

＜経営ビジョン…子どもたちの未来に目を向けた創意と活力に満ちた学校経営と校長の役割＞

未来を拓く力を育成するための『貫く』学校づくり

～小中一貫教育を推進する義務教育学校経営ビジョンの構築～

提案者 鳥取県鳥取市立久松小学校長 大 高 勝

1 提案要旨

(1) はじめに

加速度を増し変化する社会、複雑で予想困難な時代を生き抜く子どもたちには、未来を切り拓き、よりよい社会の創り手となる資質・能力が求められる。これからの教育は、ますます各校種間の接続を重視しながら、長いスパンで取り組む必要があり、義務教育学校等が推進している「貫く」学校づくりが先導役を果たすことが期待されている。

(2) 研究の概要

本研究は、前任校における平成 30 年度の学校経営を中心に、一貫教育推進のビジョン構築・校長の役割等について考察する。

① 鳥取市における小中一貫教育

ア 特色ある中学校区創造事業

鳥取市では、中学校区が一体となって校区の課題解決、自治力向上に向けて様々な創意ある活動を行っている。

イ 中学校区兼務教員の活用

生徒指導等の各中学校区の教育課題に対応するため、兼務教員を配置・活用をすることで、小中・小小をつなぐ大きな役割を担っている。

ウ 小中一貫校・義務教育学校の設置

平成 20 年度より県内初の小中一貫校が開校して以来、義務教育学校を 3 校設置しており、来年度も 1 校開校の予定である。

② 義務教育学校経営ビジョンの構成要素

福部未来学園の学園経営ビジョン構築に向けて、まず市内の義務教育学校の比

較・検証を行った。共通点やそれぞれの特色や成果を上げている活動を整理し、必須要素を決定した。

③ 学園経営ビジョン「MIRAIプラン」 ア ミッション

検討委員会の設置・協議など地域との協働による学校づくりを進めてきた。思いを込めた校名も含め、子どもたちと地域の未来を創ることが学園の使命であることを共有した。

イ 中期プラン・重点

3 年単位で構成するプランを立て、年度重点事項を設定した。

ウ 行動指針（目指す教師像）

行動の拠り所として 3 つの C (Challenge・Creation・Communication) を示し、新しい学校づくりに挑む気概、意欲、報連相＋確認を常に意識させた。

エ 組織・運営

10 学年を 3 つに分けるブロック制をとり、ブロック長を中心とした自治を重視し、バランスのよい人員配置で、系統性やつながりを意識した取組を進めた。

オ カリキュラム・研究

新設教科「みらい科」と地域財を生かした総合的な学習の時間を核とするカリキュラムをデザインし推進している。校内研究では全員の授業研究により、教員の相互理解が深まっている。

④ 校長の役割

校長は学校のビジョン＝未来像を描く芸術家で、糸を紡いで布を織る巧の職人で

ある。

縦の糸（9年間の系統性、学校の歴史）と横の糸（家庭地域との連携、他校との切磋琢磨）を、糸の張力（根拠に基づく校長のリーダーシップ）でどう紡ぐのかが問われているのではないかと。

(3) おわりに

義務教育学校の存在や取組は、すべての学校の小中一貫教育の推進や学校・地域活性化の大きな力となる。今後も、各学校の学校経営・一貫教育に波及させていくことが肝要であると考えます。

2 研究協議

(1) 質問及び協議

① 質問と回答

Q 義務教育学校での経験を現任校の学校経営や教科担任制にどのように活かしているのか。

A 特に大きかったのは高校受験を体験したことである。校長として進路に責任をもったことが意義深い。現任校でも6年生の先を見据えた教育活動を進めていくつもりである。保幼との連携や中学校区での連携を深めることにつながっている。例として、キャリアパスポートを中学校区で形式を統一するなど一貫した取組を行うようにしている。

理科や音楽の指導力が高い教員の活用を図るために授業形態を工夫することなどにも取り組んでいる。

Q 現在の園児・児童・生徒数はどれくらいか。また、今後、5年先などの長期的な見通しはどうか。

A 昨年度は園児が24名、小・中合わせて200名ぐらいである。今後しばらくは大きな減少はないが、5年先から減少することも予想される。現在も進められている小規模校転入制度の活用も考えられる。

