

## 第1分科会②

協議題 学校経営ビジョンに基づく創意ある学校経営の推進  
研究テーマ 学校経営ビジョンの最適化とその実現を図る過程の追究  
～ 校長赴任1年目の省察的実践型の取組を通して ～

提案者 佐賀県佐賀市立新栄小学校 校長 中村 尚志

### 1 はじめに

佐賀市小中学校校長会(小学校35校、中学校18校)では、校長研修会を毎月開催している。この研修会では、学校経営に係る当面の課題について各校の現状や取組を共有し、校長会全体の課題意識をもってその解決に向けた方策を協議している。校長が自校の学校経営ビジョンを創造的に実現するために本会の果たす意義は大きい。

本校長会では全体討議だけでなく、校種別や学校規模別のグループ討議を行ったり、学校経営に係るアンケートを実施したりして各校共通の課題を抽出し重点的・継続的な課題解決を目指している。そのような中、浮き彫りになったのが、赴任1年目の校長が従前からある学校経営ビジョンのよさを生かしつつも、自らの創意に基づく学校経営ビジョンをどう実現させていくかという課題である。本研究は、佐賀市校長会の事例研究を進めるにあたり、この課題を研究テーマとして取り組んだ佐賀市立新栄小学校の事例研究である。

### 2 主題設定の理由

校長としていくつかの学校を経験したとしても、校長赴任1年目の4月に、学校教育目標や目指す学校像などの学校経営方針を打ち出すのはとても難しい。それは、赴任した学校の把握が十分にできていないからで、学校のことをよく知らないまま、校長赴任1年目の4月に、学校経営方針を打ち出さなければならないという問題がある。やむなく、前任の校長の経営方針をそのまま引き継いだ形で経営方針を打ち出さざるを得なくなるが、中途半端な気持ちを抱えての船出となってしまう。校長として赴任したからには、これまでの経験やその経験に裏付けされた自身の教育理念を反映させた学校経営方針を打ち出したい。自分の思い描く学校づくりに、すぐにでも取り掛かりたい。しかし、今現在に至るまでの学校の営みを軽視し、独善的に経営方針を打ち出したとしても、教職員や保護者、地域の方の共感や理解は得られない。

本研究では、校長赴任1年目に、どのようにしたら最適な学校経営ビジョンを掲げることができるか、そしてどのようにしてそのビジョンの実現を図るかという課題を取り上げる。「校長赴任1年目の学校経営ビジョンの生み出しとその実現」をテーマとし、省察的実践型の取組を意識して、課

題追究のための実践と検証に取り組んだ。

### 3 研究の視点

- (1) これまでの学校の文脈を理解し、これからの文脈を創る。
- (2) 省察的実践を意識した実践と検証を行う。
- (3) 構造的に学校経営ビジョンを組み立てる。

### 4 研究の実際

#### (1) 学校を「知る」ことで見出した重点課題

##### ① “問い”の投げかけ

本校の学校教育目標「ともにたくましく生きる(児童の育成)」は、一言一句変わることなく3代の歴任校長が10年間、同じ目標を引き継いできた。したがってこの学校教育目標は、児童、教職員のみならず、地域や保護者にも浸透しており、新栄校区10年の教育の歩みは、この学校教育目標と共にあった。しかし、長年この目標が身近にあったがために、言葉の独り歩きが始まり、この目標に込められた理念や意図の理解が浅くなっていることを感じた。

4月、初回の職員会議で、今年度の学校教育目標はこれまでのものを継承する形で打ち出したが、教職員一人一人にこの目標の意味についての思考を促したいと考え、この目標に対する私なりの“問い”を全教職員に投げかけた。そして、後日、本校のことを「知る」作業を行った後に、私のことばで再度、学校教育目標についての説明をすることを伝えた。

##### ② 学校を「知る」

4～6月の3ヶ月間は、学校のことを「知る」ことに重点を置いた。そのための手立てとして、日常の学校の様子を観察したり、児童、教職員、地域や保護者とかかわったりして知ったことや気づいたことを、学校の全体像の把握表【資料1】に書き加えながら整理した。この作業を行うことによって、学校のことを多面的・多角的に把握することができた。また、今現在の学校の成り立ちが過去の様々な営みとつながって、文脈的に捉えられるようになった。

