

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	猿払村立浜鬼志別小学校	畑 慎 司
研究発表者	中頓別町立中頓別小学校	宮 崎 哲 也
司 会 者	夕張市立ゆうばり小学校	有 村 宏 紀
	深川市立深川小学校	高 原 直 樹
記 録 者	赤平市立赤平小学校	菅 原 一 毅
運営責任者	函館市立大森浜小学校	高 間 猛
会場責任者	滝川市立滝川第一小学校	奥 山 直 人



赤平市 壮大に夏を彩る「あかびら火まつり」

会場

岩見沢市民会館・文化センター
「まなみーる」 展示室（1階）



ルートMAP

第1
分科会

経営ビジョン

会場

「まなみーる」
展示室(1階)

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
1	高 橋 潤 一	石 狩	江 別 市	大 麻 西
2	徳 田 和 之	石 狩	千 歳 市	千 歳
3	平 澤 淳 志	札 幌	札 幌 市	円 山
4	小 田 英 人	札 幌	札 幌 市	山 鼻 南
5	永 井 敬 仁	札 幌	札 幌 市	あいの里西
6	島 貫 静	札 幌	札 幌 市	栄 緑
7	高屋敷 優	札 幌	札 幌 市	美 香 保
8	野 切 卓	札 幌	札 幌 市	北 九 条
9	大 宮 健 一	札 幌	札 幌 市	幌 南
10	佐 野 浩 志	札 幌	札 幌 市	山 鼻
11	古 川 勉	札 幌	札 幌 市	西宮の沢
12	中 村 信 義	後 志	倶知安町	東
13	遠 藤 隆 典	小 樽	小 樽 市	稲 穂
14	岩 間 博 樹	上 川	士 別 市	糸 魚
15	野 崎 師 靖	上 川	名 寄 市	風連中央
16	南 信 重	上 川	当 麻 町	宇 園 別
17	相 馬 美智枝	上 川	美 瑛 町	明 徳
18	引 地 宙 志	上 川	南富良野町	南富良野
19	鎌 田 昌 記	旭 川	旭 川 市	共 栄
20	高 橋 健 史	旭 川	旭 川 市	北 鎮
21	工 藤 智	留 萌	羽 幌 町	羽 幌
22	畑 慎 司	宗 谷	猿 払 村	浜鬼志別
23	宮 崎 哲 也	宗 谷	中頓別町	中 頓 別
24	塩 原 悟	宗 谷	稚 内 市	稚 内 東
25	堀 博 樹	宗 谷	豊 富 町	兜 沼

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
26	藤 谷 毅	渡 島	松 前 町	小 島
27	本 庄 伯 幸	渡 島	北 斗 市	大 野
28	高 間 猛	函 館	函 館 市	大 森 浜
29	深 澤 昌 明	函 館	函 館 市	駒 場
30	有 村 宏 紀	空 知	夕 張 市	ゆうばり
31	奥 山 直 人	空 知	滝 川 市	滝川第一
32	菅 原 一 毅	空 知	赤 平 市	赤 平
33	國 行 宏 昭	空 知	岩見沢市	幌 向
34	高 原 直 樹	空 知	深 川 市	深 川
35	清 水 卓	胆 振	壮 瞥 町	壮 瞥
36	櫻 井 貴 志	胆 振	登 別 市	鷺 別
37	石 川 一 美	胆 振	苫小牧市	若 草
38	赤 塚 恒 太	胆 振	苫小牧市	澄 川
39	松 田 陽 一	日 高	新ひだか町	静 内
40	笠 原 聡	十 勝	音 更 町	緑 陽 台
41	池 田 圭 子	十 勝	新 得 町	屈 足 南
42	佐 竹 宏 子	十 勝	幕 別 町	途 別
43	鈴 木 宏 和	帯 広	帯 広 市	稲 田
44	濱 田 有 子	釧 路	厚 岸 町	太 田
45	福 田 由美子	釧 路 市	釧 路 市	東 雲
46	三 宮 貴 史	根 室	別 海 町	中 春 別
47	藤 吉 桂 子	根 室	標 津 町	川 北
48	橋 本 雄一郎	オホーツク	網 走 市	潮 見
49	吉 本 隆	オホーツク	北 見 市	留 辺 薬
50	木 村 伸 一	オホーツク	遠 軽 町	生 田 原

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、少子化・人口減少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、子どもたちが夢と志をもってよりよい社会と幸福な人生を切り拓き、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、未来を見据えた学校経営ビジョンを明確に示し、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、課題解決に向けて取組の重点化と効率化を図りながら実効性のある解決に努めることが重要である。さらには、高度な専門職として常に最新の知識技能を学び続ける教職員の英知を結集させ、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明確に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と連携・協働を促進しながら、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、自律性を確立していくことが重要となる。

校長は、持続可能で豊かな未来を切り拓くための教育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る。そして、地域や社会とのつながりを意識した学校マネジメント等、様々な視点に立って学校経営を推進しなければならない。

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。



子どもの未来を育てる魅力ある学校経営ビジョンを策定する校長の在り方 ～縦のつながりと横のつながりを重視した接続・連携・協働～

宗谷地区

中頓別町立中頓別小学校

宮崎 哲也

I 趣旨

今日、少子化・人口減少や都市化・過疎化が進行し、先を見通すことが難しい時代の中にある。学校においては、教育資源の不足や教員の確保、校種間の接続や地域社会の教育力の低下などが大きな課題となっており、過疎地域では教育機会の不平等も危惧されている。

これらの課題を解決するためには、保育所・幼稚園及び小学校・中学校の教職員が学校風土に縛られることなく相互理解に努めながら、家庭・地域と連携を深め、「切れ目」や「段差」を緩和し、地域ぐるみで全ての子どもたちの心理的安全性を確保した連続的な発達を保障することが重要である。校長は、ハード面・ソフト面の教育環境整備を推進し、地域と共にある学校づくりの視点に立ち、学校段階等間の円滑な接続・連携の役割を自覚しながらリーダーシップを発揮するとともに、地域に開かれた信頼される学校の実現を図らなければならない。

このような見地から宗谷校長会では、管内的な課題解決に向けて、保護者や地域住民の負託と信頼に応える努力を続け、地域に根差した学校づくりに取り組んできた。

本分科会では、校長のリーダーシップのもと、子どもの未来を育てる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

宗谷校長会では、宗谷教育局が掲げる宗谷管内教育推進の重点「子どもの未来保障～一人一人の子どもを主語にする宗谷の教育の実現～」から五つの柱を受け、市町村ごとの教育行政執行方針との整合性を図った学校経営を推進してきた。宗谷管内の学校数・教職員数の減少や過疎化により、子どもたちを取り巻く教育環境が変化しても、ピンチをチャンスと捉え、児童の実態や地域の課題に基づき、地方だからこそできる魅力的で質の高い学校経営ビジョンの策定を目指している。そして、連携・分担による組織マネジメントや社会構造の変化の中で持続的な学校経営を実現するため、誰一人取り残すことのない持続可能な社会の作り

手の育成を目指す「令和の日本型学校教育」の構築を目指している。

そこで、本研究において、以下のとおり研究の視点を二つ設定し、校長の役割を明らかにする。

研究の視点

- 1 15歳の姿をイメージした幼保小中の縦の接続と学校・家庭・地域で子どもの成長を支える横の連携を具現化する学校経営ビジョンの策定
- 2 課題解決を図る経営ビジョンに基づき、学校と地域の相互作用により教育力を最大化する学校経営の推進

2 研究の方法

はじめに、校長のビジョン策定の意識と管内の課題を把握した上で、宗谷地区で取り組むことを明確にする。

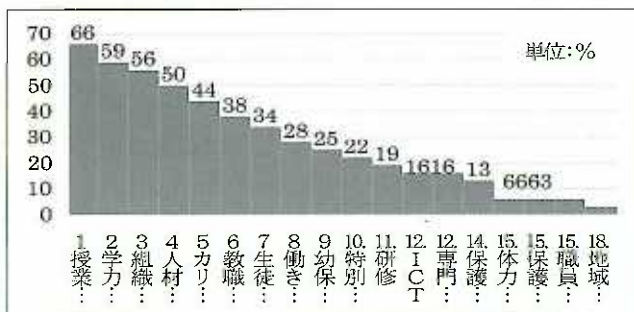
次に、校長の役割・指導性が顕著な事例を検証し、取組の成果と課題をまとめていく。

(1) 研究の視点を具現化するアンケート調査の実施

- ① 学校経営ビジョン策定における校長の意識
 - ② 学校段階等間の連携における校長の関わり
 - ③ 学校教育と地域・社会との連携における校長の関わり
- (令和4年3月実施)

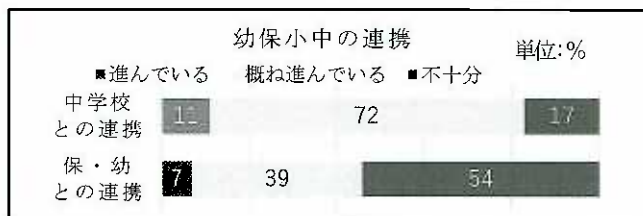
(2) 調査結果にみる校長の意識と管内の課題

① 学校課題の解決に向けた経営ビジョン策定の意識



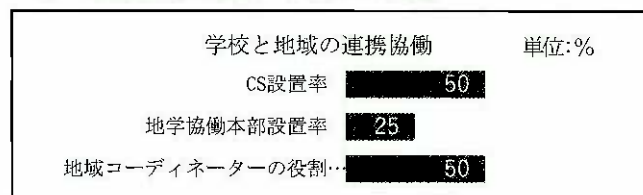
「授業改善」、「学力向上」の推進を上位に策定している一方、「幼保小中連携」が中位、「専門スタッフとの連携・協働体制」や「保護者・地域への理解促進」は下位に策定されていることが分かった。

② 幼保小中の学校段階等間の連携



小中連携が「進んでいる」割合は令和4年度11%、保・幼との連携は7%で、特に54%が不十分であり、縦の接続には改善の余地があることが分かった。

③ 学校教育と地域・社会との連携



管内のコミュニティ・スクール（以下CS）設置率は令和4年度50%、地学協働本部の設置率は25%、また、学校が期待する地域コーディネーターの役割発揮は50%であり、外部人材や専門スタッフを活用した横の連携・分担による組織マネジメントは不十分さがあることが分かった。

(3) 宗谷地区で取り組むべきこと

① 研究の視点1に関わって

校種間の接続の課題を踏まえ、それぞれの発達段階で身に付けてきた力を停滞させることなく、更なる高みへスムーズに導く体制づくりと9年間の学びの連続性に配慮したカリキュラムの作成による縦のつながり、そして、学校と地域がパートナーとして連携・協働するための横のつながりを意識したビジョンの策定が求められる。

② 研究の視点2に関わって

CSでの熟議や地域・保護者の声に耳を傾け、地域に根差した教育はどうあるべきかを分析し、策定した経営ビジョンを保護者や地域と共有する必要がある。そして、教育効果を学校外に広げるために、地域の教育資源を有効活用するとともに多様な人々と協働しながら新たな価値を創造し、未来社会を生き抜く子どもを育成する学校経営の推進が求められる。

