コーディネーターと定期的な相談や方針の確認を行い、特別支援教育コーディネーターが業務の効果的な推進に向けて力を発揮しやすい環境づくりに配慮している。

### Ⅲ まとめ

#### 1 成果

- (1) 校長は自校の課題と行政の方針に基づき、5年後・10年後そして、30年後までを見据えた経営ビジョンを意識する必要がある、そのことを教職員のみならず地域全体に広めることが責務であることを改めて明確にできた。
- (2) 学校ごとの課題は山積してはいるが、その内容は今日的な教育課題と一致し、公教育に求められる活動と学校経営ビジョンの関連性がはっきりと確認できた。
- (3) 校長がリーダーシップを発揮し、積極的に関わることによって以下の成果が得られた。
  - A小～組織運営の在り方を見直すことで、経験や勘に頼りすぎない学校経営の実現につながった。
  - B小～学校統廃合を契機に、魅力ある学校づくりや地域との新たな協働関係の形成につながった。
  - C小～デジタル化・DXに消極的だった教職員も、有効性が確認できた段階から加速度的に活用するようになった。
  - D小～教職員一人一人が学校経営参画意識を高め、教職員間で十分に協議した上で行動連携を図ることができた。
  - E小～校内支援委員会が機能的に役割を果たすことで、継続的かつ柔軟な支援体制が整った。

#### 2 課題

- (1) 地域人口の減少もしくは極端な増大、必要予算の見通しの不透明さ、社会事情の大きな変化に対し、我々校長はその都度対応を迫られる。また、校長はこうした変化に対応するだけの予見性をもち、教職員・保護者・地域を一体化し児童一人一人の幸せを実現する体制を早急に作り上げることも求められている。その実現に向けた具体的な手段を学校経営ビジョンとともに策定し実行するスピード感が必要である。
- (2) 校長は、保護者・地域住民から信頼される学校づくりを目指さなければならない。そのためには、子どもの未来を見据えた学校経営ビジョンを明確に示し、学校改善につながる学校評価と人事評価等を関連付けて取り組み、教職員の人材育成を図りつつ、充実した教育活動を推進することが重要である。

## 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

趣旨説明者	別海町立上西春別小学校	近 藤	康
研究発表者	根室市立成央小学校	天 羽	学
司 会 者	函館市立港小学校	能 登 雅	宏
	札幌市立大倉山小学校	松 本 昌	也
記 録 者	知内町立涌元小学校	中 野	聡
運営責任者	帯広市立明星小学校	伊 賀 真	美
会場責任者	北斗市立萩野小学校	西 館	純



昭和の大横綱 千代の富士 (福島町)

## I 学校経営

## 第2分科会

## 組織・運営

## 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

 第2分科会  
組織・運営

## 【分科会の趣旨】

情報化・グローバル化の急激な進展、少子高齢化の進行、人工知能の飛躍的な進化等、先行きが不透明で予測することが困難な時代において、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・能力を確実に育成することが、学校教育には求められている。

校長は、学校教育目標の実現を目指し、しなやかなリーダーシップを発揮することが重要である。校長が示す経営ビジョンの実現のためには、教職員一人一人に、共通確認すべき学校課題を自分ごととして捉えさせ、課題解決に向けてベクトルを揃えとともに、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創り上げることで、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取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チーム学校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、学校経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、組織を積極的に経営していくための具体的方策と成果を明らかにする。

## 【研究の視点】

## (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

全教職員が学校経営ビジョンに基づき、一丸となって教育活動に当たっていく活力ある組織をつくるためには、まず校長の明確で分かりやすい学校経営ビジョンが必要である。そして、校長が学校教育目標の達成に向けたゴールを具体的に示し、教職員全員に取り組むべき課題の共通理解を図ることが大切である。

教職員が組織の一員であるという自覚をもち、意欲的・主体的に課題解決に向けた教育活動を推進するために、校長は、教職員一人一人の状況や特徴をしっかりと捉え、個々の教職員の適材適所への配置、数年後を見据えた人材育成が求められる。また、組織を束ね、教職員が自己有用感をもち、生き生きと活躍できる組織づくりを進めなくてはならない。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンを具現化するために、活力と実行力のある組織づくりをしていく上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

## (2) 組織を活性化させるための具体的方策の推進

明確な学校経営ビジョンの提示と組織的に機能する教職員集団づくりを進めることが、質の高い教育の実現や教育活動の充実を図るための基盤である。組織が活性化し適切に機能するように、現状を絶えず分析・評価・改善を行い、学校経営を推進していくことが重要である。