	課題	特徴
文化・伝統	・コロナでこれまでの行事を縮小して行ったり中止したりしている。	・韓国との交流が20年も続いている。 ・鼓隊の活動が続いている。 ・「まなび」「そだち」「こころ」3部会がある。
児童	・あいさつが全くできない児童がいる。 ・学力の低い子がけっこう多い。 ・通常学級で不応を起している児童が多い。	・あいさつがとても上手な子がいる。 ・学力の高い子が比較的多い。 ・人懐っこい子が多く、関係をつくりやすい。
教職員	・リーダー性を発揮している教員とあまり意見を言わない教員と2極化の状況がある。	・連帯感があり、何かあった時は協働的に対応できる。 ・親身に子供とかわかり、全体的に教育に対する熱量は高い。
保護者	・コロナで学校の様子を参観する機会が減り、担任との関係が深まりにくい。 ・コロナでPTA関連の活動が停滞している。	・PTA会長はリーダーシップを発揮して、50周年事業を頑張って進めてくれている。他の推進委員のメンバーも前向きで協力的。
地域	・コロナで少なくなっているものの、学校からも参加した方が多い活動や会議がいくつもあって、それにかかわることができていない。	・まちづくり協議会が中心になって、年間を通して、子供会の行事や新築校区の行事がある。 ・祖父母の会があり、朝の交通安全指導や朝の挨拶を行ってまわっている。

資料1 学校の全体像の把握（一部抜粋）

重点課題	課題解決のため方向性	部
①あいさつがしっかりできている一方で、全くあいさつができない子がいる。	・中学校で行われているマナー検定を小学校バージョンに変えて実施。 ・あいさつだけでなく、言葉遣いや整理整頓など、6年計画でマナーの質の向上を図る。 ・地域や保護者を巻き込んだ取り組みを模索する。	そだち部
②学力が身に付いている子がいる一方で、かなり学力が低い子がいる。	・四則計算、読解に絞って補習を実施できないか。 ・全体を対象にするのではなく、一部の児童を対象に実施できないか。 ・働き方改革に逆行しない形で補習を実施するには、実施をするにあたり、どのような問題が生じるか。	まなび部
③通常学級で適応している子がいる一方で、不適応を起している子が複数いる。	・通常学級の担任から「何のために交流できているのか」。 ・通常学級で他の子と同じ活動ができなくても、一緒に過ごすだけでも意味があるのではないか。 ・通常学級在籍で個別対応が必要な子→特支学など別の場所へ学べないか。	こころ部

資料2 3つの重点課題

③ 浮き上がる重点課題と課題解決の道筋

学校を「知る」作業を通して、大なり小なりいくつもの学校課題を見出すことができた。7月にそれらを俯瞰的に捉え直し、本校の特色を生かした課題解決の道筋について考察を行った。

本校には、全体的な教育活動を企画・推進する3部会があり、ミドルリーダーとして活躍している教員がそれぞれの部会の長になっている。そこで、それぞれの役割を生かして各部が課題解決に向けて取り組むように、浮き上がった課題を各部会の役割に合わせて3つの重点課題として整理した【資料2】。そして、校長が課題解決の方向性を示し、具体的な解決策は各部に委ねることにした。この課題解決の方策については、事前に教頭と教務に相談し、両者の同意を得て、各部長への提案に踏み切った。

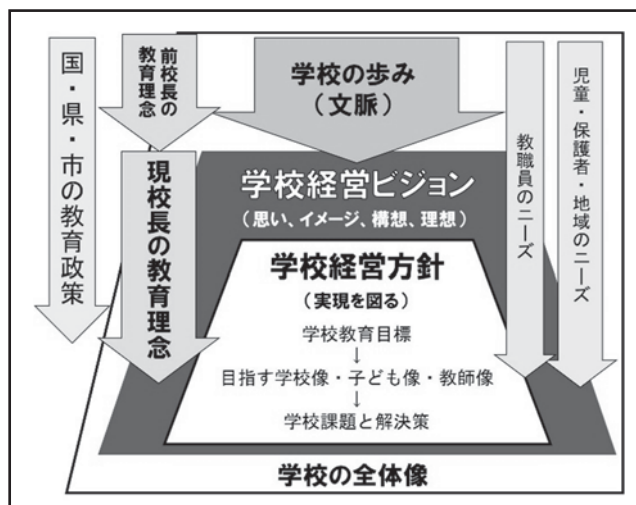
夏休みに入ってからすぐに部長会を開き、その内容を各部の部長に伝えた。予想はしていたが、年度途中の大きな提案に、各部の部長は戸惑い、部分的に提案した取組の内容に難色を示した。しかし、3つの重点課題の内容は、全職員に共通した課題だったので共感を得やすかった。校長としての思いを伝え、少々強引ではあったが、なんとか各部長の合意を得ることができた。そして重点課題を解決するために、8月中に各部で具体的な取組の内容を決めて全職員に提案し、9月からその取