3 取組の具体

(1) A小学校の実践(研究の視点1)

新しい学園構想を実現する学校経営ビジョンの策定

令和8年度には義務教育学校に社会教育施設を融合した施設が開校予定である。そこで、学校と地域が生涯学習

の視点から町の学びの拠点づくりにともに知恵を出し合い、認定こども園・小学校・中学校・児童生徒・保護者・地域住民で「小さな町の大きな夢の実現」に向け熟議を重ねてきた。具体的には町校長会として、学園設置全体協議会での目指す方向性についての意見反映を行ってきた。また、教育委員会・認定こども園・小学校・中学校の4者による月1回定例校長会議及び学園推進企画会議による方針の共通理解を図った。学園開校に向けて学校経営ビジョンを作成し、経営方針に具体的な取組を位置付けた。小中連携委員会を活用した各種プロジェクトチーム参画に向けた教職員への働きかけ、先進校・先進地域への学校視察の教職員派遣、教職員・町民・保護者・児童生徒とのワークショップによる意見交換等、一連の取組を含め、町のエデュ大綱を基に目指す子ども像を小中学校間で共有し、経営ビジョンやグランドデザインの策定へ反映させてきた。また、小・中の全教職員が学園プロジェクトチームの一員となり新しい学校づくりを自分事として受け止め、新しい学園構想に向けて参画意識の高揚を図ってきた。

(2) B小・C中学校(施設一体型小中一貫校)の実践(研究の視点1)

学校文化の相互理解を図る学校経営ビジョンの策定

教育委員会の理解と協力のもと、小中一貫教育のメリットを最大限に生かした創意工夫ある教育活動推進により学校経営ビジョンを策定した。学校教育目標及び目指す児童生徒像、グランドデザインを一本化し、義務教育9年間の学びの系統性を確保した教育課程の編成・実施により取組を充実させてきた。組織体制における小・中合同の校務分掌、校内研修の一本化、高学年の乗り入れ授業による専門的できめ細かな指導の充実、学校行事等の共同実施、児童生徒会を統一した小・中ほぼ全ての取組の縦割り化により、中1ギャップの緩和、学校文化の相互理解を図ってきた。

(3) D小学校の実践(研究の視点2)

専門的な外部人材の活用を位置付けた学校経営の推進

幼小の縦の円滑な接続と連携・分担による組織マネジメントを組み合わせて実現する学校経営を推進した。その具体化の取組として、小1プロブレム予防のため町の理学療法士を効果的に活用した。療法士が認定こども園の保育と小学校の授業を参観し、放課後、保育士や小学校の担任に保育参観や授業観察での気づき・児童の発達・効果的な指導法等について専門的な視点から助言することで、教職員は子どもの発達の特性を理解し、適切なアプローチの仕方等を学んできた。また、認定こども園や小・中学校、教育委員会、町保健福祉課の職員等、対象を拡大し札幌の社会福祉法人による「子どもの発達課題と支援」をテーマに



した児童生徒理解研修を行い、教育委員会と連携・協働し、町ぐるみで子どもの健やかな成長をサポートするために連携を図ってきた。

(4) E小学校の実践(研究の視点2)

教職員研修を取り入れた学校経営の推進

町の定例校長会議にこども園長も参加し、同じ目線で教育課題や施策について情報共有や意見交換・共通理解により、課題解決に迫る学校経営を推進し、より良い教育環境を作り上げることができた。その具体化の取組として、夏季休業期間を利用し、小学校教職員をこども園に派遣し、保育士体験研修を実施した。子どもの発達、教育の視野の拡大、自主性を伸ばす指導方法の改善、保育士との交流を通して教職員同士の親交が深まり、信頼関係の構築が一層進み、教職員の資質向上等、貴重な学びとなった。

(5) F中学校区の実践(研究の視点2)

保護者・地域参画型行事を取り入れた学校経営の推進

本市は昭和61年に全国で初めて「子育て平和都市」を宣言し、市民が主役の「子育て運動」に取り組み、市子育て推進協議会、校区ごとの学校を軸に子育て連絡協議会をつくり、住民による祭りや見守り活動を行ってきた。しかし、コロナ禍で各校区の活動が停滞したこともあり、子育て連絡協議会をベースにCSを導入し、校長が働きかけ、活性化を図ることにした。そこで、地域と一体となった防災体制の構築に向け、「防災」に重点を置き、CS及び地域コーディネーターが主体性を発揮し、参加者が楽しめる活動をねらいとして、防災訓練と運動会を組み合わせた「防災運動会」を企画した。地域住民と小中学生、父母ら約150人が参加し、バケツリレーや〇×クイズで交流し、地域の防災意識を高める足掛かりとした。

(6) G小学校の実践(研究の視点2)

地域コーディネーターを活用した学校経営の推進

CSと地域学校協働本部の双方の機能を促進させるため、地域と学校が共有した目標や将来的なビジョンを具体的な活動につなげてきた。そこで、地域コーディネーターを活用し、1日防災学校を実施した。関係機関と連携した学校と地域のニーズに合った活動をプログラムするため、自衛隊、消防組合、警察署、開発局、気象台、振興局、町役場の各組織の協力を得た。そして自校の地震想定避難訓練とタイアップするため地域住民や保護者にも公開し、「町ハザードマップ作り」「避難所設営体験」「災害時に使用する車両の見学・説明」について学習し、防災教育を通して学校を核とした地域づくりを進めてきた。

Ⅲ まとめ

1 成果

(1) 学校経営ビジョンの策定

- ① 義務教育学校開校に向け、新しい学びの場を考える会議では主役である児童生徒の声を聴くことや校長自ら町議会を傍聴し地域の期待や願いを理解した上で、教育行政と学校の役割を明確化した学校経営ビジョンを策定した。教職員がプロジェクトチームに主体的に参画することで創造性を発揮できる組織体制の構築を図ることができた。
- ② 目指すゴールや方向性を明確にした学校経営ビジョンを策定し、小中一貫した教育課程を編成・実施し、教職員の意識の変容により中1ギャップの解消につなげることができた。
- ③ 管内全ての中学校区で小・中連携プランを作成し、学校経営方針やグランドデザインの「接続部分の共有化を図る」点について、令和4年度と比較して肯定的回答が62%から72%に10%アップした。

(2) 学校経営の推進

- ① 上位方針と整合性を図るとともに幼・保・小・中の目標を共有した縦の接続による学校経営を推進した。子どもに対する指導観を一致させるため、専門的な外部人材の活用や関係者も含めた教職員研修の実施や保育園・中学校教職員との連携強化から教育の質の向上につなげることができた。
- ② 学校と地域の目標をすり合わせ、ともに子どもを育て、地域を創る横の連携による学校経営を推進し、地域の特色や資源を活かした教育活動の展開により、教職員の負担軽減、教育課程の充実、地域社会の活性化や結び付きの強化を図ることができた。

2 課題

- (1) 校長は社会の変化や教育改革の方向性を踏まえた展望をもち、「教育の不易と流行」を見定め、柔軟に対応できる先見性や洞察力が必要である。さらに、持続的で新しい時代の学びを支える9年間を見通した学校経営ビジョンを教職員、家庭、地域、教育行政、教育関係者等、幅広く情報を収集した上で、教育の目標、内容、方法を共有し、継続的かつ良好な双方向の関係を築く校長のリーダーシップが求められる。
- (2) 創造的な学校経営を推進するためには、校長の明確なビジョンの下、学校の置かれた状況を多面的に把握し、特色ある学校づくりの方向性を示すことで見通しをもたせ、心理的安全性を確保し、本来の業務に専念できる環境の整備が必要である。今後も、連携・分担による組織マネジメント能力が求められる。

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	帯広市立帯広小学校	野中利晃
研究発表者	帯広市立広陽小学校	千頭洋
司会者	奈井江町立奈井江小学校 札幌市立新琴似北小学校	立山正和 下山弘美
記録者	岩見沢市立美園小学校	尾見秀樹
運営責任者	別海町立別海中央小学校	根本渉
会場責任者	滝川市立滝川第二小学校	坪江潤



奈井江町 日本一の直線道路（国道12号線）

会場

岩見沢市民会館・文化センター
「まなみーる」音楽室（2階）

ルートMAP

第2
分科会

組織・運営

会場

「まなみーる」
音楽室(2階)

番号	氏名	地区	市町村	学校名
1	高橋 基	石狩	江別市	野幌若葉
2	山谷 潤	石狩	千歳市	緑
3	佐々木 めぐみ	石狩	千歳市	千歳第二
4	松田 宏明	石狩	恵庭市	柏
5	岩崎 愛彦	石狩	北広島市	西の里
6	下山 弘美	札幌	札幌市	新琴似北
7	中村 義則	札幌	札幌市	太平南
8	橋本 隆	札幌	札幌市	川北
9	関根 治彦	札幌	札幌市	南郷
10	田中 義直	札幌	札幌市	緑丘
11	庄司 直美	札幌	札幌市	伏古北
12	近 香奈子	札幌	札幌市	手稲宮丘
13	森井 由見	札幌	札幌市	月寒東
14	西尾 美紀	札幌	札幌市	真駒内桜山
15	金崎 徳子	後志	蘭越町	蘭越
16	藤原 聡	上川	中川町	中央
17	中家 俊幸	上川	東川町	東川第三
18	馬場 泰栄	上川	中富良野町	西中
19	成田 恵	旭川	旭川市	旭川第三
20	安藤 陽	旭川	旭川市	近文第一
21	佐藤 栄一	旭川	旭川市	旭川
22	平田 佳子	留萌	初山別村	初山別
23	松浦 勝美	宗谷	枝幸町	風烈布
24	寒河江 孝之	渡島	福島町	吉岡
25	大和 則幸	渡島	北斗市	久根別

番号	氏名	地区	市町村	学校名
26	齊藤 精克	函館	函館市	湯川
27	小仲 剛	函館	函館市	上湯川
28	越前 秀一	檜山	せたな町	瀬棚
29	立山 正和	空知	奈井江町	奈井江
30	坪江 潤	空知	滝川市	滝川第二
31	尾見 秀樹	空知	岩見沢市	美園
32	加藤 敦	空知	滝川市	滝川第三
33	戸澤 法史	空知	妹背牛町	妹背牛
34	渡辺 敬方	胆振	伊達市	星の丘
35	仲見 真樹	胆振	白老町	白老
36	森田 芳明	胆振	苫小牧市	拓勇
37	北條 孝行	胆振	苫小牧市	北星
38	中島 主税	日高	浦河町	浦河東部
39	須藤 正博	十勝	新得町	新得
40	稲葉 珠樹	十勝	池田町	池田
41	小田 浩平	十勝	陸別町	陸別
42	野中 利晃	帯広	帯広市	帯広
43	千頭 洋	帯広	帯広市	広陽
44	萩原 啓司	帯広	帯広市	つつじが丘
45	佐久間 勝教	釧路	浜中町	茶内
46	富田 義宏	釧路市	釧路市	愛国
47	根本 渉	根室	別海町	別海中央
48	白井 洋志	オホーツク	北見市	常呂
49	川上 智広	オホーツク	湧別町	芭露学園
50	池田 潤	オホーツク	佐呂間町	佐呂間

