

家庭・地域と協働しながら学校全体で取り組む 「カリキュラム・マネジメント」促進のための校長の役割 (第3報) ～仙台市立小学校において、「グランド・デザイン」を起点とし自律的・協働的に教育活動に取り組む教職員をリードする校長の実相に関する聞き取り調査を通して～

猪股 亮文*

The Role of the School Principal in Promoting Whole School Curriculum Management that Collaborated with Parents and the Local Community.(Third Edition)

～ as revealed through an interview with an elementary school principal who led the staff in conducting collaborative and self-directed learning at a public school in Sendai where “Grand design” was the starting point. ～

Akifumi INOMATA

要旨:本稿では、校長が「グランド・デザイン」を策定し、教職員に明示しているにもかかわらず、「グランド・デザイン」が画餅に帰してしまう学校が散見される現状を踏まえ、筆者が勤務した仙台市立小学校の教職員に対する聞き取り調査の内容をもとに、「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けの実相を示し、自律的・協働的に教育活動に取り組む教職員をリードする校長の役割について考察することを試みた。

キーワード:キーワード：カリキュラム・マネジメント、グランド・デザイン、自律的・協働的に取り組む教職員、教育活動の組織化、校長の役割

1 課題の所在

育成すべき資質・能力の三つの柱を起点に学習指導要領が改められたにしても、自校の教育課程の全体像を念頭に置かず、個々の授業を寄せ集め、学校教育目標と折り合いを付けようとしている学校においては、学校教育目標と育成すべき資質・能力との明確な関連をもつ教育課程を編成できていないことから、的確な教育活動の営みを積み上げ、子供の資質・能力を培うことが極めて難しいのではないかという認識のもと、筆者は本研究に取り組んできた。

第1報では、多くの小学校が、「学校経営と授業づくりの分離」や「授業あって教育課程なし」という状況に陥っている現状の要因を、個々の教職員の日々の営みを通底する、二つの軸の不調和にあること（一つは、学校教育目標⇒学年目標⇒学級目標、もう一つは学習指導要領⇒学年（学級）年間単元配列表⇒各教科の単元計画（授業））を指摘した。そして、二つの軸がばらばらに存在し、日々の教育活動が展開されている問題状況の解決に向け、二つの軸をリンケージさせ、調和させながら日々の教育活動を展開していくうえで、「カリキュラム・マネジメント」における「グランド・デザイン」の重要性を述べるとともに、その策定における校長の具体的な役割を示した。

*宮城教育大学大学院教育学研究科

第2報では、筆者が校長として勤務した小学校における、「グランド・デザイン」を起点とした学校経営の実際を取り上げ、「グランド・デザイン」と「カリキュラム・マネジメント」との関連や子供の変容等について、当該校の教職員や、三者協働の要である学校支援地域本部スーパーバイザーに対して行った聞き取り調査の内容をもとに、校長が「グランド・デザイン」を明示することで三つの側面からなる「カリキュラム・マネジメント」の展開が促進され、育成を目指した資質・能力に関して子供の好ましい状況が見られることを示した。加えて、「グランド・デザイン」を起点とし、三者協働で子供をよりよく育てる筆者の学校経営の実際について、当該校の教育プラン推進部長兼研究主任担当教諭（以下、推進部長）に対する聞き取り調査の結果をもとに、「グランド・デザイン」を起点とし、家庭・地域と協働しながら学校全体で取り組む「カリキュラム・マネジメント」促進のための校長の役割を、学校の共有ビジョンの形成と具現化、教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、家庭・地域社会との協働・連携の視点から具体的に示した。

筆者は、これまでの研究を通して、「グランド・デザイン」を起点とする学校経営の有用性・必要性を確信する一方で、校長が「グランド・デザイン」を提示し、教職員に熱心にビジョンを語りかけているにもかかわらず、教職員がそれを自分事として受け止めるに至らず、「グランド・デザイン」が画餅に帰す他校の事例を目の当たりにしてきた。校長が「グランド・デザイン」を提示しただけでは、教職員は自律的・協働的に動きはしないのである。単に、「グランド・デザイン」が文字や文章で具体的に提示されているかという視点からだけでは、学校の組織運営の状況を明確に把握するまでには至らないのが現実である。