組を始動することを確認した。

(2) 学校経営ビジョンの最適化

① 「こんな学校にしたい」の立ち上がり

4～6月の学校を「知る」作業、7月の重点課題の整理と解決の道筋を見いだす取組を行ったことで、学校の全体像の把握を進めることができた。それと同時に、私自身の中で「こんな学校にしたい」（＝学校経営ビジョンの素）という思いが立ち上がった。そして、把握が深まれば深まるほどその思いは強くなり、イメージする学校の輪郭が明確になった【資料3】。



4月	・昨年度の学校教育目標を引き継ぐ形で新年度スタート
5月	・学校を「知る」作業
6月	→学校の課題や特色の把握
7月	・重点課題と解決の道筋を検討
8月	・重点課題と解決策の提案
9月	・重点課題の解決に向けた取組

資料3 学校経営ビジョンの構造と構造化の過程

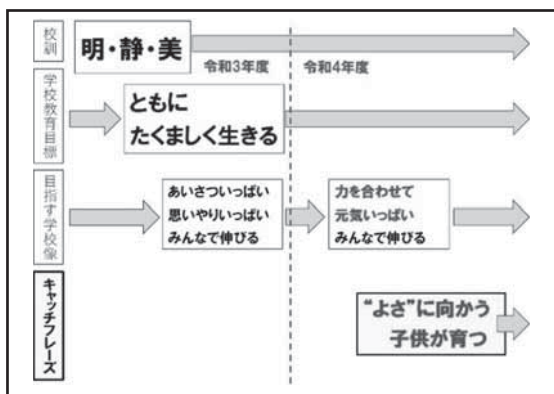
② キャッチフレーズの活用

7月、4月に掲げた学校教育目標を私のことばで説明ができるように、前任校長の学校教育目標の説明を私の解釈で上書きする作業を行った。しかし、私がイメージする学校づくりを実現するためには、4月に掲げた学校教育目標からもう一步踏み込んで、具体像を言葉にして表す必要が生じた。

そこで、学校教育目標の変更を考えたが、本校にしっかり定着している学校教育目標を、年度途中に変更することは様々な面で混乱を生じさせてしまうことが予想されたので、新たにキャッチフレーズを掲げることにした。キャッチフレーズがあることで、イメージする学校や学校教育目標を実現させるためのより具体的な方向を示すことができ

るようになった。また、キャッチフレーズは、これまでの学校の歩みの文脈とこれからの学校づくりの文脈をつなぐのに役立った。

【資料4】



資料4 キャッチフレーズの位置づけ

③ キャッチフレーズの周知

実際のところ、教職員に自分の学校の教育目標の理解を深めてもらうことについて、あまり期待はもてない。説明の場を設けて内容を伝えても、教職員は日々目の前の業務に追われ、学校全体に関することにまで考えを及ぼす余裕をなかなかもてない。

そこで、キャッチフレーズの内容を具体的な5つの子どもの姿にまとめた【資料5】。そして、それに該当する子どもの言動を日々の学校生活の中で見つけ、様々な機会を通してそのことを伝えるようにした。そうしたことを伝えることで、キャッチフレーズの周知が図られていくと考えた。

“よさ”に向かう姿とは、

- 1 自ら進んで道徳的实践を行っている。
- 2 自身の可能性を広げようとチャレンジしている。
- 3 自身の持ち味（個性）を発揮している。
- 4 正しさへの自覚があり、周囲に流されない。
- 5 よりよい学級、学校の実現に向けて力を発揮している。

資料5 キャッチフレーズの子どもの姿

伝え方として一番有効だったのが、給食中に、教頭と教務が、トイレのスリッパ並べと靴箱の靴並べについての放送をしたことだった。1学期、トイレのスリッパや靴箱の靴がきれいに並べられないことが課題であったが、2学期から毎日の給食中の放送で、教頭がトイレのスリッパをきれいに並べた子どもの名前を、教務が各クラスの靴箱の靴並べの点数を発表した。これにより、自ら進んで道徳的实践を行い、よりよい学校の実現に力を発揮している“よさ”に向かう子どもの姿を発信できた。