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

分科会の趣旨

情報化・グローバル化の急激な進展、少子化・人口減少の進行、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も、一人一人の豊かで幸せな人生と社会の持続的な発展の実現を目指し、子どもたちに「持続可能な社会の創り手」としての資質・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。そのために、校長のリーダーシップの下、「心理的安全性」の確保が不可欠である。その上で、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。

さらに、学校で働く人材の多様性に応じて、経歴や職種の違いにより自らと異なる視点をもつ教職員の意見を積極的に取り入れ、互いの強みを生かす組織づくりが求められる。

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だ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、「心理的安全性」を確保し、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。



学校経営ビジョンの共有と実現に向けた組織づくりと組織的な推進の活性化における校長の役割

帯広地区 帯広市立広陽小学校 千頭 洋

I 趣旨

現代社会は急速な情報化・グローバル化、少子化、AIの進化により未来が不透明で予測が難しい。そのため、学校教育は子どもたちにこれからの時代を生き抜くための資質・能力を育成する必要がある。

校長には柔軟なリーダーシップを発揮し、教職員に自分ごととして共通の学校課題への取組を促し、組織を活性化させ、創造的な学校風土を育むことが求められている。

また、教育課題への適切な対応と地域連携が重要であり、校長が説明責任を果たし、学校・家庭・地域を調整し、協力を促進することはチーム学校を築く上で不可欠である。

帯広市では、令和4年度までに市内全ての小中学校、義務教育学校に学校運営協議会（帯広市では親しみを込めてコミュニティ・スクール協議会としている）が設置され、学校・家庭・地域が目標を共有し、未来を拓く子どもたちを社会総掛かりで育む仕組みづくりが進められている。また、平成22年度から進められている、中学校区を1つのエリアと考える本市の「エリア・ファミリー」による小中一貫教育の推進も図られているところである。

帯広市小学校長会では、このような取組を強みとしながら、横のつながりを大切にし、情報連携・行動連携を基本に、日々特色ある教育活動の実現やリスクマネジメントに一丸となって取り組んでいる。

本提言では、より充実した学校運営に向け、今日的教育課題や当面する学校経営諸課題の解明と、時代の要請に応える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について究明し、校長の果たすべき役割を考えていく。

II 研究の概要

1 研究主題の設定

【研究主題】

「学校経営ビジョンの共有と実現に向けた組織づくりと組織的な推進の活性化における校長の役割」

～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) 主題設定の理由

帯広市小学校長会では、内外の動向、帯広市における教育基本計画、教育行政執行方針、学校教育指導の重点、今日的な課題等を的確に捉え、「新しい時代を生き抜く帯広っ子の育成」を目指し、教育課題を解決する学校教育の実現に向けて、令和2年度から継続して研究を推進している。

(2) 研究の視点

【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

【研究の視点2】

組織を活性化させるための具体的方策の推進

全教職員が共通の理念の下、教育活動に取り組むことができる活力ある組織づくりのためには、まず校長が時代の要請と自校の課題を明確に把握し、将来を見据えた明確なビジョンをもたなければならない。

そして、学校経営ビジョンを実現するためには、まずビジョンを明確に、かつ具体的に示し、繰り返し伝えて全教職員で共有することが重要である。帯広市小学校長会では、教職員一人一人の学校経営参画意識を高め、自分ごととして捉えさせるために、学校経営ビジョンが分かりやすく、コンパクトにまとめられているグランドデザインを、組織活性化のための重要なツールと考えている。

校長は、このグランドデザインを有効に活用し、学校経営ビジョンを校内外に周知し、教職員に意識させること、PDCAサイクルにより点検と見直しを確実にを行い、学校運営を推進していくことが重要である。さらに、家庭・地域社会の願いや教育課題を、学校や家庭、地域社会と共有し、連携・機能させるコーディネーターとしての役割を果たすことが必要となる。

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、学校内外の組織を活性化させる校長の果たすべき役割と関与性、指導性について考察する。

2 研究の推進

(1) 市内小学校のグランドデザインの交流と分析

交流する中で、課題として挙げられた参画意識を高揚させるために必要なことについて理解を深めた。

- (2) 学校運営への積極的な参画を促す取組の一つとして、グランドデザイン作成に関わる組織的な取組や校長の関与について理解を深めた。
- (3) グランドデザインを活用した組織活性化のための共有と振り返り
グランドデザインの中にPDCAサイクルを位置付けることで、全教職員が継続して到達目標を意識しながら学校経営に参画する取組について理解を深めた。
- (4) 帯広市エリア・ファミリー構想を活用した組織の活性化について理解を深めた。
- (5) コミュニティ・スクールを活用した人材育成や経営方針の周知や連携について理解を深めた。

3 取組の具体

【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

(1) 実態調査・交流のまとめ

グランドデザインを学校経営ビジョンの周知・説明等に活用することが多く、作成に当たってはデザインや分かりやすさを重視している。一方、分かりやすくシンプルに伝えることの難しさを感じている学校も多い中、全教職員が作成に関わっている学校や、取組の振り返りや評価・改善に活用している学校もあった。

学校経営ビジョンの作成段階における協働の取組は、教職員への学校経営ビジョンの周知や学校経営参画意識の高揚を図る上で有効であると思われる。

(2) 学校経営参画意識高揚への工夫

A小学校では、次年度の学校経営ビジョンに関わる会議を立ち上げ、複数回の話し合いにより骨子を作り上げた。

- ① 2学期末に全教職員が参加して学校のよさや課題を確認し、今後の方策を協議することを目的に「みんなのウェルビーイング向上会議」を開催した。ワークショップ形式により話し合いを進め、教職員一人一人の思いや実態等について、共通理解し方向性を確認した。
- ② 話し合いの結果を基に校長が作成したグランドデザイン案を示し、次年度に向けた学校経営の考え方を説明し、意見を集約した。
- ③ 年度末にはコミュニティ・スクール協議会において、作成したグランドデザインを基に次年度の学校経営の方向性を示し承認を得た。
- ④ 次年度初めに、改めてコミュニティ・スクール協議会での意見等を含めたグランドデザインを示しながら学校の方向性を確かめた。

- ⑤ 完成したグランドデザインを基に、各学年が目指す子ども像に近付けるための方策を取りまとめ、学年経営案とした。

B小学校では、ICTを活用して教職員にアンケートを実施し、学校経営ビジョンに反映させた。

- ① 年度末に全教職員にB小学校の「素晴らしいところ」「改善したいところ」「改善のポイント」を聞き、Google Jamboard で集約する。校長がグルーピングし、その方向性を確認した。
- ② 年度初めには、「重点を具現化し、児童をよりよく成長させるためのアプローチ項目」として、校長が設定した3点に、教職員が考える4点を加えて重点とすることを説明した。
- ③ さらに校長が「B小児童にはこれが必要」という項目を11例示し、Google Form のアンケートを実施した。
- ④ 校長が結果を開示し、「学校経営ビジョンと重点の完成版」を提示した。

A小学校では、早い時期から全教職員で協議し、自校のよさと課題を明確にできたことが次年度の経営の重点を自分ごととして考えることにつながった。また、B小学校では、全教職員での Google Jamboard への参加や Google Form でのアンケートへの回答が学校経営意識の高揚へつながった。

両小学校とも全教職員が参加し、作成段階から関わることにより、自らの意見が反映され、実際に運営されるということが見える形となっている。これらは間違いなく学校運営の一員としての責任感や、協働・参画意識が高揚することにつながっていると考えられる。

【研究の視点2】

組織を活性化させるための具体的方策の推進

(1) 組織活性化のための到達目標の共有と振り返りの工夫

C小学校では、グランドデザインの中にPDCAサイクルを位置付け、子どもの姿で達成度が見えるようにした。年度初めの提案時に全体の流れを確認するとともに、学校評価の児童アンケートとリンクした到達目標を共有する。次に1学期末に行う学校評価アンケートにより、1学期末時点での進捗状況を全教職員で共有し、達成に向けた手立てや達成へのロードマップを再構築する。2学期末時点でも同様に行うこととし、次年度の経営ビジョン策定にも生かしていく。全教職員が年度末まで継続して、到達目標を意識しながら、学校経営に参画することを狙っている。

(2) 「エリア・ファミリー」を活用した組織の活性化

帯広市では中学校区を基本とした14のエリア・ファミリーを設定している。各エリアは域内の小中学校、義務



教育学校、保育所、幼稚園、児童保育センター等で構成され、幼保小中連携及び小中一貫教育の土台となっている。帯広市のエリア・ファミリーは平成 22 年度から開始され、幼保小中における情報共有、交流、講演会や協議会の開催等を進めてきた。令和元年度からはエリア・ファミリー内における連携をより促進するとともに、家庭や地域への周知、コミュニティ・スクールの周知など、その取組を深めてきた。残念ながらコロナ禍により一時、縮小を余儀なくされたが、現在は小中一貫教育の充実、幼保小の滑らかな接続を目的とし、各エリア・ファミリーで取り組んでいる。

D中学校エリア・ファミリー（中学校1・小学校2・幼保4・児童保育センター3）では、学校間の学校経営ビジョンの共有を目的に、令和4年度から組織を再編し、各専門部会を立ち上げ、幼保小中の一貫した教育を進めている。令和4年度には、エリアが目指す子ども像を「未来に向かってキラキラ輝く子ども」と統一し、その子ども像の実現を学校経営の目指す姿として、学校経営ビジョンの策定を図っている。

具体的なエリアの取組に関しては、幼保小中・児童保育センターから選出された教職員が九つの専門部会（「校長部会」「教頭・主幹教諭部会」「幼保小中学童連携部会」「学力向上部会」「体力向上部会」「生徒指導部会」「特別支援部会」「生徒会・児童会部会」「GIGA部会」）に分かれ、目標の共有、課題の交流、共通の取組について議論し、各学校において、取組の先導的な役割を果たしている。また、各部会で話し合われた内容は、「エリア便り」にまとめ、全ての教職員へ周知している。

成果としては、校長が 15 年間を見据えた成長のつながりを意識した学校経営ビジョンを策定し、教職員同士で共有することにより、各発達段階において取り組むべき内容や現状における課題が明確になったことが挙げられる。また、専門部会における現場レベルでの目の前の子どもの実態を基にした取組やアイデアの創出・実現が、教職員の積極的な学校経営への参画とミドルリーダーとしての力量を高めていることなども挙げられる。

(3) コミュニティ・スクールにおける学校経営ビジョンの共有・周知と人材育成

現在、帯広市では市内全校にコミュニティ・スクール協議会（以下CS協議会）が設置され、その取組が進められている。校長は学校経営ビジョンを示し、その承認を得なければならない。年数回の熟議の場において、学校経営の進捗状況を報告し、意見を交流する等、随時運営を進めている。