そこで、筆者は、改めて、「グランド・デザイン」を起点とし自律的・協働的に教育活動に取り組む教職員をリードする校長の実相を示すことの必要性を強く認識するに至った。第3報では、自身が校長として2年間勤務した仙台市立小学校において、2020年2月末に実施した、教職員8名（教頭、事務長、推進部長、養護教諭、第6学年主任、第5学年担任中堅教諭、第2学年担任中堅教諭、第1学年担任初任2年目教諭）に対する聞き取り調査の内容をもとに、「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けの実相を示し、自律的・協働的に教育活動に取り組む教職員をリードする校長の役割について考察することを試みた。

2 「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けの実相

ここでは、筆者が校長として2年間勤務した仙台市立小学校において2020年2月末に実施した、教職員に対する聞き取り調査の内容をもとに、「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けの実相を示す。聞き取り対象は、筆者と2年間勤務を共にした教職員8名である。「起点となる『グランド・デザイン』と校長」に関連する内容は、推進部長から聞き取りを行った。また、「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けについては、教頭、事務長、養護教諭、第6学年主任、第5学年担任中堅教諭、第2学年担任中堅教諭、第1学年担任初任2年目教諭から聞き取りを行った。聞き取り内容は、以下の囲み枠内に示した。

なお、聞き取り内容の中で当該校の教職員が述べている「教育プラン」とは、自校の「グランド・デザイン」の呼称である。

（1）起点となる「グランド・デザイン」と校長

本稿で取り上げる「グランド・デザイン」は「仙台市立榴岡小学校2019教育プラン」を指す。当該プランは、校長が、自校の子供たちに関する教職員の見立てをもとに、脳医学研究の知見やMaslow,A.H.の欲求階層論を抛り所にしながら、脳医学研究者をはじめとする学校評議員や学校関係者評価委員からの助言を生かし策定したものである。その内容は、「脳のコンディションを整える生活習慣づくり」を基底に据え、「学校生活を楽しくする人間関係形成力」、「実社会や実生活に生きる主体的に考え、表現、行動する力」を上位に据えた三層構造で示し、それらの力を学校支援地域本部を要とした三者協働で培うことを明示している。また、当該プランの実現に向けて、校長は、各教職員が教育プランと各自の業務の目的と目標、内容との関連を意識できるようにするため、従来の学校

運営機構の再編を行った。研究部、生徒指導部、保健安全部を統合し「教育プラン推進部」とし、「教育プラン推進部」を、教育プランの三層構造に即し、「生かす知恵育成部」「優しい心育成部」「強い体育成部」という三つの育成部で構成した。

以下、「起点となる『グランド・デザイン』と校長」に関する推進部長の聞き取り内容を示す。

グランド・デザインは、子供をよりよく育てるための意図的・計画的なプランを1枚のシートに構造化してまとめたものである。様々な要素がどうつながり合い、影響し合って目指す子供の姿に向かっていくのかが描かれている。2019年度は、子供が自らの夢(なりたい自分)をかなえる力を育むことを目指したグランド・デザイン(以下、教育プラン)のもと、主体的に考え表現し行動する力、人間関係形成力、脳のコンディションを整える生活習慣づくりを育成したい資質・能力として重点化している。校長は2018年度4月の赴任直後に教頭・教務主任・各学年主任・研究主任の自分を集め、本校の子供たちの現状について意見交換を行った。指示されたことはしっかり取り組めるので、もっと主体的に取り組める力をつけていきたいという願いを共有したことを覚えている。校長は我々教職員の切実感や必要感を勘案し、我々が自分事として受け止められるようにプロセスを大切にしながらプランを策定した。構造化された教育プランが職員玄関に掲示され常に可視化されている。校長がグランド・デザインを明示したことで、本校が進むべき方向性について、我々教職員の共通理解が図られ、子供・保護者・地域の方々にも周知され、三者協働の実践が積み重ねられており、子供たちにも力がついてきていると我々は自負している。

推進部長は、自校の教職員が「グランド・デザイン」の実現を自分事として受け止められている理由について、校長が赴任直後に、子供たちの現状について、教頭・教務主任・各学年主任・研究主任と意見交換を行い、育成すべき資質・能力に関する切実感・必要感を共有したことを挙げている。また、推進部長が「本校が進むべき方向性について、我々教職員の共通理解が図られ」と述べている背景には、校長が、子供たちに対する教職員の切実な願いや必要感に裏打ちされた「グランド・デザイン」を策定した後も、定例の職員会議や人事評価ヒアリングなどを行う際に、「グランド・デザイン」を教職員との双方向のコミュニケーションツールとして活用しながら、子供たちに対する各教職員の願いを共有するプロセスを大切にしていたことが挙げられる。加えて、「子供たちにも力がついてきていると我々は自負している」との推進部長の言葉からは、校長が、教職員とコミュニケーションを取り合いながら、育成すべき資質・能力に関する教職員の切実感・必要感と「グランド・デザイン」とをつなげることで、「グランド・デザイン」の実現に向けた教育活動を実践する各教職員に成就感がもたらされたこともうかがえる。

