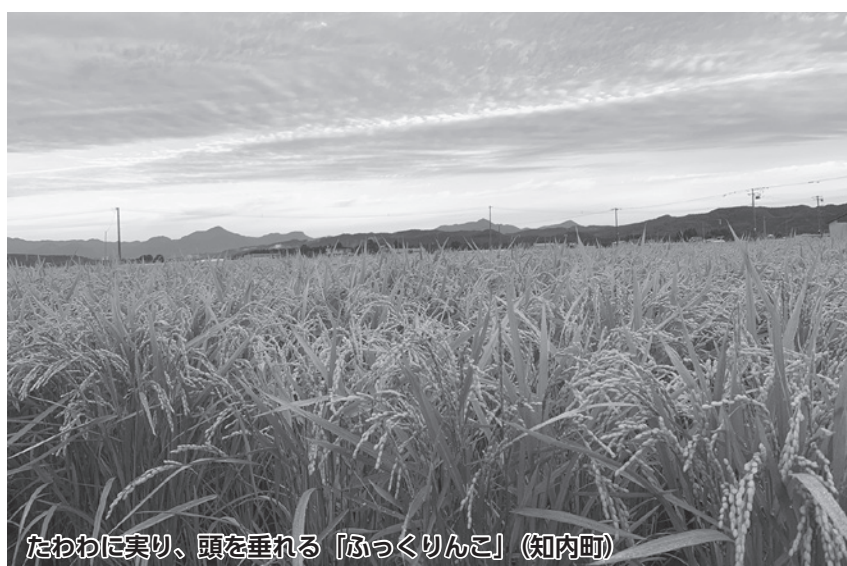


## 研究課題

### 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

趣旨説明者	東川町立東川小学校	南部和紀
研究発表者	東神楽町立東聖小学校	大垣幸治
司会者	函館市立中部小学校	小田将之
	上富良野町立上富良野小学校	豊田央
記録者	八雲町立東野小学校	小田桐智
運営責任者	八雲町立東野小学校	小田桐智
会場責任者	七飯町立峠下小学校	小野元嗣



たわわに実り、頭を垂れる「ふっくりんこ」(知内町)

**I 学校経営**
**第3分科会**
**評価・改善**
**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**
**【分科会の趣旨】**

Society5.0時代が到来しつつあり、社会の在り方が急激に変容する中、学校教育には、一人一人の児童が、自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、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ことができるよう、その資質・能力を育成することが求められている。

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楽しめるよう、絶えずその評価と改善を進めていかなければならない。

学校評価においては、自己評価、学校関係者評価、第三者評価の三つの手法による評価が定着しているが、これは学校の教育活動の精選・重点化を進める上で重要な役割を果たすものであり、教育活動の自律的・継続的な改善に役立ち、説明責任を果たすなどの実効性のあるものとして機能することが重要である。また「社会に開かれた教育課程」の実現のためにも、家庭や地域・関係機関と論議し、共通理解を形成していく必要がある。

一方、人事評価は、教職員の資質・能力の向上と学校の活性化を図り、その成果を児童に還元することを目的とし、「能力評価」と「業績評価」にて行われているが、校長は評価者として教職員への適切な指導と対話を重ね、各自の意識変革や能力開発を促し、個々の人事評価が学校の組織全体の成長発展につながるよう取り組むことが重要である。

本分科会では、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。

**【研究の視点】**
**(1) 学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実**

学校が保護者や地域住民から信頼される組織となるためには、明確な経営ビジョンを策定し、教育活動の取組の過程や学校教育目標への達成状況を点検・評価していくことが大切である。

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。また、その結果を保護者や地域に公表し、適切な説明責任を果たしていくためのツールでもある。併せて保護者や地域住民の評価活動への参画を通して、地域に開かれた学校としての信頼を得ることも重要である。

このような視点に立ち、学校教育目標の実現を図るための学校評価を、組織的かつ継続的な学校経営の工夫・改善のツールとして効果的・実効的に活用する上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫**

教職員が意欲をもって、それぞれの専門性を生かし、自らの職責を果たすことができるようになるためには、一人一人の教職員の能力や業績を適正に評価し、適切に人事や処遇等に反映することが極めて重要である。

また、人事評価は、学校の組織の活性化に資するとともに、その成果が児童に還元されることを目的として実施される必要がある。

人事評価を行うに当たって、校長は、個々の教職員のキャリアステージに応じた資質・能力の育成を図るという人材育成の視点のもと、計画的・継続的に行うとともに、評価の信頼性を高めるため、評価基準や評価方法の提示、授業観察や観察後の指導、校務の取組状況の把握等の具体的方策を示すことが重要である。

このような視点に立ち、学校教育目標の実現を図るため、教職員の人事評価を人材育成の工夫・改善に効果的に生かす上での、校長の果たすべき役割と指導性を具体的に究明する。



研究発表

# 参画意識を高め学校を活性化させる

## 学校評価・人事評価

上川地区

東神楽町立東聖小学校  
大垣幸治

### I 趣旨

変化の激しい時代にあっても、子どもたちが様々な課題に積極的に向き合い、他者と協働して解決していく資質・能力を育成することが重要である。そのためには知・徳・体の調和のとれた「生きる力」を育成する学校教育の推進に努めていかなければならない。

教育を取り巻く環境が大きく変化していることに伴い、学校が向き合う課題も多様化・複雑化しており、教職員個人の資質・能力だけではなく組織力を高めることが求められている。また、「社会に開かれた教育課程」を実現するためには、地域と学校との連携・協働の推進が重要である。

昨年度、本分科会では、上川地区富良野市校長会より、「評価の可視化の工夫」「客観的な評価」「根拠を基に自己有用感を高める」「働き方改革を諦めない風土づくり」の四つの側面から評価・改善へのアプローチを試みた実践を紹介した。東神楽町校長会では、本分科会で確認された成果と課題をおさえた上で、評価・改善を推進している。特に学校・家庭・地域との連携を図る学校評価の工夫、経営参画意識を高める人事評価の工夫の二つを柱に、校長の在り方について研究を進めている。

東神楽町には、市街地に小学校2校、中学校1校、市街地周辺に特認校である小学校1校がある。本町では、平成28年度より本格スタートした地域とともにある学校づくりを目指す東神楽町コミュニティ・スクールがあり、各学校の学校運営協議会を通じて、保護者・地域の方が学校運営により一層参加できるようにしている。また、令和元年度から、義務教育9年間を通して、学校・家庭・地域が一緒に子どもたちを育てていくことを目的とした小中一貫教育イノベーションプログラムを進めている。これは、小・中学校の基本的な枠組みは変えず、9年間を通して目指す子ども像を共有し、9年間の系統性を確保した教育課程による学習指導を行うとともに、各校で共通した生徒指導や研修の充実など、これまで以上に小学校・中学校のつながりを強くするものである。

本提言は、本町の特色のある学校運営協議会、小中一貫教育推進委員会を推進していく中で校長会内での交流及び学校評価・人事評価等の活用に関する意見交換や実践交流から、その在り方と校長が果たすべき役割を考えていく。

### II 研究の概要

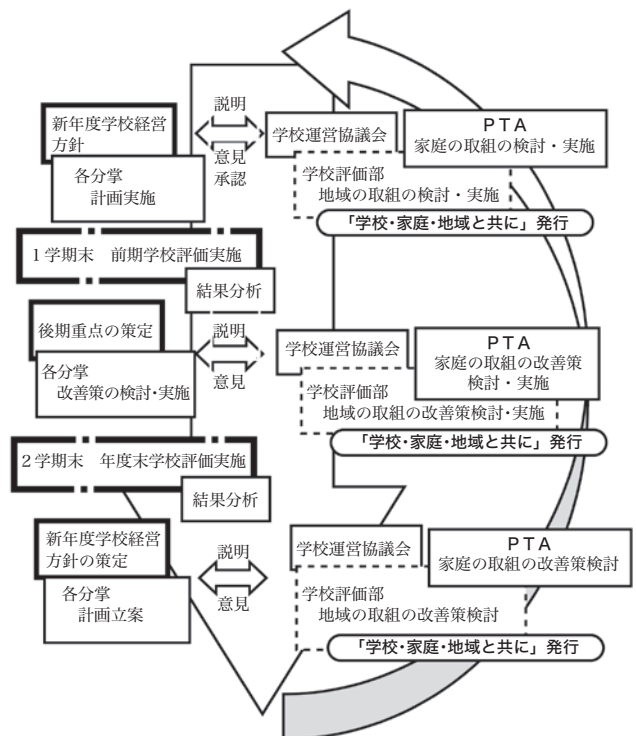
#### 1 学校・家庭・地域の連携を図る学校評価の工夫

学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進め、家庭・地域との信頼関係を構築するためには、学校評価を適切に活用していかなければならない。それには、どのような子どもの姿を目指し、その姿に迫るためにどのような教育活動を推進していくのかを家庭・地域に分かりやすく伝えることが求められる。さらに三者がそれぞれどのような取組を進め、その活動に対する評価結果を次にどのようにつなげていくかを示すことが必要となる。

#### (1) 評価・改善サイクルと家庭・地域との連携

東神楽町内各学校の学校運営協議会は、平成28年度よりスタートした。推進部・支援部・学校評価部の三つの部会で構成されている。学校経営方針が全体会で承認された後、学校評価部では、求める子どもの姿に対する地域の取組を検討する。また、学校評価年間サイクルに学校評価部及びPTAの活動も位置付けている。

#### 学校評価年間サイクル



### A校の取組

新年度計画を策定するに当たって、本町義務教育9年間で目指す子ども像と教育目標等との関連から本校で「求める子どもの姿」を設定している。さらに、その姿に迫るために子どもと関わる三者の連携を検討し、それぞれが具体的な取組を進めている。

P T A役員会では家庭の取組、学校運営協議会の学校評価部会では地域の取組を検討し実践している。共有化を図るために、それぞれの取組が示された文書『学校・家庭・地域』と共に」を発行し、共有化を図っている。1学期末には前期の学校評価を実施し、9月に結果と改善策を記したものを、2学期末には年間の学校評価を行い、結果と課題が分かるように表示したものを発行し、家庭・地域と共有している。年間を通じて評価・改善サイクルを二度回している。この『学校・家庭・地域』と共に」を通じて、家庭・地域へも学校評価のサイクルは浸透している。

### (2) 学校評価の改善と取組の焦点化

学校評価を学校経営の工夫・改善のツールとして機能させるためには、学校の取組について分かりやすく知らせる必要がある。さらに、評価項目や実施方法など学校評価そのものを改善させる視点をもち続けなければならない。