他にも、本校では以前から、友だちのよい

ところを見つけて伝える「ぼかぼかカード」の取組とキャッチフレーズと関連付けたり、学校だよりで“よさ”に向かう子どもの姿を紹介したりした。

(3) 不適応を起こしている子どもの組織的対応

年々、通常学級に在籍している子どもで、通常学級の学習や活動に参加できない子どもの数が増えている。そうした不適応を起こしている子どもの増加によって、学級経営が難しくなったり、学校全体の規律のゆるみが生じたりして、様々な生徒指導上の問題が発生しやすくなっている。そして、学校全体がその対応に追われるようになれば、学校経営ビジョンの実現に力を注ぐことはできなくなる。

年度当初、本校でもそのような状況があり、この状況を重点課題の1つにした。私の教職経験で、不適応を起こしている子どもの対応について、特別支援教育と特別活動の実践研究を行ったことがあり、そこで得た実践理論・実践方法を活かし、校長という立場でこの課題の解決を試みた。

① 個別の対応と集団の育成の両輪

不適応を起こしている子どもの対応で見落とされがちなのが、きちんと学校生活を送っている子どもの存在である。どうしても担任の目が不適応を起こしている子どもに向けられることが多くなるため、きちんと学校生活を送っている子どもに目が向かなくなってしまう。きちんと学校生活を送っている子どもを中心に学級集団を育てることと、不適応を起こしている子どもの個別の対応を同時進行で行う必要があり、全職員にそのことの周知を図った。

② 個別の対応

個別の対応では、まず、担任一人で対応しようとしないうこと、長期的な視点でアプローチしていくこと、その子に応じた評価規準（基準）を設けることなどの周知を図った。そして、必要に応じてケース会議を開き、学級の他の子どもたちと一緒に活動に参加できなくても学級で過ごせる子どもは、生活支援員の支援を得ながら学級内での対応にした。学級で過ごせない子は、別室で（保健室、図書室、校長室、特別支援学級）「不適応から適応に向かう過程」モデルにそった対応を行った【資料6】。

	I期(回復期)	II期(芽生え期)	III期(練習期)	IV期(巣立ち期)
適応	急がば回れ!! 出る芽を育てる。			
不適応			育て直し。先行投資。 今の対応が後で効いてくる!!	
自覚状況	対人関係における不安、 憎悪、猜疑などの感情 を取り除き、安心・情 緒できる関係のよさや 心地よさを知る。	自己実現のために人を 求めるようになる。自己 実現のためには、妥協、 感情のコントロールが必 要であることを知る。	自分の特性を生かしなが ら、小集団での活動 に参加できる。友達と かかわる楽しさを知る。	場合によっては支援が 必要だが、おおむね支 援がなくても他の子と同 じように活動できる。
人数	1~2人(大人)	2~5人(主に大人)	小集団	集団
目標	感情交流 情緒の安定	自己コントロール ('まあいっか')	ルール、 スケジュール遵守	調整力、臨機応変
かわり方	カウンセラー (積極的受容)	支援者 (意図ある寄り添い)	コーディネーター	指導者
できること	称賛、共感	要求、促し	指示、注意	課題設定、叱責

資料6 不適応から適応に向かう過程

② 集団の育成

本校では、学級集団を機能的な集団に育てていくことを目指している【資料7】。しかし、学級内に一定数、流されやすい子どもがいて、そうした子どもは不適応を起こしている子どもに影響されやすい。きちんと学校生活を送っている子どもを中心に学級集団の育成に努めていても、そうした子どもたちの増加によって学級内に荒れが生じてしまうことがある。学級に荒れが生じ、学習活動や生活指導を行うことが困難になった学級に対して、「集団の成立に向かう過程」モデルにそって対応した。組織的な対応は、「集団の成立に向かう過程」モデルのII期での対応で、級外や管理職などその学級にかかわることが可能な教職員を総動員して学級の立て直しを図った【資料8】。