我々はグランド・デザインで示された資質・能力を育成していくことが校内研究という認識をもっている。研究テーマは本校の重点的に育成を目指す資質・能力と重なっている。実社会や実生活に生きる主体的に考え表現し、行動する力を培うことを目指している。その力を付けるため教育課程を社会に開くことや、実社会や実生活を足場にした学びを重視することが必要と考えている。子供たちは日々の学習活動の積み重ねで力を付けていく。グランド・デザインが形だけの画餅に帰すものではなく、学級経営プランと連動させている。我々は学級経営を土台に、子供たちは日々の学習活動の積み重ねで資質・能力を培っている。子供たちには、なりたい自分というキーワードを示し、年間を通して意識させ、自らの変容を認識させている。各担任は、グランド・デザインに示された資質・能力の育成という点から、1年を三期に分け、自身の取組を振り返り、学級経営プランに子供の変容を記載するようにした。年間を通して子供の姿を見取することで、我々は子供の姿の変容から授業改善や年間指導計画改善にも考えが及ぶようになった。

推進部長は、各教職員が「グランド・デザイン」で示された育成を目指す資質・能力と校内研究テーマとを重ね合わせるとともに、そのテーマに則した校内研究の営みを学級経営プランと連動させながら、年間を通して子供の姿の変容を見取り、振り返ることで、授業改善や年間指導計画の改善に考えが及ぶようになったと述べている。実際、校長は「グランド・デザイン」に示した資質・能力の育成を、学校目標・学年(学級)目標の実現と重ね合わせ、

その実現に向けた取組を、学年経営・学級経営、学年（学級）における日々の教育活動と連動させて行うことを教職員に求めた。また、その営みの一連のプロセスこそが自校の校内研究であると、自らの考えを教職員に伝えた。校長が、教職員に、「グランド・デザイン」と学年・学級経営プラン及び学年（学級）の教育活動との連動を促したことで、各教職員が子供の姿を見取り、その変容に気付く機会が増え、自らの授業をはじめ教育活動の質的改善等にも自律的に取り組もうとするようになったことがうかがえる。推進部長も、このことを、「グランド・デザインは形だけの画餅に帰すものではない」「我々は子供の姿の変容から授業改善や年間指導計画改善にも考えが及ぶようになった」と述べている。

校長の学校経営方針を一言で言えば、子供をよりよく育てるために本校が進むべき方向性を明確にし、子供・保護者・地域の方々を組織化しリードしていくことだ。

校長は、社会に開かれた教育課程を具現する第一歩として、保護者や地域の方々にグランド・デザインを周知することを徹底している。保護者には、各学年の学年だよりのタイトル下に、グランド・デザインに示した育成を目指す資質・能力を明示している。年間5回行う学年学級懇談会の際に保護者に提示する資料も、グランド・デザインをもとに作成した全学年共通形式の学年経営プランを掲載し、資質・能力の育成という点から子供の姿の変容を記載している。地域の方々のために、学校支援ボランティアとして子供たちの支援に当たる際に必ず出入りする学校支援地域本部前の壁面に、グランド・デザインと各学年のカリキュラム・デザインを掲示し、常に目にすることができるようになっている。6月に、学校支援地域本部スーパーバイザー4名と各学年の教職員との間で、各学年のカリキュラム・デザインを活用しながら、三者協働で子供の学びの質を高めるための情報交換を行った。我々教職員は、子供たちの資質・能力を育むためには、学校支援地域本部スーパーバイザーの方々との連携は外せないものであると認識している。

推進部長は、各教職員が子供たちの資質・能力を育むために、学校支援地域本部スーパーバイザーと連携しながら三者協働で子供たちの学びの質を高める必要性を認識していると述べている。実際、校長は、「グランド・デザイン」を教職員に対して提示する際、何のために保護者や地域の方々に対して教育課程を開くのか、学校を開くのかについて、自校の教育課程や、学校を開くことが子供たちの資質・能力を育むことにつながられてこそ意味があることを説明し、各学年に対して、学校支援地域本部スーパーバイザーとの間で「グランド・デザイン」「学年経営プラン」「学年カリキュラム・デザイン」を活用しながらの情報交換を行うことを求めた。また、校長は三者協働で子供たちを「共育」する際、教育の専門家として、教職員がイニシアティブをとりながら保護者や地域の方々との協働を築くプロセスが重要な鍵になるとの認識から、教頭や各学年主任に対して、学校だより・学年だよりや懇談資料、学校ホームページを通して、保護者や地域の方々へ「グランド・デザイン」「学年経営プラン」「学年カリキュラム・デザイン」を継続的に発信することを求めた。