### B校の取組

児童の育ちを学校・家庭・地域の三つの立場から考えていくという東神楽町内の統一した形式に揃え直した。検証可能な達成指標を示し、それぞれの立場から評価を行うことにより、三者が同様に高評価を付ける項目もあれば、三者によって評価が異なる項目も見られるなど、次年度の評価項目の改善やそれを踏まえた新年度の学校経営の重点の設定等に生かすことができた。さらに、学校評価結果を踏まえた重点目標に優先順位を付け、やるべきことを絞り込むことによって、学校が目指す方向性や解決すべき課題が焦点化された。

### A校の取組

グランドデザインに今年度の教育活動を分かりやすく示すように努めている。年度の重点教育目標や重点的な取組、そして、全教育活動で意識付けを図るための「合い言葉」を設定している。さらに、小中一貫教育推進委員会にて示された目指す子ども像につながる今年度重点としている「求める子どもの姿」について達成指標を設定している。その求める子どもに迫るための取組を学校・家庭・地域の三者の取組をそれぞれ検討し実施している。

### 学校・家庭・地域の取組（一例）

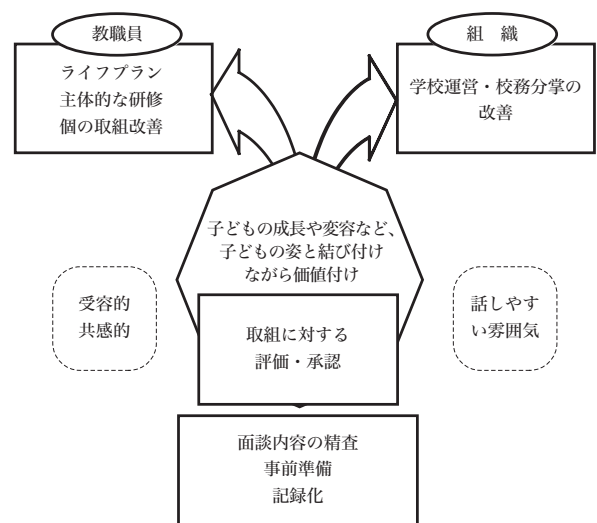
【学習習慣の定着を目指して】	
学校	宿題を出したり、家庭学習の仕方を教えたりする。
家庭	「家庭学習の手引」を活用し、家庭学習の習慣化を図る。
地域	学習機会の設定と拡充を図る。(寺子屋、子ども未来塾等)

### 2 経営参画意識を高める人事評価の工夫

教職員の経営参画意識を高めるためには、校長による適切な評価が欠かせない。目指す子どもの姿に向けた取組状況を人事評価シートに反映させ、自己評価を根拠に承認することで、自己有用感の向上、資質・能力の向上につなげていく。東神楽町校長会においては、校長自ら教職員一人一人とのコミュニケーションをできるだけ多く取り、信頼関係の構築を図ること、個々の学校運営に対する思いを汲み取ることで、さらには、教育活動に対する率直な思いを表出できる環境をつくることなどを確認し合い、実践を進めている。

### (1) 人事評価における校長の果たす役割を可視化

各校における実践を通し、学校経営参画意識の高揚につながる人事評価や校長の果たす役割について交流する中で、次のようなイメージ図を共有し合うことができた。



### A校の取組

職員数の多い学校では面談に2週間程度の日数を要するなど、大変負担が大きくなるが、重要な機会と捉え行っている。事前に面談内容を精査し、各職員の取組を承認したり学校運営上の希望を聞いたりしている。また、今後のライフプランについて示唆するようにしている。それを次の面談につなげていくために、面談内容を累積し、改めて取組の評価につなげるようにしている。さらに日頃の授業観察や声掛けを意識的に行い内容によって記録化も行っている。



### C校の取組

期首面談、期末面談は前期・後期とも実施（年4回）している。人事評価シートを活用しながら、面談前に各教職員の頑張っている点や成果を絞り込み、子どもの成長や変容など、子どもの姿と結び付けながら価値付けして、一人一人に伝えている。教職員からの要望は受容的・共感的態度で聞き取ることを基本姿勢とし、校務分掌の改善や業務分担の見直しにも教職員の考えやアイデアを積極的に生かせるよう配慮している。話しやすい雰囲気醸成と、教職員の年代に応じたライフプランの見直しについても必要に応じて提案する。定期の面談以外に教職員一人一人の状況に応じ、随時面談も行っている。

#### (2) 教職員の思いをくみ取る

平成31年度より東神楽町で進めている小中一貫教育推進委員会だが、スタートと同時にコロナ禍が始まり、会議が制限されたりオンライン形式になったりと十分な活動とならなかった。そのような中でも、少しずつではあるが部ごとに取組を進めてきた。しかしながら、その活動の具体が各校の教職員に伝わっていない、活動が行われていてもその趣旨が理解されていないなどの課題が見られた。そこで、町校長会で検討し、全町で進めている内容がどの程度知られているかを確認することと、小中一貫教育を推進していくために必要な内容を考えてもらうことを目的に、グーグルフォームにてアンケートを実施した。想定以上の回答を得て、更に新たな取組や改善策など具体的な意見を集約することにつながった。今回の取組より、改めて個々の考えや思いをくみ取る場の設定の重要性を再認識した。

## III まとめ

東神楽町内校長会で取組の交流を進めながら、学校評価・人事評価について検討し改善を進めてきた。まだまだ実践途中であるが、これまでの成果と課題を考える。

### 1 成果

#### (1) 研究の視点1（学校評価の充実）より

学校は、家庭・地域との信頼関係を構築するため、有効なツールとして学校評価を活用すべきである。そのためには、学校がどんな教育を行い、どのような子どもたちを育てていくかをはっきり示すことが大切である。シンプルな取組を示すことで学校・家庭・地域の連携した取組が行いやすくなるを考える。

① 評価・改善サイクルを示すことにより、家庭・地域の協力を得やすくなる。新年度の取組、学校評価の実施、結果・分析、改善策の検討とサイクルが固定化することが大切である。

② 校長が、年度の重点等を明確に分かりやすく伝えることで目標を共有でき、学校・家庭・地域、それぞれの具体的な取組を考えることができる。評価活動を学校・家庭・地域と連動して取り組み、改善策を検討することが、社会に開かれた教育課程の実現に近づくと考えられる。

#### (2) 研究の視点2（人事評価の工夫）より

人事評価の工夫により学校経営参画意識を高めることが重要である。全教職員が同じ方向で更に主体的に取り組むためには、校長は教職員一人一人とコミュニケーションを多く取り、信頼関係の構築を図ると共に、それぞれの学校運営や学校教育等に対する思いをくみ取ることが大切である。

① 面談時間を有効活用するための事前の準備や記録化が教職員の状況把握につながり、適切な指導ができた。日頃の見取り、日頃の積極的なコミュニケーションを図ることが、教職員の状況を的確に捉え、個々の意欲向上につなげることができたと考える。これらの継続により、面談の中で教職員から具体策の提案がされるようになり、教育活動への参画意識が高まっている。

② 人事評価を含め、教職員の声を積極的に聞くことや教職員の考えを交流する場を設定することで、経営参画意識の向上につなげることができている。

## 2 課題

#### (1) 研究の視点1（学校評価の充実）より

① 学校経営ビジョンが明確に家庭・地域へ伝わる分かりやすい内容及びグランドデザインの形式等について、今後も町内で検討・改善を進めなければならない。

② 評価項目については、町内各校での交流を進めているが、小中一貫教育に関する項目など、統一する部分と各校の独自性のある部分を分けて考えていく必要がある。

#### (2) 研究の視点2（人事評価の工夫）より

① 新しい研修制度による対話・受講奨励も入ってくることから、ますます面談等の効率的な実施を模索していかなければならない。

② 常に教職員の思いやアイデアを把握することのできる環境づくりが求められる。

## 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

趣旨説明者	千歳市立みどり台小学校	渡 辺 弘 行
研究発表者	恵庭市立柏小学校	東 祐 史
司 会 者	函館市立旭岡小学校	高 井 真 浩
	北広島市立大曲小学校	工 藤 雅 人
記 録 者	八雲町立落部小学校	白 鳥 宏 幸
運営責任者	八雲町立落部小学校	白 鳥 宏 幸
会場責任者	森町立さわら小学校	吉 川 聖



道の駅でご当地キャラ赤牛「キーコ」がお出迎え（木古内町）

**Ⅱ 教育課程**
**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**
**【分科会の趣旨】**

Society 5.0 時代が到来しつつあり、子どもたちを取り巻く環境が大きく変化する中で、学校は、子どもたちに「生きる力」を育むことを目指し、基礎的・基本的な知識や技能の習得、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に向けての教育課程を編成していくことが求められている。さらに、子どもたちが主体的に目標を設定し、個別最適な学びや多様な他者との協働的な学びを進めることができる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。

こうした状況の中で学校においては、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するとともに、より多様化が進む子どもたちを誰一人取り残すことなく、その資質・能力を育成することが求められている。

そこで、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P D C A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する。

**【研究の視点】**
**(1) 主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の推進**

学習指導要領では、子どもたちが学習内容を人生や社会の在り方と結び付けて深く理解し、これからの時代に求められる資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的に学び続けることができるよう、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の推進を目指している。

主体的・対話的で深い学びの実現に向けては、児童の学習状況を的確に捉え、教師が指導の改善を図るとともに、児童が自らの学びを振り返って次の学びに向かうことができるよう、学習評価の在り方を改善し、指導と評価の一体化を図る必要がある。

このような視点から、主体的・対話的で深い学びに向けた授業改善を推進するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) 知性・創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善**

子どもたちに今日的な課題を克服していく力を身に付けることができるようにするためには、全教職員が子どもたちに育成すべき資質・能力について共通理解を深めるとともに、そのために必要な学習指導の工夫や教材の開発、ICTの効果的な活用などについて協働して取り組み、実践の結果を基に教育課程の見直しを常に図っていく仕組みを確立する必要がある。

そのために校長は、知性・創造性を育むための教育課程編成上の課題を明確にし、家庭や地域と連携・協働を図り、絶えずより望ましい学習活動等の充実・改善を図ることが大切である。

このような視点から、知性・創造性を育む教育課程を編成・実施・評価・改善していくための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。