CS協議会では、校長が4月にグランドデザイン等を活用し、学校経営ビジョンについて変更点も含め確認する。その

後、年間を通して複数回の協議会を開催し、学校の状況を視察したり、取組の成果や課題を共有したりする。年度末には、学校評価等を受け、次年度の学校経営の方向性について示し、熟議の上、承認を得て次年度の学校経営ビジョンの具体を策定していく。

E小学校では、CS協議会に教頭、主幹教諭や教務主任等をオブザーバーとして参加させ、地域の思いを直接受け止めることができるようにしている。学校運営の中心的役割を果たす教員を参加させることにより、視野の広い人材の育成を図るとともに、校内の窓口として、教職員と地域を結ぶ意識の向上を図っている。今後は各分掌部長や学年主任等もオブザーバーとして参加する機会を設け、CS自体の充実はもちろん、人材育成の場としての活用も検討している。

Ⅲ まとめ

1 成果

- (1) 校長が広く学校の現状を知り、職員とともに考え、経営ビジョンをグランドデザインに落とし込むことは、職員の主体性や責任感の向上、更には自走する集団への変化を生み出すことに有効である。
- (2) グランドデザインの中にPDCAサイクルを位置付けることで、評価・改善を繰り返し、到達目標に迫ることができる。
- (3) エリア・ファミリーを活用することは、より広い視野での経営ビジョンの策定につながる。それとともに、専門部会による取組の具体化が、教職員の学校運営への積極的な参画意識の向上やミドルリーダーの力量の向上につながっている。
- (4) CS協議会に学校運営の中核を担う人材を参加させることで、家庭や地域の願いを経営ビジョンの策定に生かすことができるとともに、連携を強化することにつながった。

2 課題

- (1) 学校経営ビジョンを策定する際には、校長一人で作成する場合も多く、多面的に課題を把握したり、職員の経営参画意識を高揚させたりする部分に弱さがある。
- (2) 年度初めに提示した経営ビジョンは、年数回の評価・改善を位置付け、年間を通して意識させ、組織的な取組の活性化につなげる必要がある。
- (3) CSを組織活性の場や周知・連携を図る場とするには、分かりやすい言葉を用いる等、理解につながる伝え方を工夫する必要がある。

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	札幌市立手稲東小学校	白崎 正
研究発表者	札幌市立藤の沢小学校	安藤 九一
司会者	新十津川町立新十津川小学校	鈴木 義樹
	札幌市立北の沢小学校	西村 貴史
記録者	三笠市立岡山小学校	一ノ瀬 健太郎
運営責任者	上富良野町立上富良野小学校	豊田 央
会場責任者	滝川市立江部乙小学校	壽崎 正人



新十津川町 春の田園風景と雪が残るピンネシリ岳

会場

岩見沢市民会館・文化センター
「まなみーる」 多目的室1・2(1階)



ルートMAP

第3
分科会

評価・改善

会場

「まなみーる」
多目的室1・2(1階)

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
1	近 藤 弘 隆	石 狩	江 別 市	大 麻 東
2	玉 田 充 幸	石 狩	千 歳 市	日 の 出
3	八木橋 桂 二	石 狩	恵 庭 市	島 松
4	内 海 洋	石 狩	北広島市	大 曲
5	若 林 公 一	石 狩	石 狩 市	花 川
6	白 崎 正	札 幌	札 幌 市	手 稲 東
7	安 藤 九 一	札 幌	札 幌 市	藤 の 沢
8	西 村 貴 史	札 幌	札 幌 市	北 の 沢
9	加 藤 康 之	札 幌	札 幌 市	茨 戸
10	船 着 千 世	札 幌	札 幌 市	日 新
11	石 川 直 道	札 幌	札 幌 市	定 山 溪
12	小 川 泰 弘	札 幌	札 幌 市	中 の 島
13	森 井 厚 友	札 幌	札 幌 市	平岸高台
14	大 嶋 稔 康	札 幌	札 幌 市	厚 別 東
15	中 村 禎 宏	札 幌	札 幌 市	平 岡 南
16	三 國 昌 人	札 幌	札 幌 市	清 田 緑
17	佐古岡 香	後 志	留寿都村	留 寿 都
18	及 川 年 彦	小 樽	小 樽 市	長 橋
19	豊 田 央	上 川	上高良野町	上高良野
20	米 津 理 臣	上 川	美 瑛 町	美 瑛 東
21	柴 田 康 徳	旭 川	旭 川 市	新 町
22	浜 崎 成 巳	旭 川	旭 川 市	高 台
23	塩 原 千 夏	宗 谷	稚 内 市	宗 谷
24	太 田 浩 司	渡 島	北 斗 市	谷 川
25	浦 上 修 一	函 館	函 館 市	北 星

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
26	佐 藤 等	檜 山	今 金 町	今 金
27	鈴 木 義 樹	空 知	新十津川町	新十津川
28	壽 崎 正 人	空 知	滝 川 市	江 部 乙
29	一ノ瀬 健太郎	空 知	三 笠 市	岡 山
30	澤 口 純 一	空 知	岩見沢市	第 二
31	阿久津 淳 子	空 知	由 仁 町	由 仁
32	萩 原 享	胆 振	室 蘭 市	八 丁 平
33	小 原 毅	胆 振	登 別 市	幌 別 西
34	手 塚 敏	胆 振	苫小牧市	ウトナイ
35	南 正 彦	胆 振	苫小牧市	北 光
36	松 尾 康	胆 振	安 平 町	追 分
37	田 中 豊 人	日 高	日 高 町	厚 賀
38	吾 妻 昌 三	十 勝	芽 室 町	芽 室 西
39	浪 内 洋 一	十 勝	幕 別 町	忠 類
40	小副川 浩	十 勝	豊 頃 町	大 津
41	瀧 本 浩 之	釧 路	厚 岸 町	厚 岸
42	安 部 新 路	釧 路 市	釧 路 市	青 葉
43	原 健 一	根 室	根 室 市	海星学校
44	伊 井 俊 明	オホーツク	網 走 市	中 央
45	三 村 尚 広	オホーツク	網 走 市	東
46	水 野 利 幸	オホーツク	清 里 町	清 里
47	中 原 由 紀 子	オホーツク	北 見 市	東
48	加 藤 博 樹	オホーツク	紋 別 市	潮 見

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。

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。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。また、令和5年度より「研修履歴を活用した受講奨励」が開始され、今後の資質向上のための指導助言を行うことが求められている。

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するためには、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、評価規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。



教育環境の向上改善に資する学校評価と 資質能力向上へつなげる人事評価

札幌地区

札幌市立藤の沢小学校

安 藤 九 一

I 趣旨

社会の変化が急激であり、将来予測の困難な時代の中で、子どもは、持続可能な社会の創り手として育つことが求められている。これは子ども一人一人が「自分が大切にされている」と日々実感しながら、社会に生きて働く本物の経験を生み出す場を通して学んでいくことが基盤となる。

そのために学校においては「学習活動づくり」「人間関係づくり」「環境づくり」を相互に関連させた質の高い教育活動を展開するために、評価を十分に機能させ、学校運営の改善を図っていく必要がある。

学校評価において、自己評価は設定目標や計画、達成状況から課題を共有すること、学校関係者評価は学校・家庭・地域総ぐるみで子どもを育てるためのコミュニケーションツールとして機能させ、開かれた学校づくりを推進すること、第三者評価は専門的な分析や助言から学校自らが客観的分析と改善策を明確にすることが目的とされ、PDCAサイクルを循環させ、質の高いマネジメントを図るためには必要不可欠である。

一方、人事評価は、能力評価と業績評価の二つを適正に行い、教職員の業務に対する意欲、資質能力の向上を促し、学校全体の活性化につなげることで、そして人事評価と組織強化を結び付け、より質の高い教育を展開することが目的となる。ただ教職員の業務は多岐にわたり、多忙化していることから、校長の組織マネジメントや校務の効率化等の取組が評価にも反映されていくことが大切である。

さらに学校は、確かな学校運営を展開する上で、社会変化の機微を捉え、裁量と実行を伴う「主体性」や的確な判断と責任を伴う「自律性」を確立していくためにも評価の改善は大変重要である。

そこで本分科会では、「環境づくり」に着目した学校評価と人事評価をいかに有効に機能させ、校長の役割と指導性をどのように発揮していくか、具体事例を基に明らかにしていく。

II 研究の概要

1 研究の経緯

札幌市小学校長会には、六つの共同研究があり、「教育環境部」では、研究主題を「未来を創る『さっぽろっ子』の育成に向けた教育環境を充実させる学校経営の在り方」と設定して、協働的に研修を進めている。そして当部では、四つの小部会「学校環境」「ICT環境」「学校間地域連携」「学校安全」に分かれ、それぞれの向上改善を学校経営の中核に据えた学校が集まり研修を進めているところである。

令和5年度における研修の成果として、教育環境を向上改善するための校長が発揮すべき役割と指導性について、共通の観点を見いだし、教職員・保護者・地域へ示していくことが大切であると確認した。

■教育環境の向上改善に向けた校長の役割と指導性を考える重要な観点

○校長の役割＝「課題の把握」「見通しと対応」

○校長の指導性＝「統括と決断」「成果の見極め」

2 教育環境の向上改善と学校評価・人事評価

子どもの学びや生活、登下校等の教育環境を向上させるためには、校内外に取組の有効性や効果を説明し、絶えず検証する必要がある。教育環境の改善には終わりが無い。改善した後の活用の問題がないか、持続していけるものなのか、更に継続して探っていくことが大切と考えている。そこで大変重要なツールとなるのが学校評価と人事評価である。

まず、確かな学校評価を行うためには、取組への「見通しとその対応」の内容がきちんと示され、評価者が分かっていること、そして自己評価と保護者・地域の見線から見た学校関係者評価の二つがしっかりと揃うことが、より一層の改善を図る上で重要である。

一方、人事評価は、教職員の資質能力の向上、学校の活性化を目指し、適材適所での能力発揮、職務の意欲向上を図ることがねらいであり、適切な指導と対話を通じた、校長の「見極める力」が大切である。また人材育成の視点を基に、キャリアステージに応じた計画的・継続的な取組を評価に生かす必要がある。

そこで、「学校間地域連携」と「ICT環境」における、「見通しと対応」「成果の見極め」を観点とした事例から、学校評価・人事評価について述べていく。

3 小中一貫した教育から「札幌らしいコミュニティ・スクール」導入への見通しや対応と学校評価

札幌市では、学校を核として、子どもと社会をつなげるために令和6年度から令和10年度にかけてすべての学校で「札幌らしいコミュニティ・スクール（以下CS）」を導入することになっている。現在は、小中一貫した教育を推進している中学校区の小中パートナー校同士が連携し、準備の整った学校から順次CS活動をスタート（今年度は小・中学校15校がスタート）している。