② グループ協議

<研究協議の柱>

一貫教育（保幼小連携・小中連携）を推進する校長の役割とリーダーシップ

ア 小中一貫校、義務教育学校開校のためには、職員、地域、保護者の思いを吸い上げることが校長の役割として求められる。

広島県呉市では、全学校が小中一貫校として推進している。小中合同の校長会、小中一貫推進コーディネーターの取組、乗り入れ授業等の様々な取組が紹介され、とても参考になった。

イ 山口県岩国市では、コミュニティ・スクールが100%であり、日常的に連携は常に行われている。そんな中で、来年度小中一貫校を開校する地域の取組や現状が紹介された。

4小1中の分離型であり、意識をそろえるのに苦労がある。特に4小の独自性やよさを一貫校でつないでいく難しさがあり、校長としてのリーダーシップをどのように発揮するか活発に意見交換がなされた。

(2) 分科会のまとめ

本分科会では、提案者の大高校長が義務教育学校、小中一貫校の経営ビジョンの構築、具体的な方策、現状や課題を明確に示された。各校の情報交換も熱心に行われ、大変有意義であった。今後も、校長としてリーダーシップを発揮しながら、研究を進めていくための大きな示唆を得た。



＜組織・運営…学校経営ビジョンの実現を図る活力ある組織・運営と校長の役割＞

学校経営ビジョンの具現化を図るために、

学校経営への参画意識をどうもたせるか

提案者 岡山県美咲町立加美小学校長 梶 並 裕 子

1 提案要旨

(1) はじめに

岡山県久米郡には美咲町に5校、久米南町に3校の小学校がある。少子化に伴い児童数が減少する一方、特別支援児童が増加傾向にあり、長欠や不登校、家庭問題等の課題も抱えている。小規模校のため校務分掌の負担も大きく、教育計画は前年踏襲になりがちである。

(2) 研究の概要

① 研究課題の設定

久米郡小学校長会では、学校経営ビジョンの具現化を図るには、教職員一人一人が学校経営への参画意識をもち主体的に行動することが重要と考え研究を行った。

② 実践例：加美小学校の改革

ア 教職員の意識改革

- 課題を見極める。
- 校長の学校教育ビジョンを伝える。
- 校長の学校教育ビジョンを元にした新たな取組で成果を上げることで、教職員の意識をそろえる。

※「困らせている子ではなく、その子自身が困っているのだ」という教職員の意識転換

→威圧的な指導から、子どもを理解し支援する指導へ

イ 夢（ビジョン）の共有と具現化

- 校長主催「加美MIRAIミーティング」の開催（7月）→「加美小学校改革 校長宣言」（10月）

○夢（ビジョン）の具現化

○教育課程の創造

ウ 組織・会議の見直し

○「加美MIRAIミーティング2」の開催→校務分掌の大幅改革

○「MIRAI楽力部会」（知）、「幸せ人間力部会」（徳）、「元気生活力部会」（体）、「リソース・マネジメント部」（環境整備）の誕生

○「加美地域MIRAIミーティング」の開催・・・地域とともに未来を考える。

○3か年計画の作成（年次計画も）

○新しい会議の形を創造（カリキュラム推進会議，目標達成会議）

エ 教職員・児童の変容

○教職員の変容

- ・一人一人がリーダーで活躍
- ・「やりがいがある」，「楽しい」

○児童の変容

- ・笑顔が増え，落ち着いた日常
- ・自主性が育っている

③ 各学校の取組

ア 参画意識をもちさせる工夫

- 世界や地域，学校の未来を提示
- 「めざす子ども像」の話し合い
- 学校経営ビジョンへの意見交換
- 教育活動の見直しと創造
- 教育活動アンケートの実施 など

イ 評価検証の仕組み作り

- 評価書の作成
- 検証会議の設定 など

④ 校長の役割

ア 未来を見据えた教育の在り方の提示

- ・「Society 5.0 の社会」等未来社会
- ・地域の未来（過疎化・少子化）
- ・教育改革の必要性
- ・新学習指導要領の示す方向
- イ 学校の課題を明確化
 - ・児童の実態，地域の実態
 - ・教育活動の成果と課題
- ウ 教職員と学校経営ビジョンの共有を図り参画意識をもたせ，具現化を進める
 - ・現状の課題，教育への夢，子どもの未来を語る機会の設定
 - ・「めざす子ども像」を共有
 - ・目標を意識した取組の再構築
 - ・評価検証し次回に生かす仕組み作り
- (3) おわりに
 - ① 成果
 - ア 教職員の参画意識が高まった。
 - イ それにより学校経営ビジョンの具現化を模索し，これまでの教育を問い直して新しい教育課程の創造ができた。
 - ② 課題
 - ア 人事異動があっても学校経営ビジョンを共有していく仕組み作りが必要である。