学級の荒れの初期段階にある学級では、個別指導としてコーチングの手法を用いた教頭・校長面談を行い、荒れを防いだ。

機能的な学級集団とは、

- ・自分たちで目標を設定することができる。
- ・協力したり助け合ったりしながら、目標に向かうことができる。
- ・目標を達成した時の喜びを共有できる。
- ・目標を達成する過程で学んだことを次に生かすことができる。
- ・支持的風土が醸成され、安心して過ごすことができる。

資料7 機能的な学級集団とは

	I期(把握・理解)	II期(個別指導)	III期(目標設定)	IV期(機能化)
学級の状態	カオス状態。 授業が成立しない。 トラブルや問題行動 が頻発し、秩序が崩 壊した状態。	配慮の必要な子がク ラスをかき回し、流され やすい子がそれに追 随する。きちんとし てる子は一握りで、授業 を成り立たせるのが困難。	集団としての行動が可 能となる。全体指導で 教師の指示や注意を聞 くことができるよう になり、授業が成立する。	自主的な活動が可能と なる。教師の指示がな くても、自分たちで 行動することができる。 支持的風土のある集団 になる。
指導の重点	観察・関係づくり	個別指導・個別評価	活動の企画・実施	任せろ・委ねる
対応手だて	・きちんとできる子、 流されやすい子、配 慮が必要な子を把握。 ・配慮が必要な子の 理解を深め、特性に 応じた最適基準を設定 する。	・きちんとできている 子へ評価、称賛、激励 ・流されやすい子 へコーチング的な手法 で管理職による面談 ・配慮が必要な子 へ適応に向かう過程	・目標を全体で共有し、 全体で目標達成に向か うストーリーをつくる。 ・どの子もきちんとす ることのよさが実感で きるようにし、自信を もたせる。	・自分たちで目標を決 め、自分たちで役割分 担をし、自分たちで目 標達成に向かわせる。 ・目標達成までの過程 を振り返り、そこから 学びを得るようにする。
ポイント①	一人一人とつながり 関係を築く。	きちんとできている子 をきちんと育てる。	達成しやすい目標を設定し、達成感や満足感が 味わえるようにする。	自身の成長、集団の成長 に気づくようにする。
ポイント②	「こうあるべき」 「〇をするべき」 の強行は逆効果。	流されやすい子のよさ に向かおうとする力を 引き出す。	ルールを守り、スケ ジュールにそった行動 ができる場の設定。	活躍のフィールドを広 げる。

資料8 集団の成立に向かう過程

5 成果と課題

(1) 成果

- ① 4月から7月まで、学校の全体像を把握し、それを踏まえて学校経営ビジョンを練る期間を設けたことで、本校のこれまでの文脈に沿い、今現在の学校課題の解決に向かう学校経営ビジョンをつくることができた。
- ② 学校の全体像を多面的・多角的に把握したことで、本校の特色を生かした課題解決の方策を見いだすことができた。それにより短期間で課題解決に向けた取組を実施することができた。
- ③ 実現している子どもの姿を伝えることで、学校経営ビジョンの中身を具体的に伝えることができた。
- ④ 不適応を起こしている子どもの個別の対応と集団の育成の両輪を重視したことで、全校的に子どもたちの学校生活が落ち着いたものになった。それによって、学校経営ビジョンの実現に力を注ぐことができた。

(2) 課題

- ① コロナ禍の中、地域や保護者と連携した活動を控えてきた。本校の特色の1つに、地域や保護者と強い結びつきがある。コロナ後は、この特色を生かした新たな教育活動を展開していきたい。
- ② 不登校も含めて、不適応を起こす子どもが増加傾向にある中、そうした子どもたちの教育の最適化を実現できる学校づくりを目指したい。
- ③ 学校経営ビジョンの立ち上げに、教職員、地域や保護者、そして子どもたちも参加できるような形も模索してみたい。

6 おわりに

大きな時代の転換期を迎えている今日、複雑に状況が変化する中であっても、地に足の着いた教育活動が行える学校経営ビジョンを掲げたいと考えている。そうした点で、今日的な課題の解決に取り組んでいる学校の状況や成果が報告される佐賀市校長会の研修会は、学校経営ビジョンの最適化とその実現を図る上で、たくさんのヒントが得られる場となった。

仲間と共にたくましく生きぬく力、明るい未来を創造していく力など、新たな時代に必要な力をどのように育成していくか、佐賀市校長会ではこの問いを常に中心に据えて、創造と活力に満ちた学校づくりに邁進していく所存である。