学校経営ビジョンを教職員に周知徹底するためには、それを分かりやすく具体的に示すことや、教職員の実践に対するモチベーションを高めるような評価を行う必要がある。それにより、教職員の学校経営への参画意識の高揚を図り、学校組織の一員としての意識の向上につながる。そして、学校経営ビジョンの実現のためには、家庭や地域社会の願い、学校の教育課題を学校・家庭・地域社会で共有し、連携を機能させるコーディネーターとしての校長の役割も重要である。

このような視点に立ち、学校経営ビジョンの実現を目指して、組織を活性化させる上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。





## 根室の教育風土を生かして学校教育を実現する 活力ある組織づくりと校長の役割と指導性

根室地区

根室市立成央小学校

天羽 学

### I 趣旨

社会の急激な変化により、学校教育に求められる課題も多様化、複雑化している。そんな中、10年後、20年後を子どもたちがたくましく生き抜くために身に付けなければならない資質・能力を踏まえた教育実践の創造が学校教育を担う私たちのミッションである。

子どもたちが、自分たちが住む地域社会に愛着をもって、様々な人・事柄とのつながりの中で心豊かに生活することが、将来、社会的な課題を乗り越え未来を創造する力の根本になると考える。

私たち校長は、これからの教育の方向性を見据えて、学校経営ビジョンを明確に示し、家庭、地域社会と連携・協働して学校教育を推進していくことが求められている。

根室管内の小学校では、地域の学校として地域社会の期待に応える学校づくりに取り組んできた経緯がある。しかし、少子化による学校の統廃合による学校数の減少と、これに伴う校区の広域化が問題となっている。学年単学級の学校が多くを占め、これに伴う教員数の減少が学校経営の課題となってきた。

また、一定の年数を経験した教員が他管内に異動する人数に対し、他管内から転入する経験のある教員の数はずかとなっている。その補充は、新採用となる。初任段階を終えた教職経験10年目ぐらいまでの教員が中堅層教員としての働きを期待されるのが現状である。

昨年度の提言では、校長の経営ビジョンを実現する学校組織づくりについて、教員の参画意識を高め、主体性を発揮する仕組みについて論じた。

今年度の提言では、当管内においてはキャリアステージに応じた「人材育成」を鑑みつつ、自律、自走する組織づくりを目指す取組を紹介する。人材不足を「弱み」とせず、むしろ新しい発想を生かす「強み」と捉え直し、中堅層教員を学校運営の中核となるように育てることと、教員の自己有用感を醸成することで、活力ある組織づくりに向けた校長の役割とその指導性を明らかにする。

### II 研究の概要

#### 1 研究主題の設定

##### 【研究主題】

根室の風土を生かし、心豊かにたくましく生きる力を育む社会に開かれた学校教育の創造  
5年次計画（令和2年度～令和6年度）

##### (1) 主題設定の理由

根室管内校長会では、学習指導要領、北海道教育推進計画に基づく教育理念とビジョンをもち、教育課題を解決する学校教育の実現に向けて校長相互の資質向上を図ることを目的とし、上記研究主題を設定して5年継続研究を推進している。

##### (2) 研究の視点

初任段階教員が一定数所属する学校にあっては、生徒指導や学習指導の学級経営力を育てることに力が置かれる。この力は一朝一夕に身に付くものではないが、経験のある先輩教員が初任段階教員の支援者となることで、若くとも前向きに業務に向き合うことができる。校長の学校経営ビジョンの実現には、学び合い、支え合う教職員集団を基盤にした学校運営が必要である。

また、教員の対話による学校運営の推進には、校長のリーダーシップが大切であり、組織の活性化を目指す組織マネジメントにおける校長の関与性、指導性について考察をする。

##### 【研究の視点1】

学校経営ビジョンを実現する自律、自走する組織づくり

##### 【研究の視点2】

組織を活性化する校長の具体的な指導性

#### 2 研究の推進

##### (1) 各校の実践を交流

###### ① 市町の単位校長会での実践交流

単位校長会で定期的に行う連絡会議において、情報交流だけでなく、校長の指導性などについての研鑽を積んでいる。

###### ② 根室管内校長研究大会での実践交流

毎年8月に管内の校長が集い、各自が割り当てられたテーマに基づくレポートを持ち寄り、討議

を行うことによって、個々の校長としての職能向上を目指している。

- (2) 教育行政と連携した取組による組織的な後押し  
 根室管内校長会が北海道教育庁根室教育局、根室管内市町教育委員会と連携し、学力の向上に向けた学校の取組を促進している。
- (3) 取組の検証と考察  
 根室管内校長研究大会のレポートを基に、聞き取り調査を実施した。各事例から効果的な学校経営の手法を学び、協議を通じて学びを深めた。聞き取りは、以下の視点で行った。