## 夢をいだし、未来を拓く学びの充実に向けた 校長のリーダーシップ

～主体的・対話的で深い学びの実現を支える授業改善～

石狩地区

恵庭市立柏小学校

東 祐 史

### I 趣旨

我が国ではグローバル化や情報化、AIが進展し、少子高齢化や格差の再生産・固定化、地域社会や家庭の在り方の変化、雇用環境の変容など、過去になかった先行き不透明な時代を迎えている。このような閉塞感や社会状況を打破し、持続可能で活力ある社会を目指すためには、絶えず知の更新を図り、いかなる変化にも対応できる柔軟な思考や知恵をもち、自ら課題を見付け、解決を図ることができる資質・能力が必要とされる。また、多様な価値観や個性と出会い、それらを互いに尊重し、つながりを深め、協働しながらよりよい社会を築こうとする態度も必要である。

このため、学校教育には、これから生きる子どもたちに「自立・協働し、未来を創る力」を育成することが求められている。複雑化する今日的な課題を解決し、未来に向かうための「生きる力」を子どもたちに確実に育むためには、「自立した人格」と「未来を切り拓く資質・能力」を育成する学校経営が必要不可欠である。そのため私たち校長にとって、これらの必要となる資質・能力の育成を目指した教育課程の編成・実施と、学校評価を基にした検証改善サイクルの確立が大切になってくる。また、将来を見据えた明確な経営ビジョンのもと、学校がチームとして組織的・効率的な運営を行うとともに、教職員一人一人の資質・能力の向上が極めて重要である。

本提言では、『自立した人格』と『未来を切り拓く資質・能力』を育成する学校経営の在り方を研究テーマとし、資質・能力の育成を目指した教育課程と、学校評価を基にした検証改善サイクルの確立に向けて、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善の推進、知性・創造性を育む教育課程の編成・実施・評価・改善を通じて、確かな「生きる力」を育むカリキュラム・マネジメントの在り方と、今日的な教育課題に対応した学校経営の在り方についての究明を図る。

### II 研究の概要

#### 1 石狩地区の取組【石狩管内小中学校長会】

石狩管内小中学校長会は、令和2年度の新型コロナウイルス感染症対策により、当初予定していた3年計画を1年間先送りして計画変更し、年度ごとに協議題を設定し、その解明に向け二つの課題を設定している。そして、課題に対する視点を明確にし、実践に基づく

組織的な研究を推進している。

#### (1) 研究主題

自立・協働し、未来を創る  
石狩の子どもを育成する学校教育の推進  
～「自立した人格」と「未来を切り拓く資質・能力」を育成する学校経営の在り方～

#### (2) 研究計画・内容

##### 【令和元年度】

- 協議題 時代の要請に応える創意と活力ある学校経営の推進
- 課題① 学校経営ビジョンの実現と組織づくり
- 視点ア 未来を見据えた学校経営ビジョンの策定
- 視点イ 学校経営ビジョンの実現に向けた組織マネジメント
- 課題② 学校改善を図る評価の充実
- 視点ア 教育の質の保障・向上を図る学校評価の在り方
- 視点イ 職員のやりがいを引き出す人事評価と働き方改革の在り方

##### 【令和2年度】

- 重点課題① 新型コロナウイルス感染症対策により生じた課題を解決する教育活動の工夫
- 重点課題② 「働き方改革」の対応
- 重点課題③ 人材育成（管理職、ミドルリーダー、若手教員、女性管理職、指導主事）

##### 【令和3年度】

- 協議題 社会の信頼・負託に応える確かな学校経営の推進
- 課題① 未来の教育を担う人材育成の推進
- 視点ア 教職員の資質・能力と学校経営参画意識の向上
- 視点イ 次代を担う教頭・ミドルリーダーの育成
- 課題② 子どもと職員を守る安全教育の推進とサービス管理の徹底
- 視点ア 保護者・地域の信頼に応えるサービス管理の徹底
- 視点イ 子どもを守る安全教育と危機管理体制の確立

##### 【令和4年度】

- 協議題 社会の変化を柔軟に受け止め、子どもたちの確かな「生きる力」を育む学校経営の推進
- 課題① 確かな「生きる力」を育むためのカリキュ



- ラム・マネジメントの在り方
- 視点ア 知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメントの在り方
- 視点イ 豊かな人間性と健やかな体を育むカリキュラム・マネジメントの在り方
- 課題② 今日的な教育課題に対応した学校経営の在り方
- 視点ア 「社会に開かれた教育課程」の推進と家庭・地域・異校種の連携
- 視点イ 今日的な教育課題への適切な理解と取組

### (3) 研究組織・方法

石狩管内小中学校長会は、7市町村の校長会全員で構成され、全国・全道の研究主題と関連を図りながら、学校経営実践における課題究明に向けて組織的に研究を推進している。

#### ① 学校経営研究会

管内全校長が春と秋に一堂に会し、小・中別の分科会を設定し、提言発表をもとに研究協議を行う。

#### ② ブロック校長研修会

管内をA・Bの2ブロックに分け、提言発表をもとに研究協議を行う。

#### ③ 市町村研修会

各市町村校長会で、研修計画を立案し、経営実践や今日的な課題等について研究協議を行う。

#### ④ 研修集録の発行

年度ごとの研究経過及び成果と課題についてまとめ、全会員に還元している。

## 2 石狩管内実践事例

### (1) 主体的・対話的で深い学びの実現に向けたカリキュラム・マネジメントの在り方

#### ① 校長の経営理念のもと学校経営ビジョンの戦略、戦術の明確化

学校経営を進めるためには、明確な経営方針のもと、全教職員がベクトルをそろえて進めていくことが重要である。そのために、学校経営ビジョンを明確に提示し、全教職員が共通認識をもち、組織的、協働的な動きができるように運営をしていかなければならない。また、新型コロナウイルス感染症等、臨機応変に対応する場面でも、対応方針を明示し、進めていくことができる体制をつくる必要がある。

ア 校長の考えを具現化するためのグランドデザインによる経営方針の明確化

イ コロナ禍における教育課程再編成のための、新たな視点の提示

ウ 学校経営方針と校内研究とを連動させた授業改善の取組

エ 一人一授業時における指導・助言の取組

オ コミュニティ・スクール実施における地域との連携方法の提示

カ 中学校区一貫教育のための小中連携

キ 実効性のある働き方改革のためのICTの活用法を研究し、授業改善に取り組みやすい職場環境の整備

#### ② 組織的に取り組む学力向上に向けたカリキュラム・マネジメント

学校全体で共通認識のもと、学力向上に取り組まなければならない。そのため、進めている取組の方向性や進捗状況を把握し、教頭、主幹教諭、教務部、研究部への指示、指導、助言を行っている。その際には、児童の実態を捉えた指導方法が必要である。作成した学校改善プランの中には全校で取り組む、学級づくりを土台とした「主体的・対話的で深い学び」による授業改善を行う方策を盛り込み、それへの指導・助言を行う。

ア 全教職員による学力状況の把握と分析、改善策の検討と学校改善プランの作成（校内学力向上検討委員会の主導）

イ 研究部・教務部を中心とした学力向上に向けた教員全体での授業改善

ウ 基礎・基本や学び方を重視し、自ら学び自ら考える力の育成

エ 授業の「タイムプラン」を意識した基礎・基本の習熟と思考力・判断力・表現力の育成のための教員全体での意識の共有化

オ 最低学力保障のための全教員による指導体制のもとでの全学年の取組（アシストシート、「最低保証学（ドリル学習）」）

カ コミュニティ・スクールを活用した自主的学習活動の活用（放課後学習会、夏休み学習会）

#### ③ 持続可能な学校経営のための人材育成

毎年度、異動により教員が入れ替わっても、教育の質を保つことができる学校経営が必要である。そのためには、全校統一した取組などの経営基盤の整備とともに、それを協働して取り組むことのできる人材育成が重要である。

ア 今日的な課題に対処すべき教職員の資質・能力向上策～研修の充実（教務部、研究部との連携）

イ 教員育成指標を活用した効果的な人事評価面談による指導・助言

ウ 持続可能な学校経営のための教職員の協働体制づくり

エ 人材育成のための学年部会、分掌部会体制の強化

オ 一人一授業時における指導・助言



(2) 確かな「生きる力」を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方

① 自ら進んで学ぶ子どもたちを育成する取組

明確化した重点教育目標の実現のため、職員の協働意識を高め組織的に推進していく核が必要である。校長のリーダーシップで組織づくりを行い、目指すべき方針を示し、見通しをもたせる。また、学力向上対策チームを組織し、人的配置を行うことや結果の考察などの検討を組織的に行う。そのため、調整と進行状況の確認、推進、修正の役を教頭に担わせることが必要である。

ア P D C Aを意識し重点化した取組の着実な推進

イ 自ら進んで学ぶ子どもを育成するための組織づくりと人的支援の活用

ウ 自ら進んで学ぶ子どもを育成するための対策の評価と改善の取組

② 自ら考え、表現する力を育成する取組

タブレットを活用することで、「考えを整理」し「学びを深め」「考えを表現する」力を高めることができる。コロナ禍においては、対面の話し合いによる感染リスクを抑え、話し合い学習を活発に行えるメリットもある。そのため、G I G Aスクール推進委員会を組織し、その中で、I C T機器の利活用を進める上での課題の把握と、具体的方策を検討した。その内容をもとに、全教職員でI C T機器を活用した「主体的・対話的で深い学び」につながる指導法を検討した。

ア I C T機器を積極活用した、本校における「自ら考え、表現する力」を育成する取組

・G I G Aスクールサポーターを活用した研修の実施

・研究授業におけるI C T機器の利活用

・ミニ研修とG I G Aスクールサポーターの活用

イ 「学びの保障」を目指すI C T機器の利活用の実態と推進への取組

・タブレットありきではなく、「効率的に且つ効果的に使える場面」での活用を再確認

・文字入力などに時間のかかる児童に対して、子ども同士の支援を促進。このことにより、互いの子どもの意欲喚起につながった。

・緊急時の持ち帰り対応について、「Google Classroom」などの研修をするとともに、通信状況の確認と、常に持ち帰り、双方向のやり取りができるよう準備を行った。

・授業における学習効果について、互いに支援し合うことで子どもたちの人間関係に変化が見られ、教師側にとっては、資料作成や教材研究の時間を縮減することができた。

III まとめ

本取組を通して、確かな学力（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について、成果と課題が明らかになった。

1 研究の成果

(1) 子どもたちの確かな「生きる力」を育むために、まず必要な資質・能力について、これからの社会の課題や子どもの実態を多面的に捉えること、教職員や家庭・地域とともに子ども自身にも共有されることが大切である。