2 研究協議

- (1) 質問及び協議
 - ① グループ協議
 - ＜研究協議の柱＞
 - 学校経営ビジョンの具現化を図るために，学校経営への参画意識をどうもたせるか。
 - ア 教職員のアイデアや地域の意見を吸い上げ，発信していく校長の行動力，発信力を参考にしたい。校長の思いをトップダウンで教職員に伝えるのではなく，いかにボトムアップに演出するかも校長のリーダーシップである。各校においても改革を進めているが，まずは，校長自身が教職員の信頼を得ることから始める必要がある。
 - イ 威圧的な指導から児童を理解し支援する指導へと転換することや，特別支援教育の

改善を図ること等，改革を進める視点を教職員に明確に示されたことを見習いたい。それにより，教職員の意識改革を図り，更に，保護者や地域を巻き込んで学校の進むべき方向性について話し合われたことも参考になった。

年配の教職員が多い学校では，「理想を語るのは良いことだが，自分はこれまで通りのやり方で・・・。」というケースもある。理想を繰り返し語り続けていくことや職員間で話し合う場をたびたび作ることで，根気強く意識を変えていくことも大切である。



- (2) 分科会のまとめ
 - グループ協議の報告を踏まえ，以下のような校長の働きかけやリーダーシップが重要であることを共有した。
 - ① 教職員をリスペクトし，語り合うプロセスを設計すること
 - 多様な考えの教職員がいるが，学校経営ビジョン（理想）を繰り返し語り続け，教職員を巻き込んで語り合う機会を作ることが大切である。
 - ② 教職員のアイデアを具現化する学校経営改革を行うこと
 - 柔軟な発想のもと教職員のアイデアを取り入れた教育課程の改善を行うとともに，目標の達成度を評価することで，成果を共有することも大切である。

<評価・改善…未来の創り手を育成する学校経営の評価・改善と校長の役割>

学校教育の充実を図る評価・改善の推進

～めざす学校像に迫るための効果的な学校評価の在り方と校長の役割～

提案者 広島県廿日市市立四季が丘小学校長 倉本 樹

1 提案要旨

(1) はじめに

これからの変化の激しい社会を生き抜くためには、習得した知識・技能を活用して新たな課題を解決する力や創造性を育む教育が求められており、学校ではその取組について絶えず評価・改善しながら教育活動の充実に努めていかなければならない。そのため校長が学校の充実・改善に向けて強い意志と使命感を持ち、学校評価システムを効果的に活用していく必要がある。また、社会に開かれた学校、保護者や地域との信頼関係の構築のために説明責任を果たしていく上で学校評価は有効なツールと言える。しかし、大竹市・廿日市市共通の課題として、次のようなことが挙げられた。

①自らの意志や方向性が明確でない。②取組と目標・指標が一致していない。③評価のための評価になっている。そこで、自校の学校評価をより効果的にするための具体的な取組について研究を進めるとともに、学校を経営するリーダーとして校長の果たすべき役割を明らかにしていく。



(2) 研究の概要

本研究にあたり、学校評価に関して共通認識を図ることから始めた。平成30年6月に、広島大学大学院教育学研究科教授の曾余田浩史先生より「学校評価の基本的な考え方」について改めて学ぶ機会をもった。集約すると次の6点にまとめられる。

ア 戦略と戦術 イ 学校教育目標と学校経営目標 ウ 組織の成熟度 エ 成果のとらえ オ グランドデザイン カ 学校評価自己評価表は「指導案」

改めて学んだこれらの共通認識のもと、次の3つの視点から、学校評価の見直しを試みた。

○学校の自らの意思を表現するグランドデザイン

○現状から未来を見取ることができる学校評価自己評価表

○人材育成に資する学校評価

以上の視点からの見直しは、昨年度末から今年度ははじめにかけて、各校長の学校経営の構想及び運営に役立っている。

また、以上のような考え方で学校評価の見直しを行う上で大切な校長としての役割として以下のことが挙げられる。

[校長の役割]