校長が、各教職員と学校支援地域本部スーパーバイザーを「グランド・デザイン」「学年経営プラン」「学年カリキュラム・デザイン」でつなぎ、「社会に開かれた教育課程」の展開を通して子供の資質・能力の育成を図ろうとしていることを、推進部長は、「子供をよりよく育てるために本校が進むべき方向性を明確にし、子供・保護者・地域の方々を組織化しリードしている」と述べている。

(2)「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛け

① 教頭

進むべき方向性が明確になり、ぶれずに、ずれずに子供たちに力をつけ育てることができている。全ての教育活動が教育プランと連動しているのも、人事評価、学級経営、教育活動に関する起案文書、通信票の所見などは、校長決裁前に、教育プランに照らし合わせ、一貫性をもって確認と点検ができる。各学年の教育活動のカリキュラム・デザインの位置付けや、子供の資質・能力の育成と学年が構想した手立てについても教育プランをもとに確認・点検している。校長は、子供たち、教職員の主体性を大事にしており、各学年が考えた手立てを大変尊重している。全校で目指すべき方向は一緒だが、各学年に進み方が任されていることで、各学年の子供がよりよく育っていると考えている。

また、スーパーバイザーの方々が教育プランをしっかり把握しているので、学校支援地域本部を要とした三者協働で子供の頑張りの後押しができていていると感じる。教育プランと、地域・家庭からの子供に対する支援が、しっかりつながっている。

教頭が、人事評価、学級経営や教育活動に関する起案文書、通信票に担任が記載する所見内容に対して、教育プランに照らしながら一貫性をもって指導と助言ができると述べている背景には、校長が全ての教育活動との連動を念頭に教育プランを策定するとともに、各教職員が担当する業務の目的と目標を常に自覚できるように、学校運営機構に「教育プラン推進部」を新設し、「教育プラン推進部」に三つの育成部（「生かす知恵育成部」「優しい心育成部」「強い体育育成部」）を置いたことが挙げられる。教育プランと学校運営機構及び教育活動との連動により、教頭が担当業務の確認と点検を行う際に、一貫性をもって自律的に取り組んでいることがうかがえる。

加えて、教頭は、「校長は、子供たち、教職員の主体性を大事にしており、各学年が考えた手立てを大変尊重している。全校で目指すべき方向は一緒だが、各学年に進み方が任されていることで、各学年の子供がよりよく育っている」と述べている。実際、当該校の各学年においては、教育プランにより全教職員間で共有されている「育成する三つの資質・能力（主体的に考え、表現、行動する力・人間関係形成力・脳のコンディションを整える生活習慣）」を念頭に、各学年で目指す子供の姿や、その姿を実現するために構想した「学年カリキュラム・デザイン」及び具体的な手立てを明示した各学年の「学年経営プラン」が策定され、当該学年の教育活動の羅針盤として重視されていた。校長も、各学年において、「学年経営プラン」に則し、子供たちのよりよい成長のために意味付けできる教育活動の企画・実施に係る権限を学年主任に移譲し、子供たちのために学年主任や学年スタッフが自分たちの裁量で考え、行動できることを増やすなどして、各教職員の自律的・協働的な活動を尊重することを明確に伝えた。また、校長は、教職員が「グランド・デザイン」と各学年の「学年経営プラン」とを連動させ、教育活動と子供の変容との関連を意識できるようにするため、定例の職員会議の内容の一新を図り、自校の職員会議の開催目的を、各学年が自ら策定した「学年経営プラン」を抛り所に、子供たちの変容を学年間で語り合い、各学年の子供たちの育ちを全校で共有するために行うものであることを教職員に説明した。そして、職員会議の協議事項から校内のルーチン業務の一切を削減し、それらを職員間の日常的な連絡調整事項に移行させるなどして、全校で各学年の子供の変容を共有するための職員会議を実施した。

教頭は、校長のこうした取組を目にしていたことで、子供たちのよりよい育ちを創出している要因として、校長が子供たちや教職員の主体性を尊重していることや、各学年の教職員の創意を発揮した協働的な取組を大切にしていることにあるとの認識を深めたものと考えられる。