(2) 子どもたちの資質・能力を育成するためには、社会に開かれた教育課程の実現が必要であり、校長は学校内外において確かな学校経営ビジョンを示し、地域の協力を得られるようにしていくことが大切である。

(3) 学力向上を目指し、組織的な改善策検討の道筋の提示と進行管理、授業改善のための研修の工夫や人材育成が重要である。

2 今後の課題

(1) 校長がよいと思っても、そのことが教職員に伝わらない難しさが挙げられた。私たち校長が、価値観や経験が異なる教職員集団をまとめ、子どもたちにとって必要な資質・能力を共有し、同一の方向で教育活動を行われなければ、子どもたちに確かな「生きる力」を育むことはできない。

(2) 面談などにより教職員から話を聴く仕組みを通して、教職員の同僚性や心理的安全性を確保すること、その上で校長としての選択と決断を行い、方向性を示すとともに必要となる条件をそろえて、学校の取組を進めていくことが重要である。

3 最後に

今後、ますます教育の在り方が問われていく。校長は、教育情勢を見据える先見性と、不易と流行を見極める判断力、課題を果敢に解決しようとする決断力と実行力を磨きながら、子どもたちの将来を見越した教育の充実に取り組んでいくことが重要である。また、校長自らが社会の変化を柔軟に受け止め、活力ある学校づくりを通して、「自立・協働し、未来を創る石狩の子どもを育成する 学校教育の推進」を図っていかねばならない。本年度からの研究では、これまでの研究成果を踏まえ、新しい研究計画のもとで、石狩管内小中学校長会が、これまでの成果を広く共有し、管内教育の発展・深化に貢献できるものとなるよう充実を図っていく。

## 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

趣旨説明者	伊達市立東小学校	近藤大作
研究発表者	苫小牧市立澄川小学校	前田直樹
司会者	函館市立日吉ヶ丘小学校	中田裕治
	旭川市立東町小学校	佐藤美鶴
記録者	北斗市立石別小学校	滝本千晶
運営責任者	小平町立小平小学校	村井亨
会場責任者	北斗市立谷川小学校	三宅貴裕



**II 教育課程**
**第5分科会**
**豊かな人間性**
**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**
**【分科会の趣旨】**

情報化・グローバル化の進展、科学技術の発展や新型コロナウイルス感染症拡大予防のための「新しい生活様式」の定着等により、社会や生活が大きく変化している。このような時代の中では、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。

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。

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、人間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。

また、人権教育については、インターネット上での書き込みによる誹謗中傷等、新たな人権問題も多発する社会において、子どもたちに自立した人間として、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。

本分科会では、校長のリーダーシップの下、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。

**【研究の視点】**
**(1) 豊かな心を育む道徳教育の推進**

子どもたちの豊かな心の育成は、特別の教科道徳はもとより、各教科等の特質に応じて適切な指導を行うことが必要である。また、子どもたちに育むべき道徳性の内容を的確に捉えるとともに、多様で効果的な指導方法を取り入れ、豊かな心を育成する道筋を踏まえた教育活動を吟味し、展開していくことも求められている。

校長は、このような認識に立ち、未来社会に生きる子どもたちの人格形成を見据えて、規範意識や自尊感情を高め、夢や希望をもって未来を切り拓き、よりよく生きることのできる力を育む教育活動を、家庭や地域と連携しながら進めていかなければならない。

このような視点から、豊かな心を育む道徳教育を推進する上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) よりよい社会を創る人権教育の推進**

未来を築く子どもたちにとって、人が生きていく上で必要な権利を知り、あらゆる差別を許さず、文化・価値観・個性の違いこそが豊かさにつながることに認識することは、人権感覚を育むためには重要なことである。そのためには、学級をはじめ学校生活全体の中で、子どもたち自身が互いに認め合い、豊かな人間関係を構築していくことが大切である。また、子どもたちの人権感覚は、学校だけでなく家庭や地域社会を通じて育まれることから、その連携と協働が不可欠である。

このような視点から、学校や地域の実態に即し、他人を思いやる心、生命や人権を尊重する心、正義感や公正さを重んじる心等、社会を生き抜くために必要な人権感覚を育むための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。



# 命を守り、幸福を希求する心を育てる人権教育

～平和への意識を高める学習の観点から～

胆振地区

苫小牧市立澄川小学校  
前田直樹

## I 趣旨

人々の幸福や持続可能な社会の実現に向けて、学校教育は重要な役割を担っている。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育成し、子ども一人一人が自分らしく主体的に生きていける教育を推進していかなければならない。そのために、学校は人権教育や道徳教育を基盤として、安心して暮らせる未来を切り拓く力を育む教育活動の展開が求められている。

そもそも、人権教育は他者の中傷し傷つける等の人権侵害を抑制し、自他の価値を自覚し尊重する心や、人の痛みや思いに共感する心を育む教育である。よりよい社会の形成者として、豊かな心を育む道徳教育を、カリキュラム・マネジメントにより進めていくことが重要な鍵になる。

また、人権教育を推進する上で、人間が元々もっている様々な「欲求」に対して、コミュニケーションを図りながら互いにどのように折り合いをつけていくかという観点で考えていく必要がある。アメリカの心理学者マズローによると、人間の「欲求」は段階に分かれており、他者から認められたいという「承認欲求」や、周囲から受け入れられたい、集団に帰属したい、愛情が欲しい等の「社会的欲求」は、身体や健康、家計等を含めた身の回りの安全を確保したいという「安全欲求」の上に成り立っており、「安全欲求」が満たされているからこそ「承認欲求」や「社会的欲求」が生まれるという。誰からも攻撃を受けず、平和で安全安心な暮らしができることが基盤となっており、それこそが内発的に優先されるということである。

そこで今回は、命を守り、幸福を希求する心を育てるための人権教育の在り方を、平和への意識を高める学習の観点から考えてみることにする。この機会に、「平和のありがたさ」を再認識し、平和という切り口から人権教育を考え、豊かな心をもって幸福な人生と社会を築き上げようとする教育を推進するための校長の果たすべき役割と指導性について考えていく。

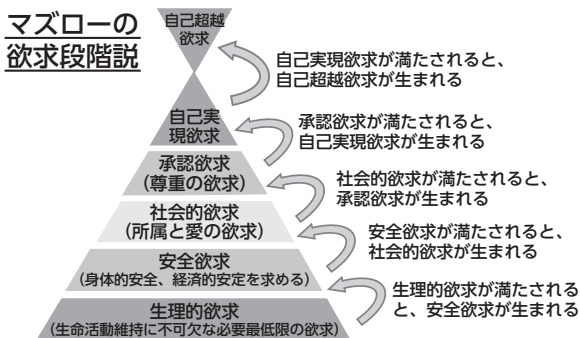
## II 研究の概要

### 1 研究の経緯

(1) 北海道で唯一の非核平和都市条例（施行20周年）  
平和都市宣言を行っている市町村は道内にもあるが、胆振管内ではその割合が特に高く、中でも苫小牧市は道内で唯一、非核に特化した平和都市条例があり、恒久平和と核兵器のない平和な世の中の実現に向けて努力を続けている。令和4年度はその条例の施行から20年という節目の年を迎え、これに伴う記念事業が数多く展開され、「ヒロシマ原爆資料展」「被爆体験証言会」「中学生広島派遣事業」「平和関連映画上映」等が行われている。また、市内全ての小中学生や希望する市民が平和への祈りを込めて折った折り鶴の展示会も開催され、戦争のない平和な社会を創ろうという意識は全市民的に高まった。市や市教委とのこうした協働的取組等を契機として研究を進めていくこととした。

### 2 研究の課題

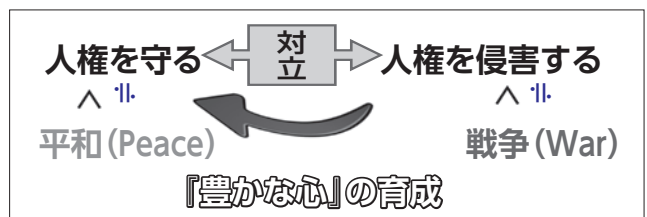
(1) 人権を守ることと人権の侵害、平和と戦争の関係  
人権が守られている状況であれば、いじめが生まれにくくなることでもあり、反対に人権が侵害されている状況であれば、いじめが生まれやすくなる。また、平和 (Peace) と戦争 (War) は、それぞれを含む関係にある。戦争ではなく平和へ、人権を侵害することから人権を守ることへと向かうことが、「豊かな心」の育成につながると考えられる。



人間の欲求は、図上の下段部分が満たされていることが前提となっており、上段部分が現われるため

平和で、安全安心な暮らしがあってこそ

「人から認められたい」等の欲求が生まれる



※ 「△」は不等号の記号「<」、「≧」はおおよそ同じの意味

## (2) 「平和への意識を高める学習」の意義

学校は、「I 趣旨」にある豊かな人間性の育成を、人権教育や道徳教育等を中核にしながら、教育活動全体で進めていくとされている。今回はマズローの欲求段階説のうち「承認欲求」や「社会的欲求」からの側面ではなく、それらの基盤となり得る「安全欲求」の観点から、「平和への意識を高める学習」(人権を意識し、戦争がなく平和を大切にしようとする心を養うことを目的とする学習)を、カリキュラム・マネジメントの手法を用いて進めていく。その上で、校長は何ができるか、その在り方、果たすべき役割について考える。

## (3) 豊かな人間性を育む教育の推進と校長の在り方

「北海道における教員育成指標」(令和5年3月改訂版)によると、「学校管理職育成指標」の「使命感・責任感」の項目に「所属長としての熱意や姿勢を一貫して保ち、子どもたちや教職員に対する関心と愛情・人権意識をもっている。」と明記されている。また、同指標の「経営ビジョンを構想する力」の項目には「学校及び子どもたちの実態や課題、学校に寄せられる期待を踏まえ、これからの時代を生きる子どもたちを育てる方向性や方策の概要を中長期的に描き、学校内外に発信している。」と明記されている。同様に「危機管理能力」もあり、これも命を守る意味において重要な要素といえる。これらは、豊かな人間性を育成する上で、校長に求められる資質・能力であり、その力を発揮し、結果を出し、目標を達成することが校長の役割である。