＊「札幌らしいCS」とは…

- ・小中一貫した教育と連動した仕組み
- ・「さっぽろっ子自治的な活動」とCSをつなげることで「子どもの声」を学校運営に反映

(1) パートナー校と共有する学校関係者評価

A校では中学校と2校の小学校がパートナー校となり、まずは管理職で連携し、学校経営案のスローガン（例：主体性を育てよう、自尊感情・自己肯定感を大切にしよう、など）や明確な子ども像を共通化した。その結果小中一貫した活動のポイントが絞られ、3校全ての教職員が理解を深め推進することができた。また地域と共に子どもを育てるというCSの方向性とロードマップを各パートナー校から地域に発信することで、校区内の複数ある地域（町内会）とつながる機会が増え、地域学習等の協力をお願いすることができた。さらに、今後3校の学校関係者評価委員会を学校運営協議会で行うことで、課題を共有し学校と地域との連携が一層強化できると考えている。

(2) 取組のねらいや展望（見通し）を明らかにし、精度の向上を目指す自己評価

B校では、地域の校外学習や出前授業の機会を増やし体験的で楽しく学ぶ活動を一層推進させたいと考えた。そこで、校長が進んで子どもと地域の交流をマネジメントした

り、地域と学校を円滑につなぐコーディネーターとしての機能を果たしたりしながら、地域へ向け目指す学校像を明確に発信してきた。また教職員には地域との連携を進める取組をどのような目的で、いかに推進していくか、といったコーディネート観や評価観を示すことで、地域と協働した取組に対する教職員の自己評価判断に役立てている。

(3) 組織での取組を生かした自己評価

C校では、4校あるパートナー校でCSに向けて取り組むべき四つの推進部門を設定し、4校全ての教員が分かれて所属し検討を進めている。以前は管理職主導の話し合いから、イメージのみが教員へ伝えられていたが、教員主導の交流ができるようになると、教員一人一人が自分の事として捉え、CS導入への施策や連携改善に向けた課題等がより鮮明に見えてきた。こうした適切な組織編制、交流実践は積極的な自己評価にもつながり、取組への意欲や今後への期待が高まった。

4 目標に対する成果の見極めと人事評価

札幌市では令和3年度より、子どもは1人1台の端末利用が可能となり、令和4年度から教員育成指標の観点に「ICT活用指導力」を設けている。

＜教員編の各ステージにおける指標＞

○「養成段階」

情報モラル・情報セキュリティを正しく理解し、教材準備や学校事務等にICTを適切に活用しようとしている。

○「基礎形成期（学級・担当教科等）」

授業等におけるICTの効果的な活用場面を計画し実践するとともに子どもに情報モラル・情報セキュリティを踏まえた活用を適切に指導している。

○「向上充実期（学年・校務分掌等）」

授業等におけるICTの効果的な活用方法の開発や、子どもの情報モラル・情報セキュリティを含め、情報活用能力の育成を系統的に進めている。

○「深化牽引期（学校全体）」

学校教育全体におけるICTの効果的な活用や情報活用能力の育成計画立案等の中核となって推進するとともに、同僚に適切な対応をしている。

令和4年度のICT環境部内における提言内容では、学級間のICT機器の使用に係るルールの統一やクロームブックのアプリ、「簡単・便利で速い」機器の導入など設備・機器面の内容が複数盛り込まれていたが、令和5年度から



はICTに関する資質能力の向上に向けた事例の提言、話し合いが増えた。これは、教員間におけるICT活用の格差がはっきりと見え、その差も大きくなってきたことが理由である。

そこで教員育成指標に求められる姿を参考に、いかに研修計画を立てるか、キャリアに合わせ、どのような目標を立て資質能力向上へつなげていくか、そうした一連の取組を明らかにしていくことが個々人の業績評価、能力評価に生かされていくと考える。

(1) キャリアに応じた目標に向けた研修と人事評価

D校では、教員によるICTの効果的な指導と活用を目指し、経験豊富な教員を情報教育推進教師に位置付け、学校教育全体におけるICT活用について、広い視野をもって研修計画の立案をお願いした。

まずはアプリの活用等に係るアンケートを実施して教員一人一人の実態を把握し、次にどの技能レベルにある教員も気軽に参加できる15分程度のミニ研修を立案し計画的に実施してきた。その結果、苦手意識をもっていた教員も少しずつ知識や技能が身に付き、授業で活用する機会が増えたことなどをICT活用指導力における能力評価と業績評価に反映させ、各教員の自信につなげることができた。

(2) 目標を共有化した組織の取組を見極めた人事評価

E校ではICT活用を活性化するために、情報推進委員会を設置し、全学年に足場を作り、定期的に研修や話し合いを行ってきた。その中で、教員間格差の解消を視野に入れた研修計画と実施、課題・進捗状況・今後の方向性を共有することができ、各教員のICT活用意欲の向上を図ることができた。

次に、F校ではGIGA推進委員会を設置、定例化する中でパソコンの取扱い方や情報モラル・情報セキュリティの一層の指導徹底を目指した家庭への啓発資料を作成し配付するなどの取組を積極的に行った。これにより個々のステージには関係なく教員全体が周知徹底していくICT活用の留意点が明確になり、信頼される学校づくりにつなげてきた。

これらの取組から校長は、職員間で互いに高め合う組織活動の成果を見極めていくことが大切となり、業績評価に生かすことができると考えている。

(3) 自己目標を基にした人事評価

G校では、ICT活用における教員の意識・技能の格差を埋めるために、本市の教員養成指標や人事評価シート等を活用しながら、教員一人一人に前年の状況を踏まえた新年

度の自己目標をもたせ、ICT活用指導力の向上について期首面談等でアドバイスしていった。こうした取組により、教員が様々な立場における自分の役割を具体的にイメージし、向上改善への主体的な活動を生み出すこととなり、能力評価、業績評価へつなげている。

Ⅲ まとめ

1 成果

教育環境の向上改善に資する学校評価・人事評価を機能させる「校長の役割と指導性」から

【学校評価における校長の役割】

- (1) 自己評価は、自校の改善点を把握し、「取組の見通しと対応」をしっかりと示すことで、評価の判断が明確になる。
- (2) 外部評価はCS等において、保護者・地域の声を聞きながら取組の計画・展望を十分説明することで、より広い視点からの評価を得て、改善していくことができる。

【人事評価における校長の指導性】

- (3) 人事評価シート等に個々のキャリアステージに応じた目標を設定するよう指導したり、専門担当者や組織を設定したり、計画的継続的な研修を実施したりすることで、教職員の意欲や技能等の向上につなげ、学校全体の活性化に向かう評価につなげることができる。

2 課題

教育環境の向上改善に資する有効な評価に迫るための更なる「校長の役割と指導性」の検証から

【情報の整理と統括】

- (1) CSに係る取組は、札幌市内ほとんどの学校が準備段階である。今後増えてくる実施校の情報等を参考に整理し、学校・地域に合致したCSを目指す取組・評価の改善が必要である。

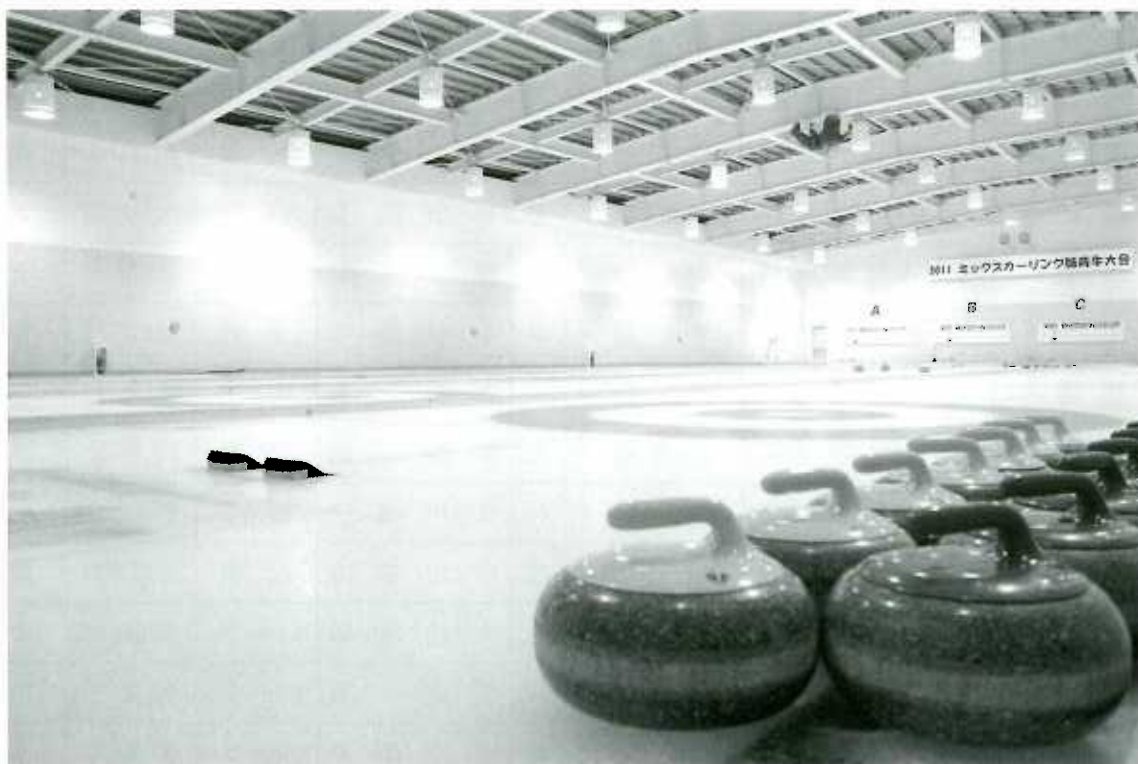
【変化・更新への対応と見極めの継続】

- (2) 教職員のICT活用指導力の平準化には時間を要する。そのために機器やアプリの更新、最新の活用例等の情報を把握しながら、人材育成の視点をもって校長の指導性を発揮し、更なる向上への意欲化や組織化の継続検討・見極めが評価の充実には必要である。

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	旭川市立朝日小学校	高野拓実
研究発表者	旭川市立忠和小学校	藤本友紀
司会者	砂川市立北光小学校	中野大吾
	旭川市立神楽岡小学校	佐藤美鶴
記録者	北竜町立真竜小学校	鎌田定男
運営責任者	千歳市立桜木小学校	玉腰武
会場責任者	砂川市立砂川小学校	木内一樹



妹背牛町 国際基準シート4面の専用施設「カーリングホール」

会場

岩見沢平安閣 コハクA(4階)



ルートMAP

第4
分科会

知性・創造性

会場

岩見沢平安閣
コハクA(4階)