② 事務長

業務を効率的に遂行できる大きな要因として、校長が教育プランを提示し、教職員がそのプランを共有、プランに則した教育活動を実践していることが挙げられる。自分が所管する重要な業務である校具備品及び教材教具の整備は、教育プランに示されている「当該年度の重点目標」実現に必要な備品と教具の優先的な整備、そのための予算の集中配当という考え方が学年主任間や教科主任間でコンセンサスが取りやすい。これらの決定のプロセスにおいて備品や教具の必要性、優先度も明確になり、複数年に渡る備品や教具の整備計画の策定にもつながられる。教育プランは学校事務に関する業務を効率的に進めるための値千金のツールとなっている。

事務長は、教職員が共有できるような教育プランを校長が示したことで、プランに則した教育活動に係る校具備品及び教材教具の必要性や優先度が明確となり、年度初めに実施している教材教具選定委員会における関係教職員間のコンセンサスを得やすくなったと認識している。当該校の年度初めの教材教具選定委員会では、冒頭、校長が改めて自校の教育プランに明示した「育成する三つの資質・能力」を提示したうえで、各委員が考える教材教具の必要性や優先度について意見交換を行っている。必然、各委員からは全校的な視点に立った意見が述べられるようになり、関係職員間の合意形成に至るまでに要する時間の短縮化が図られている。また、こうした意見交換がなされる場面において、事務長は自らの専門性を生かし、教育プランに明示した「三つの資質・能力」を育成する教育活動に必要な物的資源整備のための予算の集中投下や、複数年に渡る教材教具の整備計画策定案を自ら提案するなど、自律的な姿が見られる。

「教育プランは学校事務に関する業務を効率的に進めるための値千金のツールである」という事務長の発言から、教材教具の必要性や優先度を決定するプロセスにおいて、校長が教育プランに則して「育成する三つの資質・能力」を示したことで、教職員間の協働的な意見交換が促進され、教材教具の選定業務が効率的に進められるという事務長の確かな認識がうかがえる。

③ 養護教諭

保健指導は他の教育活動とのリンクがはっきりせず、保健指導のみ独立している感があつた。教育プランが1枚のシートで明示されるようになり、保健指導は「強い体：脳のコンディションを整える生活習慣づくり」に位置付けられ、他の教育活動とのリンクも明確になり、大変ありがたい。教育プランは、一目で、ねらいと、ねらいの実現に向けた取組内容が分かり、画期的である。教育プランが分かり易く可視化されていることで、経験年数の少ない先生方とも共通理解を図りやすくなっている。教育プランがあることで、給食委員会・体育委員会・保健委員会が協力して「健康トライアングル祭り」を行うなど、委員会活動も活性化している。

養護教諭は、校長が、教育プランの「育成を目指す三つの資質・能力」に「強い体：脳のコンディションを整える生活習慣づくり」を位置付け、併せて、子供の脳のコンディションを整える生活習慣づくりのために、防災・安全指導、給食指導、保健指導に係る教育活動のPDCAサイクルを循環させる「強い体育成部」を設けたことで、全教職員が保健指導の目的を見失うことなく、組織として継続的に安定した保健指導を子供たちに提供できるようになったという確かな手応えを感じていることが分かる。また、「脳のコンディションを整える」という共通の目的を教職員がもっているからこそ、複数の委員会の子供たちが創意を発揮し協働的に取り組む「健康トライアングル祭り」などの活動も、教職員間でコミュニケーションを取り合いながら、子供たちを後押しすることでもできると述べている。加えて、「保健指導のみ独立している感があつた」、「他の教育活動とのリンクも明確になり、大変ありがたい」、「一目で、ねらいと、ねらいの実現に向けた取組内容が分かり、画期的」などの養護教諭の発言からは、校長が、教育プランに、他の教育活動との関連を踏まえ保健指導の目的を位置付けたことに加え、学校運営機構に「強い体育成部」を設けたことにより、保健指導に当たる教職員間のつながりがつくられ、お互い

にコミュニケーションを取り合いながら、問題を解決したり、新たな活動を創出したりする取組が生まれたという養護教諭の確かな認識がうかがえる。

④ 第6学年主任

教育プランがあることで、年間の見通しがもてて指導計画を立てやすいと感じている。子供たちには、なりた自分に向かう道というキーワードを示して1年間指導してきた。学年だよりのタイトルは「Road to…」である。タイトルの「…」には、修学旅行、学芸会、卒業式など、その時々教育活動に関する学習・生活等の目標が入る。教育プランの資質・能力を押さえながら教育活動のねらいを考え取り組んでいるので、学びの質は高いものになっていると感じている。