具体的には、経営方針の策定と明示、情報収集や実態の把握、根拠と見通しの論点整理、理論と実践の往還、実施計画の立案、詳細スケジュールの確認等である。もちろん、全てを校長が行うのではなく、関係機関等と連携を図り、ミドルリーダーを中心として組織的に実行していくが、時に校長が率先してやって見せることによって、教職員が自らカリキュラム・マネジメントを楽しむようになることもねらいの一つである。一貫して教職員のモチベーションを高め、維持することに留意しながら進めていくことである。

## 3 研究の計画と経過

実践の実施状況や計画については以下のとおりである。

- (1) 対象 A小学校児童(500名)
- (2) 指導者 同校校長及び教職員、外部講師等
- (3) 協力者 苫小牧市総合政策部政策推進室政策推進課
- (4) 実施時期 令和4年度～5年度
- 7月 折り鶴の作成活動(市内すべての小中学生や、希望する市民が平和への祈りを込めて折り広島市へ奉納)
- 8月 折り鶴の展示会の開催(苫小牧市役所、各コミセン)
- 9月 「平和への意識を高める学習」計画の検討
- 11月 安全学習の実践1

- ① **安全意識を高め、身を守る行動の学習**(衛星等飛翔体に対応した避難訓練〔「安全欲求」関連〕)
- 1月 「平和への意識を高める学習」実践1
- ② 戦争、核兵器とは何か **理解を深める**(校長講話)
- ③ 被爆体験講座 **恐ろしさを感じる**(広島県から語り部〔かたりべ〕の招致、講話)
- 2月 「平和への意識を高める学習」実践2
- ④ 苫小牧っ子として **何ができるかを知る**(苫小牧市政策推進室による講話)
- ⑤ 平和と人権を大切に **何をすべきか考える**(道徳)
- 4月 安全学習の実践2
- ⑥ 衛星等飛翔体に対する **命を守る行動の定着**
- 6～7月 「平和への意識を高める学習」実践3
- ⑦ 他の命、人権を大切に考える(校長全学級授業)
- 個々の自覚と全体的な意識の広がり**
- 通年継続
- ⑧ 苫小牧市政策推進室と連携した研究・教育活動
- ⑨ 被爆体験講座(広島県から語り部の招致、講話)
- ⑩ 人権教室、道徳授業、いじめの未然防止活動等
- (5) 実践の結果

前述の実践①～③により、児童から、日常生活がいかに恵まれたものであるかを感じながら、どの人も平等に大切な命をもっており、誰も命を奪う権利はないという声が聞かれた。相手を思いやり、尊重し合うことの意味を理解し、そのために自分に何ができるかを考えることができた。また、差別や偏見がもたらす影響や、個人だけでなく地域や社会全体で考えていくことの大切さも学ぶことができた。

## 4 実態調査

胆振管内校長会を通じ、胆振管内の全ての小学校の校長に対し、以下の内容の実態調査を行った。

- (1) 調査の時期 令和4年12月から令和5年1月
- (2) 調査の方法 アンケート形式による調査
- (3) 調査の概要 (以下のとおり)

校長の人権教育の一環としての平和への意識を高める学習についての考え方と方針や、平和への意識を高める学習の取組等について質問し、回答を集約した。

なお、「平和への意識を高める学習」を「人権を意識し、戦争がなく平和を大切にしようとする心を養うことを目的とする学習」と定義し、アンケートの記入者の誤解が生じないように使用する文言を精査し、校長自身の考えとして自由に回答する形とした。質問項目は以下のとおりとした。

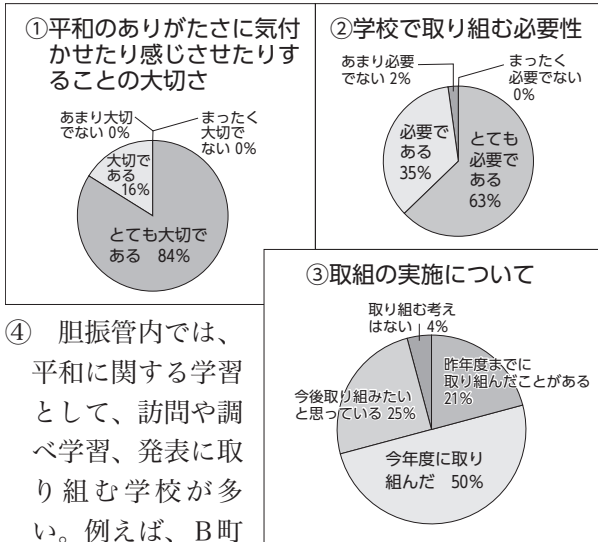
- ① 児童に、平和のありがたさに気付かせたり感じさせたりすることは大切であると考えているか。
- ② 学校教育で取り組むことは必要か。理由は？
- ③ 学校教育として取組をしたか。予定はあるか。



- ④ ③について、どのような取組か。
- ⑤ 児童の人権の意識を高め、いじめの防止につなげ、互いに思いやり、尊重する心を育てるために、どのような考え方（方針）で児童の育成を図っていくか。

(4) 調査の結果

①～③については、以下の円グラフのとおりである。



④ 胆振管内では、平和に関する学習として、訪問や調べ学習、発表に取り組む学校が多い。例えば、B町

では、町全体として力を入れており、全小中学校で取り組んでいる。広島市の「平和祈念式典」に合わせて代表児童生徒が現地へ赴き、体験をまとめ、発表する活動は代表的なものである。一部では、戦争を題材とした劇に取り組み、平和のありがたさを考える取組も行われた。

また、C町でも、同様に全小中学校で取り組んでおり、発達段階を考慮していることが特徴的である。小学校段階では平和への意識のもととなる「いじめ防止」や「人権意識を高める学習」を基礎として位置付けており、6年生は総合的な学習の時間で平和について調べ、発表活動にも取り組んでいる。中学校に進学すると、代表生徒が広島市へ足を運び、世界に目を向けながら平和についての学習を行い、町内の全ての小中学生に対して学んだことを報告する機会が設けられている。このように、小学校段階で培った力を更に伸ばし、いじめ防止等の人権意識を高めている。

また、D市のE校では、児童会の取組としてウクライナへの募金活動を「平和な今の自分たちにできること」として進めようとするともに、太平洋戦争中に艦砲射撃を受けた体験談を全校朝会で話題にしたり、慰霊碑の清掃に取り組んだりした学校もある。また、道徳科をはじめ、社会科、国語科の学習、学級活動や総合的な学習の時間等で意図的に平和に触れる場面を設けたり、始業式や終業式で世の中の情勢を参考に触れたりした学校も数多くある。中には、学校だよりや校長だよ

り等で昨今の情勢を含めた内容を記述し、啓発を図った例や、校長が長生大学の高齢者を招き、戦争の話をしていただいた例もある。

⑤ 感謝の気持ちや互いのよさを認め合う風土、自己有用感の醸成、SDGs、道徳の時間やいじめ防止基本方針の重点化等が取り上げられており、指導体制として組織的でチーム全体による指導等も行われている。自由回答では、「平和だけでなく国際理解、異文化理解、アイヌ民族の理解、他者を認める寛容性や人権教育も重要。平和とは何か、平和のために必要なことは何かを考える基盤になる。」「平和の価値が改めて問われている。自分の経験から、全ての平和の源は、互いの人権を尊重することから始まると考えている。そのことは、学校生活のあらゆる側面に、大きな意義があると考えている。」「戦争の悲惨さ、恐ろしさ、その影響力などに特化した教育を、系統性をもって行いたい。」と答えた校長もいる。

### III まとめ

#### 1 成果【Ⅱ 2(3)の管理職育成指標に対して】

- (1) いじめや戦争の現実的な問題を意識しながら、人を大切に考え、思いやりのある心を育てていく教育に熱心に取り組み、未来に生きる子どもたちに対して責任をもって進めていくことの重要性を自覚できた。
- (2) 平和が当たり前のものではないかもしれないと考え、安全安心な社会を築くために、学校教育は何を行っていくべきか、どのような道へ進むべきかを経営ビジョンとして構想し、戦争の悲惨さを児童にどのように伝えていくか、道徳教育として豊かな人間性と未来を切り拓く力を育むための工夫した展開を考えることができた。
- (3) 危機管理の観点からも「平和への意識を高める学習」と関連付けた活動ができることが分かった。

#### 2 課題

学習指導要領には「平和」の文言があり、人権教育と関連付けた取組が推奨されている。また、SDGsが注目されている昨今において、「平和」に関する教育は今後更に重視されていくと思われる。その上で、学校の経営に当たり、どのように推進していくかが、今後の課題となる。

- (1) これからの時代を想像しながら、経営ビジョンの中にどのように位置付けるか、また、次世代に生きる子どもに豊かな人間性を育む方向性や方策として、中・長期の目標をどのように描き、学校内外に発信していくかを考えていく必要がある。
- (2) 道徳教育を軸としたカリキュラム・マネジメントの具体や、より効果的な指導計画の立案と指導方法の工夫を検討していく必要がある。

## 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

趣旨説明者	音更町立木野東小学校	野村 勉
研究発表者	土幌町立上居辺小学校	佐藤 貴光
司会者	函館市立椴法華小学校	寺崎 歩
	札幌市立みどり小学校	里館 大樹
記録者	北斗市立沖川小学校	佐藤 大年
運営責任者	小樽市立望洋台小学校	及川 彦毅
会場責任者	北斗市立浜分小学校	沢田 慶毅



風光明媚なオニウシ公園の風景（森町）



## II 教育課程

## 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

## 【分科会の趣旨】

社会環境・生活環境の変化は、人々の生活様式に大きな影響をもたらしたばかりでなく、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、運動への関心や運動する意欲の低下、運動する子どもとそうでない子どもとの二極化の問題、新型コロナウイルス感染拡大防止のための体育授業や部活動の制限による影響等、課題が増加している。

こうした課題を乗り越え、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。

また、子どもが学んだことを、実社会・実生活に生かすことができるように家庭・地域の連携を強化し、生涯にわたって主体的にスポーツに親しむ習慣や資質・能力を育み、健康の保持増進に必要な知識、習慣を身に付けさせることを一層重視していく必要がある。

本分科会では、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・マネジメントについて、その具体的方策と成果を明らかにする

## 【研究の視点】

## (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・能力を育てる教育活動の推進

子どもたちの生活全体から日常的な身体運動が減少しており、子どもたちの体力は全国的に低下・停滞傾向にある。学校教育には、子どもたちが基礎的な身体能力を身に付け、豊かなスポーツライフを送るための資質・能力の基礎を培っていくことが期待されている。