- |  |
|--|
| ① 組織の現状認識<br>・課題と組織マネジメント上の強み<br>・組織づくりの見通し<br>② 実効性のある組織づくりを目指す<br>・実効性を高めるための工夫<br>・初任段階教員層とミドルリーダーの育成<br>③ 自律、自走する組織となっていくための仕掛け<br>④ 校長の具体的な指導性<br>・中核となる教員への働き掛け<br>・教員の意欲を引き出す仕掛け<br>⑤ 教頭、主幹教諭の力を生かす |
|--|

### 3 取組の具体

#### 【研究の視点1】

学校経営ビジョンを実現する自律、自走する組織づくり

- (1) 校長の学校経営ビジョンを教員と共有し課題解決に向けて動き出す組織づくり

A小学校は、児童数74名、初任段階教員が3名、中堅層教員1名、ベテラン教員3名で構成された学校である。

校長は、学力向上を学校課題に位置付け、学校を挙げての取組で課題を乗り越えたいと考えていた。

そこで校長は、教務主任と研修部長を核にして、校長と教頭の4人で学力向上のプロジェクトチームを立ち上げた。

さらに、教員一人一人の授業力に向けた取組として、できそうなところから手掛けようと校長から呼びかけた。

また、教務主任から学力向上に向けた取組の見通しを全教員が共有できるようにロードマップ作りの提案がなされた。学習指導上の課題を全教員が共有することと、ミドルリーダーに役割を意識させて教員間の対話を大切にして課題解決を目指すボトムアップ型の取組を大切にしたい。これにより、中堅層教員と初任段階教員が日常の学習指導を巡っての話

合いや相談が活発に行われるようになった。

校長は、次年度のグランドデザインの策定に一般の教員の参画を求めた。授業づくり、とりわけ学校経営方針と照らし合わせて総合的な学習の時間の指導内容や方法を見直す検討ができてきたこともあり、グランドデザインの策定に関しても、建設的な話し合いを展開することができた。

- (2) 教職員が自己有用感をもち、生き生きと活躍できる組織づくりの試み

B小学校は、児童数163名、初任段階教員が5名、中堅が6名、ベテランが5名で構成され、比較的バランスの取れた構成である。

校長は、教員の力量形成と教職経験が2校目の中堅層教員が力を発揮できる組織にしていきたいと考え、グランドデザインで「よりよくしよう」「認め合おう」を経営のキーワードとし、児童の合言葉として提示した。

さらに、児童だけではなく、教職員もまた、「よりよくしていこう」「認め合おう」とする意識が大切であると教職員に呼びかけた。

校務分掌では、校長が教職4年目の教員を部長に抜擢し、ベテランの教員を支援者として組むように配置した。これにより、部長が一人で奮闘するということがなくなり、他の教員との連携や業務の調整に気を配るようになった。その陰には、支援者であるベテラン教員が必要な助言をし、励ます姿が見られた。校長が個々の教員の頑張りに対して、「承認」と「ねぎらい」「感謝」の言葉掛けを大切にすることで、職員室には教員が自ら動こうとする機運の高まりを感じられるようになった。

初任段階教員が指導に難しさのある児童や対応に配慮が必要な家庭に対して適切な対応ができるように、子ども支援委員会の打合せを大切にしたい。全学年が単学級のため、低・中・高学年に中堅・ベテラン教員がメンターとして関わり、初任段階教員の育成と組織として対処することで指導の方向性を揃えることを目的にした取組として位置付けている。

こうした取組により、キャリアステージに応じた役割を明確にし、教員の安心感や業務に対する意欲を喚起することで、生き生きと働くことのできる職場づくりを目指している。

#### 【研究の視点2】

組織を活性化する校長の具体的な指導性

- (1) 中堅層教員のよさを引き出し、組織の活性化を促す校長の指導性

C小学校は、児童数131名、初任段階教員が7名、中堅層教員6名、ベテラン教員2名で構成された学校である。



校長は、初任段階教員の割合が高いこともあり、前年度踏襲の取組が多く取組が停滞気味なことを危惧していた。

そこで、教職員を動かし、教育活動を活性化したいという願いを込め、グランドデザインで、「授業改善で子どもの主体性を実現」「職員全員が協働する組織」「目的を明確にした活動」の3点を目指す教職員像として提示した。