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
1	玉 腰 武	石 狩	千 歳 市	桜 木
2	加 藤 紀 子	石 狩	江 別 市	中 央
3	堀 口 基 一	札 幌	札 幌 市	新 光
4	菅 原 隆 司	札 幌	札 幌 市	百合が原
5	石 川 円	札 幌	札 幌 市	発 寒 南
6	斎 藤 弘 樹	札 幌	札 幌 市	北 園
7	佐 賀 主 昌	札 幌	札 幌 市	札 苗
8	真 鍋 一 史	札 幌	札 幌 市	栄 西
9	杉 山 直 樹	札 幌	札 幌 市	西
10	甲 斐 敏 明	札 幌	札 幌 市	藻 岩 南
11	星 山 美千代	札 幌	札 幌 市	新 陵
12	佐 藤 寛	後 志	共 和 町	北 辰
13	脇 本 麻友美	小 樽	小 樽 市	望 洋 台
14	八 柳 学	上 川	名 寄 市	名 寄 東
15	宮 本 貴 弘	上 川	剣 淵 町	剣 淵
16	南 山 夕 子	上 川	鷹 栖 町	北 野
17	小 野 直 久	旭 川	旭 川 市	末 広
18	佐 藤 美 鶴	旭 川	旭 川 市	神 楽 岡
19	高 野 拓 実	旭 川	旭 川 市	朝 日
20	藤 本 友 紀	旭 川	旭 川 市	忠 和
21	千 葉 昌 之	旭 川	旭 川 市	永 山 西
22	門 脇 憲 司	宗 谷	利 尻 町	沓 形
23	中 野 聡	渡 島	知 内 町	涌 元
24	蛸 子 友 正	渡 島	木 古 内 町	木 古 内
25	後 木 明 生	渡 島	七 飯 町	大 中 山

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
26	白 鳥 宏 幸	渡 島	八 雲 町	落 部
27	高 橋 吉 隆	函 館	函 館 市	あ さ ひ
28	坂 井 顕 也	函 館	函 館 市	北 昭 和
29	中 野 大 吾	空 知	砂 川 市	北 光
30	木 内 一 樹	空 知	砂 川 市	砂 川
31	鎌 田 定 男	空 知	北 竜 町	真 竜
32	野 村 智 久	空 知	南 幌 町	南 幌
33	和 田 知 子	空 知	浦 臼 町	浦 臼
34	無量林 高 史	胆 振	室 蘭 市	喜 門 岱
35	松 田 周 一	胆 振	登 別 市	幌 別
36	井 村 友 美	胆 振	苫 小 牧 市	清 水
37	五十嵐 寛 明	胆 振	苫 小 牧 市	苫 小 牧 東
38	森 晶 子	胆 振	厚 真 町	厚 真 中央
39	吉 田 貴 弘	日 高	え り も 町	え り も
40	高 橋 教 之	十 勝	音 更 町	下 音 更
41	中 村 浩 幸	十 勝	芽 室 町	芽 室 南
42	森 本 聡	十 勝	本 別 町	本 別 中央
43	齋 藤 超	釧 路	釧 路 町	別 保
44	長谷川 順 子	釧 路 市	釧 路 市	光 陽
45	中 山 生 欧	根 室	中 標 津 町	中 標 津
46	大久保 雅 恵	オホーツク	紋 別 市	上 渚 渚
47	玉 造 至	オホーツク	北 見 市	川 沿
48	沼 田 泰 彦	オホーツク	美 幌 町	旭
49	長 崎 祐 紀	オホーツク	湧 別 町	富 美

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

現代は将来の予測が困難な時代であり、社会構造が急速に変化する中、学校教育には、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、主体的に学びに向かう力や人間性の育成に向けた教育課程の編成が求められている。

この教育課程の編成に当たっては、学校教育を学校内に閉じず、地域の人的・物的資源も活用し、社会との連携及び協働によりその実現を図る「社会に開かれた教育課程」を重視することが重要である。

学校においては、学習指導要領に示された資質・能力の育成に向けて、「個別最適な学び」と「協働的な学び」という観点から学習活動の充実の方向性を改めて捉え直すとともに、ICTの新たな可能性を指導に生かすなどして、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を推進していく必要がある。

校務をつかさどる校長は、子どもたちや学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目標を明確に示して地域と連携したよりよい学校教育を目指していかなければならない。そして、その目標の実現に必要な教育内容等の教科横断的な視点での組み立て、実施状況の評価と改善、必要な人的・物的体制の確保などを通して、教育課程に基づく教育活動の質を向上させ、学習効果の最大化を目指したカリキュラム・マネジメントの確立を図っていくことが大切である。

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を効果的に活用した授業改善などについて組織的に取り組み、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教育活動等の充実・改善を目指した取組を推進す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。



持続可能な社会の創り手を育む学校改革を実現する 校長のリーダーシップ

旭川地区 旭川市立忠和小学校 藤本友紀

I 趣旨

VUCAの時代が到来し、従来の知識や経験では解を見出すことが難しい中、学校教育には、子ども一人一人が自分のよさや可能性を認識するとともに、多様な人々と協働しながら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。

このため、学校は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という危機的事態を乗り越えた経験を踏まえながら、「持続可能な社会の創り手の育成」と「日本社会に根ざしたウェルビーイングの向上」を両輪とした、令和の日本型学校教育の実現を目指すことが極めて重要である。

昨年度の本分科会では、石狩管内小中学校長会より、「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」の推進に資する校長の役割として、「経営ビジョンの明確な提示」と「組織的・協働的な対策と人材育成」の実践が提言された。また、「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」の推進に資する校長の役割として、「社会の課題や子どもの実態を多面的に捉えること」と「1人1台端末の効果的活用」について、評価・改善までのアプローチ等の実践が提言された。

旭川市小学校長会では、昨年度の本分科会での成果と課題を受け、旭川市立小学校の現状と児童の実態を踏まえた上で、研究の視点として次の2点を設定している。

- 「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」を起点とした令和の日本型学校教育を担う教師・教師集団の実現
- 知性・創造性を育む教育課程の「編成・実施・評価・改善」を起点とした令和の日本型学校教育の構築

本提言においては、令和の日本型学校教育の実現に資する校長のリーダーシップの在り方について、実践事例をとおした成果と課題を明らかにしていくものである。

このことにより、「校長のリーダーシップの下」という文言における具体策の検証を通して、本分科会の研究テーマ「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」について一石を投じるものである。

II 研究の概要

1 道小の研究と旭川市の現状

(1) 前回の道小大会の成果と課題及び今後の方向性

① 前回の道小大会の成果と課題

成果として、ICTの効果的活用による授業改善、明確な経営ビジョンの提示による教育課程編成において校長のリーダーシップを発揮すること、また、課題として、授業改善に向けて教職員のベクトルを揃えること、教職員の組織力を高める必要性が確認された。

② 今後の方向性

- ア これからを生きる子どもたちに必要な資質・能力の育成を目指した教育課程実現に向けた取組
- イ 学校評価を基にしたPDCAサイクルの確立に向けた取組
- ウ 明確な学校経営ビジョンの提示と組織的・効率的な運営の実現に向けた取組
- エ 学力向上に向けた授業改善の推進と主体的・対話的で深い学びの実現に向けた取組

(2) 旭川市立小学校の現状

① 児童の実態

令和5年度全国学力・学習状況調査「児童質問紙調査結果」より、以下の具体的な課題が明確になった。

- ア 学びが将来や社会とつながっていることを実感できていない児童が一定数存在する。
- イ 学びを生かして自分の可能性やよさを発揮しようと思っていない児童が一定数存在する。
- ウ 多様な他者と新たな価値をつくりたいと思っていない児童が一定数存在する。
- エ 自分のウェルビーイングを実現することが、社会や集団のウェルビーイングの実現に不可欠であると思っていない児童が一定数存在する。

② 旭川市小学校長会の組織体制

旭川市小学校長会に4つの部(学校経営部、研究法制部、調査広報部、組織厚生部)を設け、調査研究、研修、広報、組織強化に係る活動を推進している。

また、市内を8地区に分けた各地区小学校長会において、学校経営に関する情報交換と諸課題に係る研究・協議を推進している。

③ 管理職の資質・能力の向上

旭川市小学校長会では、校長の資質・能力の向上に資する以下の取組を推進している。

ア 上川管内公立小中学校長教育研究大会の実施

イ 旭川地区教育経営研究会の実施

ウ 旭川市特別支援学級・通級指導教室設置学校長協議会研修会の実施

エ 道小・全連小の研究大会への参加、会員への還流

オ 旭川市内8地区小学校長会研修会の実施

とりわけ、上記オにおける実践交流は、各地区の中学校長会と連携を図りながら、今日的な教育課題への即応策・危機管理の予防策の構築と学校間連携を重視するとともに、自校の学校改革の促進に資する「学校実態（学校の強み・弱み）を踏まえた校長の戦略設計」、「改革の具現化に資する校長の戦略的リーダーシップ」について研修を深めている。

具体的には、市内地区研修会において、知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメントの推進に係る各校の取組をワンペーパーに整理し、実践交流を積み重ねている。

2 研究の視点

(1) 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」を起点とした令和の日本型学校教育を担う教師・教師集団の実現

① 戦略的な人材育成

ア 授業改善を推進する持続可能な人材育成

イ 授業改善の好循環を生む教頭・スクールリーダーの育成

② 自律した組織体制の構築

ア 「やらされ感」からの脱却を図り、授業改善を推進する校内体制

イ 同僚性を高め、授業改善を推進する組織体制

(2) 研究の視点2

知性・創造性を育む教育課程の「編成・実施・評価・改善」を起点とした令和の日本型学校教育の構築

① カリキュラム・マネジメントの効果・効率の向上に資する経営戦略（経営ビジョン）

ア 教育課程編成における持続的で明確な学校経営ビジョンの構想

イ 持続可能な社会の創り手を育む教育課程編成に

向けた方針の提示

② 協働性・心理的安全性を確保したレジリエンスの高い組織の構築

ア 教育課程の改善・充実に向かう「自走する組織」の構築

イ 即時性・実効性の高い検証改善サイクルの確立

3 取組の具体（各校の実践）

(1) 授業改善の促進に資する人材育成

～【研究の視点1-①-アイ】A小学校の実践～

授業改善を推進する持続可能な人材育成及び授業改善の好循環を生む教頭・スクールリーダーの育成に資する校長の戦略的リーダーシップ

① 個々の課題解決や専門性の伸張を図る対話に基づいた多様な研修機会の設定

② 事後のアンケートやリフレクションによる自己の研修を振り返る場の設定

③ 組織的な授業改善の推進を図る教頭・スクールリーダーへのPDCAに基づいた効果的な対話

(2) 授業改善の推進による組織的な人材育成

～【研究の視点1-①-アイ】B小学校の実践～

授業改善を推進する持続可能な人材育成及び授業改善の好循環を生む教頭・スクールリーダーの育成に資する校長の戦略的リーダーシップ

① 教員育成指標を踏まえた授業改善への意識化と教員個々のキャリアステージ等の自覚を促す面談

② 研修テーマの実現に資する教員の主体的で個別最適な研修体制及び協働的に研修情報等を共有できる校内研修体制の確立

③ 教職員同士の研修テーマの交流から学校全体の研修テーマを策定する研修体制の確立

(3) 授業改善の好循環を生み出す教育DX体制

～【研究の視点1-②-アイ】C小学校の実践～

「やらされ感」からの脱却を図り、授業改善を推進する校内体制及び同僚性を高め、授業改善を推進する組織体制の確立に資する校長の戦略的リーダーシップ

① 分掌等による校内運営体制を基盤とした、PDCA検証改善サイクルとOODAループの両輪で変化に対応するカリキュラム・マネジメントの促進

② 年度の重点経営方針や年度の指導の重点における教育DX推進リーダーや教育DX推進委員会の目指す姿の明記と校内組織の位置付け

③ 教育DX推進リーダーを中核に組織全体を巻き込みながら授業改善の好循環を生み出す教育DX体制の構築

(4) 教育課程編成における経営ビジョンの明確な提示

～【研究の視点2-①-ア】D小学校の実践～



教育課程編成における持続的で明確な学校経営ビジョンの構想に資する校長の戦略的リーダーシップ

- ① 教育課程編成に具体的な数値目標を位置付けた中長期的な経営ビジョンの提示
- ② 地域の特色を踏まえた教育課程編成について家庭や地域との共通理解を図る分かりやすい発信
- (5) 一貫性のある体系的な教育課程の編成・実施
～【研究の視点 2-①-イ】E小学校の実践～
持続可能な社会の創り手を育む教育課程編成に向けた方針の提示に資する校長の戦略的リーダーシップ
- ① 「9年間の目指す子どもの姿」を実現する、学びと育ちの連続性を重視した教育課程の編成・実施
- ② 小中連携や学校評価を核とした、PDCAサイクルに基づく小中一貫教育の評価・改善
- ③ 小中学校教職員の理解のもと、9年間の系統性を効果的に組み入れた教育活動の策定
- (6) 教職員の改善実感を生む検証サイクルの見直し