校長は、高学年の週当たり授業時数が5日間連続6コマとなる現状を踏まえ、高学年においては学年主任を学級担任とはせず、理科及び家庭科の教科専科として当該学年の子供たちの指導に当たらせ、各学級担任が学習指導の事前準備や学級経営に係る業務に当たる時間を確保できるようにした。また、学年主任は学級担任としての業務に当たる必要がないことから、校長は、高学年学年主任に対して、当該学年の学級担任をリードし、自校の教育プランをもとに、「学年経営プラン」を策定することを指示するなど、自律的にリーダーシップを発揮する学年経営の推進を求めた。実際、第6学年主任は、自校の教育プランに則し、第6学年の「学年経営プラン」に明示した資質・能力の育成を目指し、子供たちに対して、年間を通じて、「なりた自分に向かう道」というキーワードを示しながら、自律的に学年経営を推進した。各学級担任も、「学年経営プラン」に明示した資質・能力の育成という共通の目的をもってお互いにコミュニケーションを取り合い、各学級担任の創意を発揮しながら、当該学年の子供たちに相応しい教育活動を展開していた。育成を目指す子供の姿が学年内で共有されていることの安心感や一体感が、各学級担任の創造性の発現や、担任間の協働性の高まりを後押ししたことがうかがえる。第6学年主任は、定例の職員会議で、「『学年経営プラン』に明示した資質・能力を押さえながら、教育活動のねらいを考え取り組んでいるので、(子供たちの)学びの質は高いものになっている」など、第6学年で展開する個別の教育活動のねらいや具体的内容に加え、子供の事実に基づき、その変容を的確に述べるなど、自立した学年主任として、自身の役割を自律的に果たしていた。校長が示した自校の教育プランに則し、第6学年主任がリーダーシップを発揮し当該学年のスタッフと協働して当該学年の「学年経営プラン」の策定や創造的な教育活動を展開できた背景には、校長が自校の教育プランを具現するために行った戦略的な校内人事が奏功したことがあると考えられる。校長が、学年主任を学級担任とはせず、学年主任としての業務に専念できる環境を整えたことで、学年主任が当該学年の学級担任をリードし、各学級担任の協働性や創造性を引き出しながら、子供たちの確かな成長に結び付けるなど、学年主任として最善のパフォーマンスを発揮できたことがうかがえる。

⑤ 第5学年担任中堅教諭

これまで、本校のように教育プランに則した授業や教育活動に取り組んだ経験はなかった。プランがあることで、仕事がしやすいと感じている。先生方も教育プランを一本の軸としてとらえ、日々の教育活動を実践している。みんなが同じ方向を向いているので、ぶれずに、効率よく、目指す子供の姿の実現に近付いていると思う。若手教員であっても、先輩教師であっても、教育プランを軸に学級経営や授業づくりに努めているので日々の取組を共通の話題として取り上げやすく、先輩教師からの助言や支援も行いやすくなっている。

校長は、「グランド・デザイン」に示した資質・能力の育成を、学校目標・学年(学級)目標の実現と重ね合わせ、その実現に向けた取組を、学年経営・学級経営、学年(学級)における日々の教育活動と連動させて行うことを教職員に求めた。校長が、教職員に、「グランド・デザイン」と学級経営プラン及び学級の教育活動との連動を促したことで、当該教諭は、「プランがあることで仕事がしやすいと感じている。先生方も教育プランを一本の軸としてとらえ、日々の教育活動を実践している」と述べ、「効率よく、目指す子供の姿の実現に近付いている」と、

子供の変容に手応えを感じている。加えて、「みんなが同じ方向を向いているので、ぶれずに、若手教員であっても、先輩教師であっても、教育プランを軸に学級経営や授業づくりに努めているので日々の取組を共通の話題として取り上げやすく、先輩教師からの助言や支援を行いやすくなっている」と述べ、校長が、教職員に、「グランド・デザイン」と学級経営プラン及び学級の教育活動との連動を促したことで、教育プラン実現に向けた、教職員間の能動的かつ協働的な動きが促進されていることもうかがえる。