また、これまでは業務を複数で分担することが多かったが、責任の所在の曖昧さから業務の見直しが進まない状況が生じていると考え、担当者が原則一人で担当業務を担うようにシステムを変更した。中堅層教員がチーフを担う場面では、ベテラン教員がサポートに付けるように配慮した。こうしたことから、総合的な学習の見直しを図る機会では、中堅層教員の新たな発想を校長が積極的に認めることができた。

さらに、校長は教頭や学校運営の中核となる教員として中堅層教員に調整役を任せ、自律的に業務を遂行できる組織を目指した基盤づくりを行った。

(2) 働きやすい環境整備で組織の活性化を図る

D小学校は、児童数125名、初任段階教員6名、中堅層教員2名、ベテラン教員8名の構成である。普通学級6学級中5学級が、初任段階教員が担任している。

校長は、初任段階教員が安心して業務に向かうことのできる土台づくりを行い、教育理念や経営方針の浸透を図ることで組織の活性化を目指したいと考えた。

そのためには、働きやすい職場環境が必要であると考え、徹底した教育活動の見直しを図った。

見直した主な教育活動

- ・学級経営案の廃止（人事評価シートの活用）
- ・運動会での表現種目の取り止め
- ・学習発表会を音楽発表会に変更
- ・5学年の宿泊学習を校内で実施（防災学習と関連）
- ・放課後時間を確保する日課表の改訂
- ・学級通信を原則、週1回の発行
- ・家庭訪問の簡略化

教育目標の実現を目指した取組を明確化し、教職員の力を集中させるために、環境整備を断行している。

また、主幹教諭を中心に学校生活の手引書「D小ガイド」を児童用に作成し、併せて教師用詳細版を作成した。

マニュアルの存在により、全教職員で指導の方向性や留意点などについて共通理解を図ることができるとともに、若手教員の戸惑いの緩和につながっている。

さらに、教頭が中心となり校務運営委員会を運営している。業務改善のコアチームの機能をもたせながら、学校運営の推進力となるようにした。

III まとめ

本提言において紹介した4校の実践をはじめ、根室管内における各校の取組から、校長の学校経営ビジョンの実現に向けた活力ある組織づくりの推進に向け、教職員全員に学校経営への参画意識をもたせることに重きを置いていることが伝わってきた。さらに教職員の構成や一人一人の教職員の特性に応じて、組織の編成や役割分担に様々な工夫を凝らしていることに加え、数年後の組織運営を見据え、人材育成の視点も併せて組織運営を行っていることが見えてきた。これらの取組から、教職員個々の資質、能力を引き出し、発揮させることで、自己有用感を高め、活力ある組織づくりにつなげようとする校長の意欲が読み取れた。

また、校長が学校の現状を的確に把握し、経営ビジョンをグランドデザインとして明らかにすることの重要性も見えてきた。教職員のみならず、児童や保護者、地域など学校に携わる人々と経営ビジョンを共有し、チームの一員として機能させていくことが重要であり、今後も校長の指導性が問われるところである。

各校の実践とこれまでの考察を基に、本研究の成果と課題について、次のように整理した。

1 成果

- (1) 校長が学校組織の強みと課題を見極め、学校運営のファシリテーターとしての役割を果たすことの意味が明らかになった。
- (2) 初任段階教員が一定数いる学校においても、積極的に学級担任や取組の責任者を任せることで、教員としての自己有用感を抱かせ、組織の活性化を図ることができる。
- (3) 校長は、教職員一人一人の適性やよさを理解し、組織における生かし方を構想する力が求められている。また、教職員の働きに対してモチベーションを上げる評価を絶えず行っていく必要がある。

2 課題

- (1) 校長は、学校が所在する地域の教育課題を深く理解し、地域の学校としての在り方を教職員、子ども、保護者、地域とともに模索していくことが、学校を活力ある組織へと押し上げる視点となる。校長は、学校運営を広い視野でリードする力を備える必要がある。
- (2) 校長は、学校経営ビジョンを着実に実現するために数年先の組織体制を念頭に入れ、キャリアステージに応じた教員の育成を計画的に行うことが必須である。
- (3) 初任段階教員を支え、育てるノウハウを蓄積し、人材を育成する仕組みの構築が求められる。