そのためには、体育科学習や健康安全・体育的行事などで、運動の意義や楽しさに気付くことや、運動の特性に応じて基本的な動きや技能を身に付けること、友達と交流しながら活動することで得られる達成感を味わわせることが大切である。また、家庭や地域、学校間が連携して取り組み、人材活用や体験活動を進めていくことも重要である。

このような視点に立ち、豊かなスポーツライフを実現する資質・能力を育てるための教育活動を推進するために、校長が果たすべき役割と指導性を明らかにする。

## (2) 健康で安全な生活を営む実践力を育てる教育活動の推進

子どもたちが小学校生活を送る6年間は、発育・発達の著しい時期であり、ここでの健康・安全教育は、他のライフステージにも増して重要な役割がある。

小学校においては、子どもたちが食事、運動、休養、睡眠などの重要性を理解し、自らの基本的な生活習慣を見直すことや、心と体の密接な関連性を理解し、様々な欲求やストレスに対して、状況に合わせて適切に対処できる力など、生涯を通じて健康で安全な生活を営むことのできる資質・能力の基礎を培うことが求められている。

また、健康・安全教育は組織的に取り組むことが重要であり、各校において現状の課題を把握した上で、教育課程への位置付け、教職員の意識向上等、継続的に取組を推進していくことが必要である。

このような視点に立ち、健康で安全な生活を営む実践力を育てる教育活動を推進するために、校長が果たすべき役割と指導性を明らかにする。



## 心身ともに健やかな子どもを育む教育活動の 充実における校長の役割と指導性

～十勝の特性を生かした経営ビジョンの明確化～

十勝地区

士幌町立上居辺小学校  
佐藤 貴光

### I 趣旨

社会環境・生活環境の変化は、人々の生活様式に大きな影響をもたらしている。とりわけ、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の拡大による子どもたちの心身への影響は大きく、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、様々な問題を引き起こしている。

さらに、子どもたちの運動への関心・意欲の低下や、日常的な運動経験の二極化の進行などに加え、新型コロナウイルスの感染症拡大防止の対応による体育科授業や部活動の制限等、多くの課題が山積している。

十勝管内においては、食料自給率1200%を誇る国内有数の食料基地として、学校給食に地元食材を積極的に取り入れたり、地域の生産者を外部講師に招いて、食に関する授業を行ったりするなど、恵まれた環境の下で食育指導が行われている。

また運動面では、冬季はほぼ全ての小学校でスピードスケートの授業が行われるなど、特徴ある体育活動が推進されている他、ゲートボールやパークゴルフ、ミニバレーなどの発祥の地として、子どもたちが生涯スポーツに触れる機会も多い。

しかし、令和元年度全国体力・運動能力、運動習慣等調査の結果、十勝管内の児童生徒の体力合計点は小中学生男女とも全国平均を下回っており、「体育の授業は楽しい」と回答する小学生や「授業以外でも自主的に運動やスポーツをする時間もちたいと思う」と回答する中学生についても全国・全道平均を下回るなど、体力向上や運動への関心・意欲に課題が見られることが明らかになった。

こうした現状を受け、学校は、各種調査結果を踏まえた授業改善と運動習慣の確立を図る組織的な取組を進めるとともに、家庭や地域、校種間の連携・接続をより強固なものとし、それぞれの役割を明確にし、子どもの健やかな体を育むため協働体制を確立する必要がある。

そこで、十勝小・中校長会では、心身ともに健やかな子どもを育む教育活動に焦点を当て、十勝の特性を生かしたカリキュラム・マネジメントの実現を図る校長の役割と指導性を追究していく。

### II 研究の概要

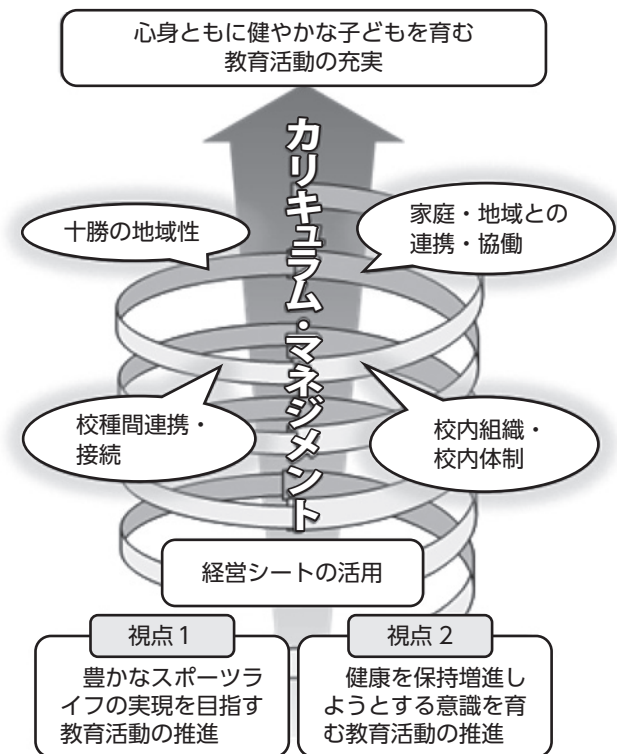
#### 1 研究のねらい

本研究では、心身ともに健やかな子どもを育む教育活動の充実における校長の役割と指導性を追求する。

#### 2 研究推進の視点

- (1) 視点1 豊かなスポーツライフの実現を目指す教育活動の推進に向けた校長の役割と指導性
- (2) 視点2 健康を保持増進しようとする意識を育む教育活動の推進に向けた校長の役割と指導性

#### 3 研究構造図



#### 4 研究推進計画

- (1) 令和3年度
  - ① 十勝管内の小・中学校の健やかな体の育成に関する各学校の実態や取組、研究推進の視点に関するアンケート調査の実施
  - ② アンケート結果の共有及び「実践リスト」の作成
  - ③ 校長の役割と指導性を明確にするための「十勝版経営シート」の作成と活用

- (2) 令和4年度（道小教育研究旭川大会提言発表）
  - ① 「十勝版経営シート」の活用に係るアンケート調査の実施及び経営シートの改善
  - ② 研究の視点に沿った実践の収集・好事例の発信
  - ③ 実践の成果と課題の整理
- (3) 令和5年度（道小教育研究渡島・北斗大会提言発表）
  - ① 研究成果についてのアンケート調査の実施
  - ② 研究の成果と課題の整理

## 5 研究内容（令和4年度）

- (1) 「十勝版経営シート」の活用に係るアンケート調査の実施及び経営シートの改善

「十勝版経営シート」（令和3年度作成）の活用状況を把握し、校長の経営戦略構想に一層資するツールとなるよう改善を図ることを目的として、アンケート調査を実施した。

- ① アンケートの実施及びアンケート結果より  
管内のほとんどの小学校長が、今年度の学校経営方針作成に当たり、「十勝版経営シート」を活用したと回答した。また、学校経営の推進構想立案に当たり、「実践リスト」（十勝の特性や効果的な取組をプルダウンリスト化したもの）を幅広く活用した声が寄せられた。

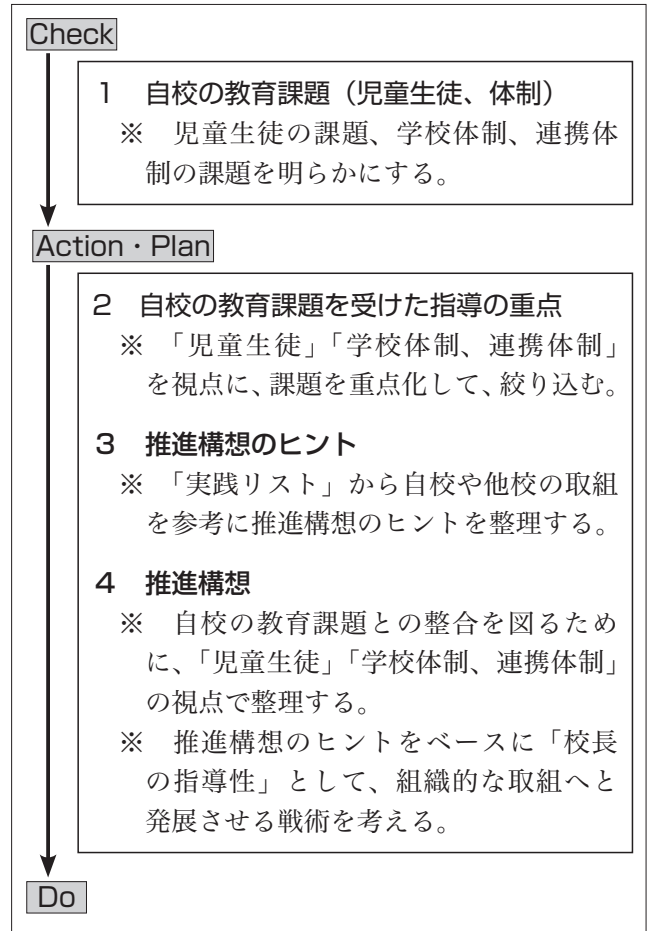
以上により、「十勝版経営シート」が、自校の教育課題解決や、十勝の特性を生かした経営方針作成の一助になったと考えられる。

なお、自校の教育課題解決に向けた検証改善サイクルを反映できる様式への変更など、より一層使いやすいシート構成への更新を求める意見が寄せられた。

- ② 十勝版経営シートの改善  
アンケート結果等を踏まえ、下記2点を変更点として「十勝版経営シート」の改訂版を作成し、会員に発信して活用を促した。

ア 検証改善サイクルを貫く視点の明確化  
自校の教育課題との整合を図るとともに、校長の一貫した指導性や組織的な取組に発展させる戦略を考案できるようにした。具体的には、「児童生徒の課題」と「学校体制、連携体制の課題」の2点が検証改善サイクルを貫く視点として明確になるシート構成に変更した。

イ 「Action・Plan」における項目の統合  
従前の様式では、「自校の教育課程の中での重点化（優先順位）」「経営方針への位置付け」「校内組織との位置付け」の記入欄を設けていた。推進構想における項目との重複やシートの簡素化の観点から、改訂版ではこれら三つの項目を統合し、「自校の教育課題を受けた指導の重点」に変更した。



【十勝版経営シート（改訂版）の構成】

また、「実践リスト」の項目についても、現状における社会情勢や、十勝の特性や教育資源等を鑑み、効果的な取組を「強み」として経営シートに反映できるように、見直しを図った。

- (2) 研究の視点に沿った実践の収集・好事例の発信  
「十勝版経営シート」の活用に係るアンケート調査において、今年度の実践事例に関する設問も設け、各校における具体的な取組と、校長の役割や指導性について情報収集を行った。