⑥ 第2学年担任中堅教諭

本校は学校支援地域本部を要として三者協働で子供を育成することに重きを置いている。防犯ボランティア、読み聞かせや校外学習でサポーターの方々が大変お世話になっている。子供たちがそうした方々の顔を覚え自ら笑顔で挨拶したり言葉を交わしたりする姿から自分にとって大変身近な存在として捉えていることが分かる。見守られているという安心感が自己有用感や自己肯定感を高め、社会性やコミュニケーション能力の育成に大変効果があると実感している。三者が「子供たちのために」という同じ願いで手を取り合うことが子供たちの安心と成長を更に後押ししていると感じる。カリキュラム・デザインにより年間の教育活動全体を見通し、子供のために効果的な活動を考え、学校支援地域本部の方々と積極的に意見交換していくことがよりよい実践につながることを実感している。

校長は、「グランド・デザイン」を教職員に対して提示する際、保護者や地域の方々に対して自校の教育課程や学校を開くことが、子供たちの資質・能力を育むことにつながられてこそ意味があることを説明した。当該教諭も、「本校は学校支援地域本部を要として三者協働で子供を育成することに重きを置いている。防犯ボランティア、読み聞かせや校外学習のサポーターの方々を自分にとって大変身近な存在として捉え、見守られているという安心感が自己有用感や自己肯定感を高め、社会性やコミュニケーション能力の育成に大変効果があると実感している」と述べ、子供たちの資質・能力を育成するうえで、自校の教育課程や学校を開くことの効果について、実感の伴った認識ができています。また、校長は、教職員がイニシアティブをとりながら保護者や地域の方々との協働を築くプロセスが重要な鍵になると考え、各学年に対して、学校支援地域本部スーパーバイザーとの間で、「グランド・デザイン」「学年経営プラン」「学年カリキュラム・デザイン」を活用しながらの情報交換を行うことを求めた。当該教諭も、「三者が子供たちのためにという同じ願いで手を取り合うことが子供たちの安心と成長を更に後押ししていると感じる。カリキュラム・デザインにより年間の教育活動全体を見通し、子供のために効果的な活動を考え、学校支援地域本部の方々と積極的に意見交換していくことが、よりよい実践につながることを実感している」と述べるなど、「学年カリキュラム・デザイン」などを活用しながら実施する、学校支援地域本部スーパーバイザーとの情報交換会の重要性や必要性を認識するとともに、そうした機会を足場に、よりよい教育活動の実践に自律的に取り組もうとしていることが分かる。

⑦ 第1学年担任初任2年目教諭

多くの学校では学校教育目標のみ提示されている。抽象的過ぎて子供の姿をイメージしにくく、自分の指導で子供がどう変容したか、振り返りで活用しにくく、目にはするが心に留めることは難しいと思う。一方、本校は教育プランの中で育成したい子供の姿や資質・能力が明示されており、具体的なイメージをもつうえで役立っている。子供の変容も把握しやすい。教育プランは自分が行った授業や指導を振り返る際の必須のツールとなっている。日ごろの教育活動を行う際も、育成したい子供の姿や資質・能力を意識するようになってきた。

校長は「グランド・デザイン」に示した資質・能力の育成を、学校目標・学年（学級）目標の実現と重ね合わせ、その実現に向けた取組を、学年経営・学級経営、学年（学級）における日々の教育活動と連動させて行うことを教職員に求めた。また、その営みの一連のプロセスこそが自校の校内研究であると、教職員に伝えた。校長が、教職員に、「グランド・デザイン」と学年・学級経営プラン及び学年（学級）の教育活動との連動を求めたこ

とで、当該教諭が、「子供の変容が把握しやすい、自分が行った授業や指導を振り返る際の必須のツールとなっている。日ごろの教育活動を行う際も、育成したい子供の姿や資質・能力を意識するようになってきた」と述べているように、子供の姿を見取り、その変容に気付く機会が増え、自らの授業をはじめ教育活動の質的改善等に自律的に取り組もうとする意識が明確になってきたことが分かる。

3 まとめ

校長が「グランド・デザイン」を策定し、教職員に、その内容について熱心に語りかけても、「グランド・デザイン」が画餅に帰してしまう学校が散見される現状を看過することはできないという課題意識から、本研究では、筆者が校長として2年間勤務した仙台市立小学校において、2020年2月末に実施した、教職員8名に対する聞き取り調査の内容をもとに、「グランド・デザイン」を起点とした、教職員に対する校長の働き掛けの実相を示し、自律的・協働的に教育活動に取り組む教職員をリードする校長の役割について考察することを試みた。

本稿では、自校の「グランド・デザイン」を起点とし、自律的・協働的に取り組む教職員の姿を示すことに加え、推進部長の言葉を借りれば、「子供をよりよく育てるために本校が進むべき方向性を（「グランド・デザイン」により）明確にし、子供・教職員・保護者・地域の方々を組織化しリードする」校長の実相も示すことができた。以下、「グランド・デザイン」を起点とし自律的・協働的に取り組む教職員をリードする校長の実相を整理し、稿を閉じることとする。