- ・学校経営と学校評価を一体的に進める。
- ・何を大事にして、何を目指すのか。
- ・学校評価自己評価表を全職員のものにする。
- ・人材育成の視点をもつ。
- ・地域・家庭の声を聞く。(閉鎖的にしない。)

(3) おわりに

昨年度より、大竹市・廿日市市に共通する課題である“効果的な学校評価の在り方”について研究を進めてきた。その成果は、今年度の各校で作成されたランドデザインや学校評価自己評価表に象徴的に表れている。しかし、重要なことは、子どもたちがめざす姿に近づいているかどうかである。立派な構想を打ち立てたものの、それらが機能しているか、子どもたちが育っているかということについて常に現状を把握しながら、今後も「評価・改善」に努めていく必要がある。

2 研究協議

本分科会では、「未来の創り手を育成する学校経営の評価・改善と校長の役割」を研究課題として協議を行った。

(1) 質問及び協議

① グループ協議

＜研究協議の柱＞

学校経営の組織的・継続的なツールとして、学校評価をどのように活用するか。

ア 学校経営について 1 枚のランドデザインにまとめることは有意義な事であるが、それを学校の実態に応じて、途中で変更することも大切なことである。

イ ブレのない学校経営をするために、学校評価項目を、網羅的ではなく重点化していくことが大切であり、それを“可視化”していくことが重要である。また、学校評価を人材育成に活用している点も素晴らしいが、働き方改革で時間がない中で、いつどのように実施していくことができるのが課題である。

ウ 学校評価をすべての教育活動について網羅的にやっていくことは、“評価のための評価”となりがちなので焦点化することが大切である。そのために広島の校長会のように、独自の指標を行政にも働きかけて作成

していったということは大変すばらしい取組である。

エ 学校経営を円滑に進めるための学校評価を組織的で継続的な取組にしていくためには校長が示すだけでなく、様々な場面で先生方に声をかけていくことや、いろいろな分掌、部会にも働きかけていくことの重要性を再確認することができた。

(2) 分科会のまとめ

今回、校長が自校の学校像や目指す児童像に迫るために学校評価をツールとして活用していくに際して、「学校評価そのものが形骸化しているのではないか」、「評価のための評価になってはいないか」などの課題が浮き彫りになった。それらの課題に対して、①評価項目ごとの目標値が明確なランドデザインの作成、②ストーリーが明確な学校評価自己評価表の作成、③学校評価を通じた人材育成など、様々な取組の発表があった。

各県でそれぞれの学校や地域の実態も違うであろうし、学校規模によってもいろいろな面でずいぶん違う部分も確かにある。しかし、大切なことは、自分の学校をよりよくしていきたい、子どもたちの力をより伸ばしたいという校長共通の思いである。今回の提案をもとに、またはそれぞれのグループの中で行われた交流をもとに、その思いや願いの実現のために、それぞれが各県、各校に帰って明日からの実践を積み重ねていきたい。



<評価・改善…未来の創り手を育成する学校経営の評価・改善と校長の役割>

共通指標を根拠とした学校改善のグランドデザイン

～未来の創り手としての資質・能力の育成を目指して～

提案者 鳥取県伯耆町立岸本小学校長 小澤 敦彦

1 提案要旨

(1) はじめに

本郡校長会（12校）は、郡全体の児童に豊かな学びと育ちを享受するため、共通して取り組むための仕組みづくりを各校に提案し、各校における課題解決のための方策の一つとして共通実践に努めてきた。その取組の検証として、「共通指標」を作成したことが本研究に発展している。

(2) 研究の概要

郡内全児童約2千人を対象に実施した実態調査の結果から、主に自己肯定感をテーマとした郡内共通の指標を設定し、学校改善に取り組んだ。

① 目標設定と共有の在り方

ア 郡校長会の提案と仕組みづくり

- 小教研専門部の研究推進の後押し
 - ・体育部会「体力向上の取組」
 - ・養護教諭部会「相談活動の活性化」
- 小教研会員への趣旨説明と取組
 - ・各校で校長が取組の趣旨を説明
 - ・小教研総会で全会員に趣旨を説明
 - ・各校で共通実践、校内研修の実施