さらに、研究成果の還流と好事例の共有を目的として、実践事例集（視点1、視点2とも5例ずつ計10例）を発刊した。いずれの事例においても、「十勝版経営シート」の活用や校長の役割について具体的に記載され、今後の実践に向けて参考となる資料となった。

以下、視点1及び視点2より、それぞれ1例ずつを紹介する。

運動を楽しむ子どもの育成編（視点1）  
日常的に運動に親しめる場の設定を基軸とした体力・運動能力向上に向けた実践  
(A 小学校)



① 取組の概要

A校では、各種教育課題の解決に向けて共通理解を図り、教職員が一丸となって取組を進めていくことを基本としている。

児童アンケートの結果から、運動に対する一層の意欲向上に向けて、改善を図ることとした。

そこで、「経営方針(健やかな体)作成の要素」(実践リスト)から「体育の授業以外の取組」に着目し、日常的に運動に親しむことのできる環境整備に向けて、校長は担当分掌へ助言を行った。

教職員の発想やアイデアを生かしつつ、自校の「育成を目指す資質・能力の表」との関連を図りながら、体力向上の取組について主幹教諭及び担当分掌を中心に検討を重ねた。その結果、運動を親しむための工夫された場として「体幹の安定を高めるケンパロード」の新設に結び付けることができた。

② 校長の役割

ア 「育成を目指す資質・能力の表」の活用による、各種実践が学校教育目標に基づく取組であることに対する教職員の意識向上

イ 課題解決に向けた柔軟かつ自走する組織体制の確立

ウ 教職員の「わくわく感」を大切にする職員室風土の醸成

③ 成果や課題

ア 教職員が個々の発想を生かし、子どもたちの笑顔を想像しながら、協働して取り組む姿が様々な場面で見られるようになった。

イ 子どもたちが日常的に運動に親しむ姿が増えるとともに、新体力テストの成果に結び付く運動能力の向上が図られるようになった。

ウ 新体力テストの結果から課題となる運動能力を更に精査し、結果に伴う場の設定を今後も検討する必要がある。

健康を保持増進しようとする子どもの育成編(視点2)  
外部講師を招聘しての性に関する授業の展開  
～ボトムアップによる教職員の経営参画～  
(B小学校)

① 取組の概要

B校は、重点目標の達成に向けて、学校の強みを生かした組織的な取組の促進と、組織活性化に向けたボトムアップによる具体策の企画・運営を試みている。

重点目標の達成や教職員の経営参画意識の高揚を図るために、十勝版経営シートの「推進構想のヒント」や「実践リスト」を活用し、多角的な視点から課題解決に向かう構想を明確にした。

具体的には、各種関係機関とのネットワークをもつ本校教職員(保健主事)の強みを生かし、外部講師による性に関する授業を各学年で実施するとともに、他の教育活動との関連付けを図った。これにより、開かれた教育活動を通して健やかな体の育成にアプローチすることができた。

② 校長の役割

ア 学校経営方針及び推進構想の明確化(ベクトルの共有と方法のボトムアップ化)

イ 組織的な企画・運営の促進(分掌・学年団の活性化)と保護者・地域への発信(学校ホームページ、学校だより、全体懇談会、等)

ウ 取組に対する評価(担当者への価値付け、学校評価による地域・保護者からの価値付け)

③ 成果や課題

ア 重点目標の達成に向けた教職員の経営参画意識の向上が見られた。

イ 外部講師の活用や関連させた教育活動により、健やかな体に対する児童の意識に変容が見られた。

ウ 教職員の異動があっても持続可能な取組となるよう、組織及び連携体制の更新が必要である。

III まとめ

1 成果

(1) 健やかな体を育む教育活動の充実に向けた経営方針の明確化に向けて、各会員が「十勝版経営シート」を効果的に活用している実態を把握することができた。

(2) 「十勝版経営シート」の改訂や「実践リスト」の見直しにより、十勝の特性を生かした戦略的な経営方針の作成が進むとともに、家庭・地域、関係機関との連携・協働による教育活動の充実が図られた。

(3) 「十勝版経営シート」の活用例や実践事例集による研究成果の還流により、組織的・協働的な取組について情報共有が進むとともに、校長としての経営ビジョンの明確化が図られ、具体的な指導・助言が可能になった。

2 課題

(1) 「十勝版経営シート」の活用による経営方針の作成や、家庭・地域との連携・協働が、心身ともに健やかな子どもを育む教育活動の充実資するものとなっているか、新体力テスト等のエビデンスを基に検証する必要がある。

(2) 「十勝版経営シート」で明確にした推進構想の実現に向けて、持続可能な組織体制を確立するために、校長の更なるリーダーシップが必要である。

(3) 心身ともに健やかな子どもを育む教育活動の充実に向けたカリキュラム・マネジメントについて、その具体的方策と成果を検証する必要がある。

## 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

趣旨説明者	札幌市立手稲東小学校	白崎	正
研究発表者	札幌市立旭小学校	東	尚典
司会者	奥尻町立奥尻小学校	清水	勝也
	札幌市立新琴似北小学校	下山	弘美
記録者	松前町立小島小学校	藤谷	毅
運営責任者	仁木町立仁木小学校	半田	健一
会場責任者	北斗市立大野小学校	本庄	伯幸



育成牧場から仰ぎ見る噴火湾の景色（八雲町）

**III 指導・育成**
**第8分科会**
**リーダー育成**
**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**
**【分科会の趣旨】**

社会が急激に変化する中、高度情報化や技術革新の進展、グローバル化など、多様化・複雑化する課題への対応が求められ、学校教育における課題も山積している。このような中、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、子どもたちに生きる力を確実に育むことが、学校運営の最重要課題となっている。

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。しかしながら、各学校とも、ミドルリーダーとなり得る年齢層の教職員が、絶対的に少ないという現実がある。

学校にとって、今後の学校運営を担うミドルリーダーの育成は喫緊の課題である。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。

また、ミドルリーダーには、若手教職員の育成及び組織運営の活性化を図る役割も求められている。教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力等が必要となってくる。さらに、教科指導や学級経営、生徒指導等を組織的に展開する企画力・調整力が求められる。こうした人材の意図的・計画的育成が重要であり、管理職人材の育成にもつながる。

本分科会では、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。

**【研究の視点】**
**(1) 学校教育へ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**

様々な教育改革が進む中、学校現場では優秀なミドルリーダーの存在とその役割が大きくなっている。ミドルリーダーには、強い使命感の下、確かな指導理論と自校の課題解決に向けて組織をまとめ、教育活動を推進するための企画力・調整力が求められている。また、教科指導、学級経営力、生徒指導等における実践力も必要になってくる。

校長はミドルリーダー育成に向けて、キャリアステージに即して人材の意図的・計画的な育成を図る必要がある。

このような視点から、学校教育へ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意図的・計画的な育成を図る上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

**(2) 社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成**

管理職には、社会の変化を的確に捉え、新たな教育の方向性を示す態度と能力が求められる。同時に、あらゆる課題に柔軟かつ迅速、適切に対応するための人間関係調整力やコミュニケーション能力等とともに、豊かな人間性も求められる。

校長は、こうした認識に立ち、魅力ある管理職像を積極的に示しつつ、管理職を担える人材を、日常的な職務による職場内教育（OJT）や職場外研修（OFF-JT）により、意図的・計画的に育成する必要がある。

このような視点から、社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成を図る上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。



## 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

～自ら学び続ける教員を育成し多様な人材が活躍できる学校の創造と校長のリーダーシップ～

札幌地区

札幌市立旭小学校

東 尚 典

### I 趣旨

知識情報社会やグローバル化の進行など、社会が大きく変動している。その中で学校は、多様化・複雑化する諸課題に対応しながら、社会の要請に応え質の高い教育を行うことが求められている。そのためには、教職員一人一人の資質・能力の向上はもとより、チームによる組織運営能力の育成も不可欠である。しかし、少子高齢化による人口減や地方都市の衰退、それに伴う学校規模の縮小や職場の年齢構成の不均衡で、以前のように職場内における世代間での経験や教育技術の継承が難しくなっている。

このような中、目指す学校づくりの具現化のため、教育活動全体を俯瞰し、実践的指導力や校内での調整力などを備え、校務運営の中核的役割を担う中堅教職員の存在は大きい。中でも、管理職と教職員の間位置して、組織の機動性や活性化を担うミドルリーダーの組織的で計画的育成は、学校運営を円滑かつ機動的に進める上で不可欠である。同時に、組織をリードして学校運営を推進する管理職となる人材を発掘し育成することは更に重要な課題である。校長には強いリーダーシップのもと、キャリアステージに応じた意図的で計画的な人材育成と、高い同僚性の中で育て合う学校づくりが一層求められている。

本研究では、これからの学校の担い手となる人材を育成するため、(1)学校教育への確かな展望をもち、優れた実践力のあるミドルリーダーの育成 (2)社会の変化に主体的に関わり、自ら学び続ける管理職人材の育成の二つを視点に置く。校長として、個と組織の両面から、いかに関わっていくべきか、学校規模や地域の実態、教職員のキャリアステージなどを踏まえ取り組んだ実践から考察し、校長のリーダーシップについて明らかにする。

### II 研究の概要

#### 1 研究主題と札幌市小学校長会の共同研究

札幌市小学校長会(200名)では、時代が求める「主体性」と「共生」を重視し、激しく変化する社会を生き抜く北国の子のたくましさを強調し、私たちが願う子ども像と共同研究の姿を簡潔にイメージできるものとして、以下のように研究主題を設定している。

【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】  
～心身ともに健やかな子どもを育む学校経営の在り方～

共同研究の具体化として、(1)学ぶ力を確かに育む教育活動の推進 (2)豊かな感性や社会性を育む指導の推進 (3)健やかな体を育む指導の推進 (4)一人一人の教育的ニーズに応える学びの支援の推進 (5)より良い教育環境整備の推進 (6)学校における人材育成や働き方改革などの推進の六つを軸に学校経営における校長の果たすべき役割と指導性を究明することとしている。さらに、実際の学校運営における取組を踏まえ、具体的方策と成果を明らかにするとともに、全市へ向けて汎用性のある発信をすることを掲げている。