～【研究の視点 2-②-ア】F小学校の実践～
教育課程の改善・充実に向かう「自走する組織」の構築に資する校長の戦略的リーダーシップ

- ① 教職員が教育課程編成における改善策について、協働的に解決策やアイデアを見いだす場の設定
- ② 学校評価と連動させた学力向上プランのPDCAの検証サイクルの見直し
- ③ 教職員の気付きやアイデアによる方策を価値付けた経営方針、グランドデザインの策定
- (7) ショートスパンによる教育課程の見直し

～【研究の視点 2-②-イ】G小学校の実践～
即時性・実効性の高い検証改善サイクルの確立に資する校長の戦略的リーダーシップ

- ① 教育課程の見直しを常に図る短期的な検証サイクル機能の確立
- ② 教職員の学校経営の参画意識を高め、連携・協働で教育課程の編成を可能にする検証サイクルの確立

Ⅲ まとめ

1 成果

知性・創造性を育むカリキュラム・マネジメントの推進には、全ての教職員が現状の学校課題を自分事として捉え、目標と見通しをもって改善に取り組むといった前向きな意識の向上が不可欠である。

また、授業改善や教育課程編成につながる教職員の自発的で主体的なアイデアは、学校運営の活力になるとともに「組織で学校を運営する」という参画意識の向上につながる。

このため、校長は、エビデンスに基づく教職員の意識改

革のマネジメントを進め、学校改革を起こすことに直結するリーダーシップを発揮することが大切である。

以下の具体的な成果を得ることができた。

- (1) 教職員のアイデアを授業改善や組織的な人材育成に生かすことにより、主体的に改善しようとする意識とアップデートする必要感を高めることができた。
- (2) 組織体制の自律性を高めることにより、同僚性を深め、授業改善を推進する教師・教師集団の形成を図ることができた。
- (3) 教育課程編成における経営ビジョンの内容を明確化・重点化することにより、教職員の方向性が定まり、協働意識が向上した。
- (4) 教育課程編成における短期的な検証を連続することにより、マネジメント・サイクルの即時性・実効性を高め、教職員の共通理解を深めることができた。

2 課題

教職員が、主体的・自発的に授業改善や教育課程編成に取り組めるよう、協働性や組織力を高める場を校内の会議や研修会に設定することは、持続可能な人材育成の観点から有効である。

このため、校長は、経営ビジョンにおける中長期的な数値目標の精査や多面的な情報収集とともに教職員の自発性や主体性を引き出す対話・熟議場面を設定するファシリテーション能力を高める必要がある。

以下の具体的な課題が明確になった。

- (1) 授業改善や教育課程編成につながる教職員の気付きやアイデアの創出は、多様な発想を引き出す対話場面をどれだけ設定できるかにある。そのためには、教職員自らが学校経営に参画する意識の向上と参画する充実感を得ることができるよう、場と時間等の設定を意図的・計画的に行うことが必要である。
- (2) 教育課程編成に関わる学校評価について、課題の改善につながるシンプルで妥当性のある評価項目や評価方法等への不断の見直しが必要である。

3 終わりに

今後は、立場に合わせて物事を俯瞰する「視座」を意識して人材育成に当たることが大切である。

これにより、教職員は担当の業務にとどまらず、組織全体における新たな重要課題とその解決法に気付き、学校改革を実現する「自走する組織」を構築する可能性が高まる。

校長は、学校組織における教師の学びのコミュニティを支える役割を果たすことから、学校全体の「視座」の向上に資する日進月歩のリーダーシップを求め続けることが重要になる。

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

趣旨説明者 伊達市立伊達小学校

近藤 大作

研究発表者 室蘭市立天神小学校

平石 崇広

司会者 長沼町立長沼小学校

八柳 圭

札幌市立前田北小学校

高梨 美奈子

記録者 栗山町立角田小学校

鈴木 祐子

運営責任者 長沼町立長沼小学校

八柳 圭

会場責任者 深川市立多度志小学校

木村 一典



深川市 戸外炉峠（トトロ峠）に佇むネコバス

会場

岩見沢平安閣 コハクB(4階)



ルートMAP

第5
分科会

豊かな人間性

会場

岩見沢平安閣
コハクB(4階)

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
1	高 橋 恒 雄	石 狩	江 別 市	大 麻 泉
2	鳴 海 孝 則	石 狩	千 歳 市	支 笏 湖
3	田 中 亮	石 狩	石 狩 市	生 振
4	高 梨 美奈子	札 幌	札 幌 市	前 田 北
5	伊 藤 文 雄	札 幌	札 幌 市	篠 路 西
6	長 野 文 洋	札 幌	札 幌 市	元 町
7	清 水 明	札 幌	札 幌 市	八 軒 北
8	清 水 由 美	札 幌	札 幌 市	石 山 緑
9	長谷川 喜 信	札 幌	札 幌 市	屯 田
10	近 藤 恭 治	札 幌	札 幌 市	しらかば台
11	今 北 し の ぶ	札 幌	札 幌 市	星 置 東
12	小 松 直 毅	札 幌	札 幌 市	ひばりが丘
13	植 木 義 明	後 志	仁 木 町	銀 山
14	山 本 里 香	後 志	赤井川村	都
15	藤 原 雅 宏	上 川	美 深 町	美 深
16	小 林 真 弓	上 川	富良野市	東
17	佐 藤 忍	旭 川	旭 川 市	大 有
18	山 名 正 記	旭 川	旭 川 市	永 山 東
19	西 條 直 志	留 萌	留 萌 市	緑 丘
20	嶋 本 佳世子	留 萌	苫 前 町	苫 前
21	建 山 和 則	留 萌	天 塩 町	天 塩
22	虻 川 康 士	宗 谷	枝 幸 町	枝 幸
23	西 館 純	渡 島	北 斗 市	萩 野
24	能 登 雅 宏	函 館	函 館 市	港
25	吉 田 拓 史	函 館	函 館 市	昭 和

番号	氏 名	地 区	市町村	学校名
26	安 田 善 紀	檜 山	江 差 町	南 が 丘
27	八 柳 圭	空 知	長 沼 町	長 沼
28	木 村 一 典	空 知	深 川 市	多 度 志
29	鈴 木 祐 子	空 知	栗 山 町	角 田
30	古 畑 聡 子	空 知	岩見沢市	メーブル
31	野 田 泰 史	空 知	岩見沢市	北 真
32	近 藤 大 作	胆 振	伊 達 市	伊 達
33	平 石 崇 広	胆 振	室 蘭 市	天 神
34	本 田 章	胆 振	室 蘭 市	白 蘭
35	北 尾 稔	胆 振	登 別 市	青 葉
36	河 毛 幸 至	胆 振	苫小牧市	錦 岡
37	小 嶋 範 彦	日 高	日 高 町	富 川
38	和 嶋 康 彦	十 勝	士 幌 町	中 士 幌
39	菅 原 晴 彦	十 勝	中札内村	上 札 内
40	阿 部 英 一	十 勝	浦 幌 町	上浦幌中央
41	児 玉 祥 洋	十 勝	足 寄 町	大 誉 地
42	平 野 司	帯 広	帯 広 市	豊 成
43	田 中 敏 行	釧 路	釧 路 町	富 原
44	長谷川 郁 夫	釧 路 市	釧 路 市	共 栄
45	高 橋 健 司	根 室	羅 臼 町	羅 臼
46	川 合 伸 幸	オホーツク	紋 別 市	南 丘
47	神 田 秀 樹	オホーツク	網 走 市	呼 人
48	泉 次 郎	オホーツク	北 見 市	おんねゆ学園
49	齊 當 あけみ	オホーツク	遠 軽 町	白 滝

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、人口知能(AI)の活用、予測不能な自然災害や新たな感染症等により、社会や生活の在り方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。

道徳教育は、自己の生き方を考え、主体的な判断の下に行動し、自立した一人の人間として他者と共によりよく生きるための基盤となる道徳性を養うものである。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ねばならない。

また、人権教育は、人間尊重の精神の涵養を目的とする教育活動である。LGBTQに関わる差別やSNS等による誹謗中傷等、人権を侵害するような様々な事案が頻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共に、家庭や地域などと連携・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について認識することは、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。



「豊かな人間性～自己有用感の高い児童生徒～」 の育成に向けた学校経営の在り方

胆振地区

室蘭市立天神小学校

平 石 崇 広

I 趣旨

情報化、グローバル化の進展により現代社会の在り方は一層複雑化の度合いを増している。これまでに比較し、今後どのように社会が変化していくか、見通すことは大変困難な時代を迎えている。加えて人工知能の急激な発達などに示されるように、機械が人知を超えてくる可能性も否定できない。しかし、このような社会にあっても、人間と人間が関わり合って生きていく状況は不変のものであり、このような時代だからこそ、人間同士のよりよい関わりが重要であると言える。急進的な価値感の変化に捉われず、それに揺らぐことなく、正しく道徳観や人権意識に基づいて社会の創造に邁進しなければならない。そこでは確実に「豊かな人間性」が求められることであろう。

「豊かな人間性」を構成する要素として、他人を思いやる心や生命や人権を尊重する心、正義感や規範意識等が挙げられる。しかし、現在の社会情勢を見ると、これら道徳的な基盤の揺らぎが強く感じられる。室蘭市の場合、自尊感情の低下と他者意識の希薄化については早急に改善すべき喫緊の課題である。そこで「自己有用感の醸成」に着目し、これら課題の解決を図りたいと考えた。