イ 共通指標の作成と取組

○成果指標「自己肯定感アンケート」

(一例)

- ・最後までやりとげて、うれしかった
- ・失敗をおそれないで挑戦している
- ・自分には、よいところがある
- ・自分の考えを発表することは好き
- ・友達の話最後まで聞いている
- ・6年生約350人の回答傾向は、全国調

査と有意差がない。他学年の回答傾向の信頼性の裏付けとなるほか、学年の発達段階の特質を確認できる。

○郡集計と各校集計の比較から

- ・確かな指標としての郡集計の結果と各校の集計結果を比較することで、学年や学級集団の特性、指導の成果や課題を明らかにすることができる。

○郡校長会で取組を情報交換

- ・精度の高い評価を前に、各校の取組を情報交換することで、適切で効果的な指導の在り方を共有し、各教員の指導力向上に活かすことができる。

② 具体的な取組と資質・能力の育成

ア 学校改善のグランドデザイン

○新学習指導要領改訂の趣旨を重視

- ・志を立て、多様な人々と協働しながら、未来の創り手となる力を育成

○共通指標を根拠とした取組の重点

- ・めざす子どもの姿

わ っしょい岸本

か がやくひとみ

あ かるい笑顔

ゆ めに向かって 日々全力

- ・校長の学級活動授業

全学級で、校長がめざす子どもの姿について授業実施

○「わかあゆ」力の育成を目指して

- ・伝え合う力の育成
道徳教育の研究・学力の向上
- ・認め合う力の育成
自治力の向上・自己肯定感の向上

- ・高め合う力の育成
 凡事徹底の日常化・家庭、地域でも

○推進のエンジンはプロジェクト会議

伝え愛プロジェクト
 認め愛プロジェクト
 高め愛プロジェクト

- ・各部会にベテランから若手が所属し、取組の交流を行い、評価や改善案の検討をすることで職員の資質能力の向上を図った。
- ・取組の成果指標を数値で明示した。

③ 校長の役割

ア 課題の共有・意識の共有

○学校運営協議会・PTAとの共有

- ・共通指標や教育アンケートから見える課題を学校運営協議会やPTA総会等で説明し、意識の共有を図ることで、連携した課題解決の仕組みづくりに役立った。

○中学校区の取組への働きかけ

- ・児童の自治的実践力を高めるために、児童の生徒会訪問について提案し、児童会活動の充実に繋げることができた。

イ 教職員の育成

○先進校視察等で情報収集・成果還元

○目標面談の活用

- ・面談時間を活用し、個人研究や学級経営の達成状況等について、効果的に行われているか話し合う場とした。

ウ 働き方改革の視点から

アンケートの入力・集計を事務の共同へ依頼→S Q S ソフトの活用へ

(3) おわりに

校長会で作成した共通指標が、各校の課題解決に役立つツールとして活用されることは、同じベクトルに進む根拠となり、各学校の組織活性化に貢献するために、校長会のリーダーシップは欠かせない。子どもたちが自らの未来を切り拓き、持続可能

な社会の創り手となるために、今後とも、学び続ける校長でありたい。

2 研究協議

(1) 質問及び協議

① 質問と回答

Q わかあゆプロジェクトと、評価、熟議の関連はどうなっているのか。

A P D C Aの考え方として、夏休みが1年間の総まとめの時期である。よって評価をもとに関係者と熟議を重ね、9月から再スタートするという考え方に基いている。

② グループ協議

<研究協議の柱>

学校経営の充実を図るための評価・改善の推進と校長の役割

ア C S実施校ではなく、年間スケジュールや諸機関同士の関係性は不明点もあるが、郡全体で協働して実施する価値は大きいと感じる。

イ 郡内統一、3年間分析の継続実践

(2) 分科会のまとめ

学校評価・改善に係る校長の役割は、以下の2点にまとめられる。

① 学校教育目標実現に向けた取組

- ・教育課程を中心に据えた分掌の決定

② 協働的な学校経営の促進

- ・家庭や地域とビジョンを共有
- ・校長会でのベクトルを合致