- (1) 校長は、子供たちが将来に向かって自身のよさや可能性を発揮し自らの人生を切り拓いていく姿を念頭に置いて、教職員等との対話をはじめ様々な方法を用いて入手した、子供たちの学習や生活の状況、子供の成長に寄せる教職員の願いや保護者・地域の方々の期待、地域の人財・学習財に関する情報を足場に子供や自校の教育の現状を把握し、子供の発達に関する科学的な知見や研究的な知見も支えにしながら、「グランド・デザイン」を策定することが肝要である。こうして策定された「グランド・デザイン」の内容は説得力をもったものとなり、教職員や、保護者・地域の方々から支持、共有され、子供をよりよく育てる三者の協働の起点として機能し始める。校長が美辞麗句を並べ立てた自身の教育信条を盛り込んだだけの「グランド・デザイン」を示したところで、保護者や地域の方々は言うに及ばず、教職員すら本気で受け入れて行動を起こす起点とはなり得ないのである。
- (2) 校長は、学校のトップリーダーとして、「グランド・デザイン」実現のために必要なタスクに取り組む最善の学校運営機構や人員配置を適所適材の考え方で決定することが必要である。各教職員に対しては、その意図を明確に説明し、納得を得ることも肝要である。加えて、校長は、「グランド・デザイン」実現に向け、各教職員が最高のパフォーマンスを発揮できる状態にするために、各教職員に「グランド・デザイン」実現に対する、自身の関与を実感させる必要がある。校長は、定例の職員会議等をはじめ、時機をとらえて、各教職員と「グランド・デザイン」「学年・学級経営プラン」に則しながら対話し、各自が何を成し遂げ、何に貢献しているかを確認し合うなど、各教職員が自身の存在意義についての認識を確かなものにできるようにすることが大切である。
- (3) 校長は、各教職員に、「グランド・デザイン」と学年・学級経営プラン及び学年（学級）の教育活動との連動を促し、各教職員がミッション（「グランド・デザイン」「学年・学級経営プラン」）実現のために自らのタスク（「学年・学級の教育活動」）に係る熟考、意思決定、行動、成果確認等について、学年主任を中心に各学年スタッフに委ねることが肝要である。各教職員が創意をもって生み出す教育活動は学校の命である。校長は、各教職員が自らのアイデアをもって取り組めば必ず何かを実現できるという前向きな思いを抱くことができる環境をつくることに注力する必要がある。各教職員は、創造性を発揮し新たな実践を展開する場が準備されることで、子供の変容をもとにした省察から、より質の高い教育活動や業務に取り組もうとする意欲が喚起される。

- (4) 校長は、定例の職員会議などを利用し、各学年の「学年経営プラン」に基づく教育活動のありようと子供の姿について、各学年間で相互発信し共有するコミュニケーションの機会を継続的に設けることが肝要である。各学年の教職員がミッション実現のために、学年や自身のタスクに取り組みながら、各学年・各教職員が「グランド・デザイン」を見失わずに、チーム学校として、教育活動や業務を展開し、新たな教育活動や業務を創出できる学校であることが重要である。そのためには、各学年・各教職員が自身のタスクに係る業務や課題について相互に交流し合う場と機会が不可欠である。校長は、「グランド・デザイン」を各学年・各教職員の誰もが常に意識しながら、各教職員が子供たちの成長のために力量を発揮し貢献できる環境をつくることに力を尽くさねばならない。
- (5) 校長は、教頭及び主幹教諭や各教職員に、様々な方法を用いて、「グランド・デザイン」「学年経営プラン」「学年カリキュラム・デザイン」に関する情報を発信することなどを促し、家庭・地域からの信頼感と、子供たちのよりよい成長に向けた「共育」の意識を醸成する取組を継続的に行うことが肝要である。各教職員も、子供たちのよりよい成長のために、保護者や地域の方々と連携・協働した取組が継続する中で、その効果を実感していく。校長は、草の根から醸成された、子供のよりよい成長のための三者による「共育」が、校長の異動に左右されることなく、持続可能な安定性のある体制として根付くことを認識し、その体制づくりと風土醸成に注力しなければならない。

参考文献

- 浜田博文ほか「学校を変える新しい力ー教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップー」小学館,2012年3月21日
- 日本教育経営学会「校長の専門職基準2009（一部修正版）ー求められる校長像とその力量ー」2012年6月