自他を尊重し互いに手を携えて理想の社会の担い手となるために、学校には子どもたち一人一人に、他者と協働しながら未来を切り拓く力を確実に身に付けさせることが求められており、豊かな人間性を育む教育活動の展開充実が必要とされている。加えて家庭や地域との連携も重要であり、学校・家庭・地域の三者協働により有効な課題解決が展望できると考える。

本研究では『「豊かな人間性～自己有用感の高い子どもたち～」の育成に向けた学校経営の在り方』を研究テーマとし、目標達成のための教職員集団の形成や、地域と連携した自己有用感を育む学校教育の充実、同一中学校区における幼保小中連携による自己有用感の向上等を研究の視点とする。「自己有用感」をキーワードとして考察を進め、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 研究に関わる室蘭市の実態

室蘭市では、児童生徒の学力伸長を図るために、平成23年度から令和4年度まで「学力向上基本計画」を策定し各種の取組を推進してきた。その成果として、学力諸調査の結果からは、学力向上の傾向は見られつつある。

その一方で、「自分にはよいところがあると回答する子どもが少ない。」「ふるさと室蘭に、愛着をもつ子どもが少ない。」「不登校出現率が、全国に比べて高い。」「いじめ発生率は全国と比べて高くはないものの、継続発生している。」ことが、大きな課題となっている。そのため、有識者などによる「これからの学校づくり検討委員会」において、課題の解決方法について協議・提言がなされた。そこでは、小・中学校、家庭、地域が「求める15歳の姿」を共有すること。その実現に向けては、「小中が一体となった教育」と「家庭、地域が参画して学校と一体となった教育」を二つの柱とすること。そして、義務教育9年間を通して「ふるさと室蘭に愛着と誇りを持つ教育」「ふるさと室蘭で共に生きる教育」に取り組むことが示された。これを受けて、学力向上基本計画は終了とし、新たに令和5年度以降の本市学校教育の道標となる「室蘭市子ども未来指針」を策定するに至った。



2 研究の方法

先に述べた「室蘭市子ども未来指針」による本市教育が抱える課題として、自己肯定感の欠如、ふるさとへの関心の薄さ、いじめ・不登校の問題を本市校長会も課題として共有し、解決策を協議、交流するとともに、以下の3点を改善に向けた観点と定めた。

- (1) 心理的安全性が確保された良好な教職員集団の形成
- (2) 地域と連携した自己有用感を育む学校教育の充実
- (3) 同一中学校区における幼保小中連携による自己有用感の醸成

これらについて、胆振管内各小中学校に対し、考えや効果的な取組事例、成果と課題等をアンケート形式で集約・分析を行いつつ、自己有用感の醸成に係る校長の役割やリーダーシップについて胆振管内における課題として捉え考察することとした。

3 研究内容と実践事例

- (1) 心理的安全性が確保された良好な教職員集団の形成

子どもたちの教育の基盤となるのは教職員の和であり、目指す子ども像の具現化に向け目標を共有し、互いを尊重しつつチームとして教職員集団が組織として機能することが、受容的な雰囲気になった学校風土の基盤である。安心安全が保障された教育環境でこそ、伸び伸びと自己を表現し他者を思いやることのできる子どもが育つのではないか。そのためには教職員集団自体に「心理的安全性」が確保されることが重要である。相互尊重の下に教職員同士が敬意と配慮をもって接し合い、和を形成することが肝要であると考えている。このことの達成に向け、校長がなすべき取組は次の通りである。

- ① 目指す子ども像の具現化に向けた目標のビジョン化と全教職員への浸透
- ② 管理職主導によるミドルリーダーを核としたコミュニケーションの活性化
- ③ 専門性や得意分野を生かした業務分担及び配置
- ④ 教職員個々の指導力を高める研修の設定

校長をはじめとする管理職は、常日頃より職員とのコミュニケーションを欠かさず、風通しのよい職場とするよう努力していることが窺われる。また、職員の経験や力量に応じて活躍できるよう配置するなど工夫がされており、教職員自体の自己有用感を高めることが、心理的安全性の確保につながり、このことが、子どもたちが安心できる教育環境の充実につながるものと考えている。

- (2) 地域と連携した自己有用感を育む学校教育の充実

より多様な他者との良好な関わりが子どもたちの自己有用感向上につながる。その主体は学校教育である

が、地域の教育力がそこに加わり、子どもたちへ積極的かつ肯定的評価を与えることにより一層の効果が期待できる。そこで、校長は以下の観点でリーダーシップを発揮する必要があると考える。

- ① 地域の教育力を位置付けた社会に開かれた教育課程の編成
- ② 地域参画(地域学習指導ボランティア導入等)による「主体的・対話的で深い学び」の充実
- ③ 地域の専門的人材による他者意識を醸成する体験的な授業(人権教室、福祉活動体験等)の実施
- ④ 学校運営協議会の機能を活用した、学校・地域間連携の円滑化、深化
- ⑤ 学校行事と地域(町内会・青少協等)行事の相互交流の活性化
- ⑥ 子どもたちに対する地域活動への参加促進

A校では「未来を語れる子」というテーマのもと、町全体で「ふるさと教育」の充実が図られており、地域人材等を有効に活用した、地域と学校で共に育てる特色ある教育活動が推進されている。農業や林業など地場産業を教材化した活動や、防災や福祉など地域課題解決に向けた活動を通して、地域のために役に立つという意識を高め、地域の人々から感謝や労いの言葉をもらうことが子どもたちの自己有用感醸成につながっている。

B校では、市の取組として、地域の外部ボランティアを講師として迎え、道徳「こころの授業」を実施している。生命の尊さや生きる喜び、これからの生き方等をテーマとして、講師の職業や立場による見地から、自己尊重や他者尊重に関する学習を深めている。授業において講師自らの体験談に基づいて、人生への思いを伝えることにより、子どもたちは自らの大切さに気付くとともに、他者に対する思いやりの心を培っている。

C校では、学校運営協議会が中心となり、学校・家庭・地域の三者連携の下に「防災イベント」を実施している。

小中PTAと各町内会、児童委員協議会、青少年健全育成推進協議会、市役所等が協働して、防災意識の向上を目的とした避難所運営体験や防災ゲーム等が進められた。中学生は高齢者の誘導や受付等、直接イベントの運営に携わることで自己有用感を育み、小学生はイベントに参加することで防災意識を高めるとともに積極的な取組姿勢を評価してもらうことで次なる意欲へ繋げている。また、C校はPTA活動として「交通安全パトロールの方への感謝の集い」を実施しており、交通安全ボランティア側からも子どもたちに感謝状が贈られている。

地域の多種多様な人材から得られる評価は、子どもたちを学校教育とはまた別の視点から見つめるものであり新たな「よさ」を発掘する絶好の機会となる。このような機会を創出し理念を地域に浸透させ、学校や学校運営



協議会を起点として地域連携の教育活動を積極的に推進しようとする気運を高めることが校長の役割と考える。

(3) 同一中学校区における幼保小中連携による自己有用感の醸成

自己有用感醸成に重きをおいた「目指すべき15歳の姿」を明確にし、小・中学校の教職員が協働し、系統的で具体的な取組を計画・実行することで、より確実に自己有用感を高めることが可能と考える。また、幼稚園・保育所との連携においては、子どもたちを継続的に見取り評価する機会を積極的に設定することで、自己の成長をより確かに実感させることができるであろう。そこで校長は以下の観点でリーダーシップを発揮する必要があると考える。

- ① 幼保小中を位置付けたグランドデザインの策定
- ② 小・中学校の教職員による相互の授業参観や生徒指導事例など、積極的交流による情報や理念の共有
- ③ 道徳や特別活動など交流可能な教科、領域の模索
- ④ 自己有用感育成の視点を付加した「中1ギャップ」解消の取組
- ⑤ 各校PTAへの理念浸透と家庭における取組具体

D校では、「求める15歳の姿」策定に向けグループワークを実施し、地域や保護者、教育委員会、幼保小中教職員等参加による協議を経て素案を作成し、小中各校で検討後に学校経営方針への反映や地域への報告を行い、ビジョンの共有を図った。具体的には、小中教職員による月1回の定例交流会の実施や幼保小担当教職員による連携会議の実施、幼保小中間での参観日や運動会、学校祭等への参観や小中共通学校評価項目の設定等を行った。また、中学校美術教諭による小学校への乗入れ授業や中学校の特別支援担当教諭による小学校特別支援学級児童との交流等を行い、連携を強化している。

連続性をもった見通しの中で子どもたちを健やかに育てることを、理念として浸透させることが校長の役割である。長いスパンで、なおかつ共通理念のもと、子どもたちを評価するシステムの構築が重要である。

III まとめ

1 成果

(1) 心理的安全性が確保された良好な教職員集団の形成

- ① 教職員同士が、気兼ねなく発言し、安心して自分を出して仕事ができる雰囲気が醸成され、モチベーションの向上にも繋がっている。
- ② 教師の学ぶ姿が子どもたちの学びに変容を与え

たとの意見もあり、教職員集団の質の向上が子どもたちの学習姿勢に影響を与えている。

(2) 地域と連携した自己有用感を育む学校教育の充実

- ① 発達の段階に応じた様々な地域素材を活用した教育を通して、多様なものの見方や考え方に触れることができ、豊かな人間性を育むことに繋がっている。
- ② 子どもと地域の相互の認め合いが進み、そのことが子どもたちのふるさとへの愛着にも繋がっている。

(3) 同一中学校区における幼保小中連携による自己有用感の醸成

校種間のハードルが下がり、教職員間で気軽な交流が増えるとともに、子どもたちは地域の方や他校の教職員から褒められる機会が増え、自己有用感の向上に繋がっている。

2 課題

(1) 心理的安全性が確保された良好な教職員集団の形成

- ① 心理的安全性の解釈の相違により、かえって意見の偏りや人間関係の齟齬が見られるケースがある。
- ② ミドルリーダーの育成等、教職員の資質向上については、より計画的・組織的に進める必要がある。

(2) 地域と連携した自己有用感を育む学校教育の充実

コミュニティ・スクールへの理解や活動状況に地域によりばらつきがあり、学校運営協議会が核となる教育に難がある地区も見られる。

(3) 同一中学校区における幼保小中連携による自己有用感の醸成

小中学校の教職員が協働するにあたり、校種による文化の違いなどの共通理解に向けた努力は、これからも引き続き必要である。

3 今後の展望と見通し

(1) 中学校区内で「目指すべき15歳の姿」を確実に共有するとともに、その達成に向けたロードマップを明確に示す。また、その具体化に向けた組織構築を図る。

(2) 学校運営協議会を介して地域による教育参画の重要性を委員に周知し、十分な理解を得た上で、各関係団体に活動を促すとともに良好な関係維持に努める。

(3) 自己有用感の向上について、効果的な実践については様々な機会を活用して市町を基本に交流を進め、自校の教育課程に積極的に取り入れるなどして、活動の充実に努める。

(4) 取組の効果に関して検証を確実に実施し、明確化した課題は、取組に携わった人・団体全てと共有し、次なる活動へフィードバックする。