本提言ではこの研究主題を受け、「教育は人なり」の言葉どおり、学校運営の根幹となる人材育成の在り方を追究することとした。

#### 2 研究の方法

各学校が人材育成における課題の解決の取組や、自校のよさや特徴を生かした事例を出し合って話し合いを行う。小グループと全体での討議を通して実践の価値や意義を見いだしたり、方策の改善に向け意見を出し合ったりすることで、以後の学校経営につながる汎用性のある研究としていく。また、討議の内容から校長の役割と指導性の分析や整理を行い共有しながら、学校づくりにおける校長のリーダーシップについて明らかにしていく。

#### 3 研究内容

敏感に情勢を捉え社会の要請に応じた教育を推進できる教職員、中でも学校運営の中核となるミドルリーダーと、確かなリーダーシップの下で学校経営の主体者となる管理職の育成の在り方に焦点を当てて研究を進めていく。

まず校長は、札幌市の学校教育の重点や自校の保護者・地域の願い、教職員の現状を捉えながら、目指すべき学校像や教職員像を示していくことが不可欠である。その上で、個々の教職員と向き合い、キャリアステージに応じた目標や課題を共有し、自らも学ぶ姿勢を示しながら、教職員の主体的な学びを支援していく。OJTでの学びの創出については、自校の人材育成の課題を個と集団の面から捉え、いかに時期や場面、業

務分担などをマネジメントするかが重要である。これらを踏まえ、教職員の校内人事での配置、学校課題の解決に向けた諸会議やプロジェクトの進め方などについて、校長の意図的で組織的な関わりを考えていく。

加えて、各校での取組が継続的で横の広がりのあるものにするためには、校内の取組だけでなく組織として連携した人材育成をどのようにマネジメントしていくのかという視点が必要である。そこで、予てより札幌市校長会として行っていた、ミドルリーダーや次期管理職候補の育成を目指した研修について、その在り方を検討していく。

管理職の育成については、まずは校長自らが目標となり魅力ある管理職像を示すことが重要である。その上で、学校づくりのビジョンを共有しながら、OJTにより実践力の向上を図る。加えてこれからの管理職に必要なアセスメントやファシリテーションの能力についても、OJTはもとより、OFF-JTでの学びも合わせて育成していくことが必要で、それらの育成のサイクルの確立についても取り上げていく。

さらに、教職員同様、管理職も物理的、精神的なゆとりのある中で、健康で前向きに職務に当たり、やりがいをもって学び続けることのできる環境をつくることが重要であり、そのための校長の関わりについても実践事例を基にして検証していくこととした。

#### 4 これからの学校運営を担うリーダー育成を具現化した実践事例

(1) 校長による個や集団に対するマネジメントによるミドルリーダー育成の実践から

① 自己評価シート作成や面談での「育成指標」の活用を行った事例

「育成指標」の活用で、目標設定や評価に客観性や一貫性をもたせ、成長の実感を高める校長の関わり

自己評価シートの作成と校長との面談は、1年の目標の設定や達成に向けた具体的な取組を教職員一人一人と校長が共有し、指導・助言や評価により教職員が自身の変化や成長を自覚し、モチベーションを高める重要な取組である。

A校においては、全市共通の育成指標の活用により、教職員の育成に客観性や一貫性をもたせる取組を行った。具体的には、(ア)事前に「育成指標」を配付し、自身の現状を捉える客観的な資料として目標設定に生かす。(イ)中間や期末時に、取組の具体化や評価の規準に用いる。(ウ)OJTやOFF-JTにおける学びの状況の指標とすることである。本市の教職員として目指す姿が総合的に示されている指標を活用することで、各自の達成度や課題が明確になり、一定期間に重点的に取り組むべき

事柄を見いだしたり、キャリアステージを踏まえ見通しをもった学びの計画を立てたりするのに生かすことができる。また、同世代の教職員が指標を基に学びの目標の設定や高めたい力について話し合うことで、高め合いを促すこともでき、既に経験者研修などでの活用例もある。さらに指標の継続的な活用により、異動後も育成に関して一貫性が担保されることも意義が大きい。

② 「機能性」「機動性」「活性化」の視点から組織的な取組を見直し、リーダー育成につなげた事例

既存組織の「機能性」を向上させることに着目し、目標達成により人材育成につなげた校長の関わり

B校の主任会は連絡伝達の役割が強く、組織内で更に主体的に機能を果たすことが望まれた。そこで、校長から主任会に対し、「学年間の調整を図り、効果的に運用できる運動会特別時間割の編成」というミッションを与え取り組むよう働き掛けた。

これまで担当者からの提案に対して学年の立場から意見を述べていた主任が、互いの学年の予定を持ち寄り調整しながら、時間割編成を行っていた。会議の時間や場所も自主的に設定し、各学年の動きを互いに確認し合い時間割の作成にあたることができた。

このことをきっかけに、主任会は主体的に子ども理解を深める交流を図ったり、ICT活用の進捗状況について情報交換したりするなど、自分たちで課題を見付け取り組むようになった。

主任会の機能性が高まり、学年のリーダーとして役割を果たし、学校全体を動かすことにつながった。

③ 札幌市校長会「インプルーブ研修」の事例

研修の組織的運営により、人材の発掘やミドルリーダーの横のつながりを生み出す校長の関わり

札幌市校長会で平成24年度から行われてきたミドルリーダー研修は、運営母体の明確化と取組の効率化を目指し、令和2年度新設の「人材育成部」に移管され、令和4年度よりリスタートすることになった。移行期の令和3年度は部内で本研修の在り方を協議し、参加者対象の将来的な拡大を目指して、「インプルーブ研修」へと改称し、全市でテーマの一本化を図るなど運営の基本形を定めた。

令和4年度は各支部で新たな形での研修会が、夏季や冬季休業期間を利用し開催された。第1回目のテーマは「GIGAスクール 進んでいますか?」とし、各支部で工夫し、グループによる実践の交流や提言を基にした討議、支部担当校長からの助言などにより研修を深めた。各校からは教務主任や保健主事、ICT担当者らが参加し、相互に効果的取組や実践から見え





てきた課題を共有し、今後の事業推進を図る貴重な情報を得ることができた。加えて、校内の推進役として行うべきことや、他の教職員への働き掛け方も学び、事後の自校でのリーダーシップの発揮に役立つ研修となった。また、参加者が勤務校を超えた横のつながりを得る機会ともなり、有意義な研修となった。

このように、校長会としてミドルリーダーの学びの場をマネジメントする本研修は、校長が主体的かつ組織的に人材育成を進めることのできる有効な取組である。

令和5年度以降は、校長会専門部6部の研究内容に合わせ6年間で一巡するように共通テーマを設定する。

これにより、校長会の研究の意図や取組と連動して本研修を進めることができるようにした。

今年度は、人材育成部からの「働き方改革」を共通テーマに、研修を行うことになっている。

(2) 自覚をもち自立する管理職を育成するための実践から

① 確かな信頼関係を基盤としながら、OJTの充実により、リーダーとしての資質・能力を育成している事例

「委ねる」ことから、やる気と個性を引き出し、実践力の向上につなげる校長の関わり

部内の校長の多くは、確かな関係づくりを基盤に「管理職としての責任感や気概の醸成」と「学校運営に必要な実践的な能力の向上」を目指し、管理職の育成に取り組んでいた。具体的な方策として管理職間の情報共有＝「報連相」を徹底させること、教職員との円滑な関係づくりのための「聞く姿勢」を重視させることの2点は、多くの校長が教頭との関わりで大切にしていた。

その上で、「委ね、育てる関わり」を継続することが重要である。「委ねる」ことでチャレンジ精神と経験や持ち味を発揮する機会を保障し、「育てる」ための意図的な言葉掛けで、取組の意図や根拠を明らかにしたり、肯定的評価とやりがいの実感につなげたりすることができた。教頭は経験も個性も異なるが、校長が日々のコミュニケーションを大切にし、個に応じた関わりを工夫しながら、育成者としての確かな見取りとフィードバックを行うことにより、次世代のリーダーに必要な資質・能力を育成することにつながっている。

② 「ゆとり」ある職場環境づくりの工夫から、将来管理職を担う人材の育成を図っている事例

業務負担を軽減し、時間を生み出す校長の関わり

学校全体での「働き方改革」による教職員の在校時間の短縮が、教頭などの心身の余裕を生み出し、校長は得られた機会を使い、着実に育成に努めることができる。

まず各学校では、出退勤時刻や最終退勤と施錠者のルール化で、教頭の勤務時間の削減を図っていた。また、校長が教頭の業務の一部を担ったり、担任外や職員室内の職員を含めた業務分担を見直したりすることで、教頭業務の削減を図っている学校があった。

他にも教頭などの業務の負担増の原因として、諸トラブルへの対応が挙げられる。校内人事における配置を工夫し、それぞれ職員の立場に応じた意識付けを強化したり、対応力育成を目的として校内研修を実施したりしている事例もあった。

学年やブロックでの対応力、主任の機能性や機動力の向上を図り、組織として重層的な対応力を養うことが教頭などを育成する時間を生み出すとともに、将来、管理職を担う人材の育成にもつながっていく。

### III まとめ

リーダーに求められる資質・能力は時代の変化に合わせてますます多岐にわたってきている。将来を嘱望する人材の個性や経験は一人一人異なるが、リーダー育成を目指した各校の実践からは、校内事情や教職員の実態は異なっても、共通して大切にしている点が多くある。最後に校長の役割と指導性を、成果と課題としてまとめる。

#### 1 成果

- (1) 校長が育成指標などを活用しながら、育成における「目指す姿」を明確にし、個や集団へのマネジメントを行っていくことが、リーダー育成の確実性を高める。
- (2) 校長自身の管理職としての在り方が、人材育成の鍵となる。校長がOJTとOFF-JTによる育成の効果を見極め、育成サイクルの確立を図っていくことが、リーダーの自覚と総合的な実践力を育てる。信頼関係を基にした関わりと、コミュニケーションの工夫でリーダーとしての自覚を醸成し、主体的実践力を伸ばすことが重要である。
- (3) 校長自らが意識を変えて、既知の関わり方や分業の在り方を見直していくことで、心的・物的な「ゆとり」を生み出し、リーダー育成の機会を確保することができる。

#### 2 課題

- (1) 一人のリーダーを育成するには、長期間、継続的に取り組む必要がある。校長間のネットワークを広げ、組織として人材育成の方針や方策をもち、育成の履歴の共有化を図るなど、取組の強化が必要である。
- (2) 管理職人材が自らの資質・能力を向上させる機会を確保し、生き生きと職責を担う心身のゆとりをもてることが大切である。そのために、課題を未然に防いだり、早期に解決を図ったりできる重層的対応が可能な組織づくりを一層進める必要がある。