

平成25年度

県北ブロック校長研修会

茨城県学校長会
県北ブロック学校長会

創意と活力ある学校経営

－ 組織を生かした学校経営 －

常陸太田市学校長会 特別研修委員会

太田中学校 岡部 昌見

I はじめに

教育を取り巻く環境が大きく変化しており、教育界においても新しい時代にふさわしい学校づくりの観点から改革が進められている。また、平成20年度に告示された新学習指導要領が、小学校は平成23年度から、中学校は昨年度から全面実施された。この新学習指導要領がめざす「生きる力」を育成するために、学校には創意工夫によって質の高い教育を推進することが求められている。そのため、校長は現状を正しく認識し、自校の課題を明確にするとともに、保護者や地域社会と連携を図りながら、学校の特色を生かした教育活動に取り組まなければならない。

このような現状を踏まえ、本委員会（常陸太田市学校長会特別研修委員会）では、「創意と活力ある学校経営」をいかにして推進していくべきかについて調査研究を行い、市内及び県北学校長会等に提言していくことにした。

創意と活力ある学校経営を推進していくために、「組織を生かした学校経営」・「学校評価を生かした学校経営」・「保護者や地域社会と連携した学校経営」に視点をおいて、3か年で研究を推進していく。

1年次（平24度）：「組織を生かした学校経営」

2年次（平25度）：「学校評価を生かした学校経営」

3年次（平26度）：「保護者や地域社会と連携した学校経営」

今発表では、平成24年度常陸太田市学校長会特別研修委員会が1年次としてまとめた研究報告書を中心に発表することにした。

II 研究のねらい

学校経営の改善のため、これからの学校には校長のリーダーシップの下で、教職員が協働しながら、個々の得意分野を生かして学校運営を担い、もって学校経営に参画するなど、組織として力を発揮することが求められている。そこで、「創意と活力ある学校経営」について、1年次となる平成24年度は「組織を生かした学校経営」にどのように取り組んでいるのか、アンケートをもとに市内各小中学校の実践を集約・分析し、各学校の経営に資することとした。

III 研究の方法

1 予備調査の実施並びに結果分析

市内各小中学校長が、「組織を生かした学校経営」をどのように実践しているか把握するため、予備調査を行う。

- (1) 校長としてめざしている「活力ある学校の姿」をどのようにとらえているか。
- (2) 経営ビジョンをどのような手立てで職員に浸透させているか。
- (3) 学校組織の活性化を図るために、校長として取り組んできたこと・配慮していること。
- (4) 校長としての取組を通しての成果と課題について。

2 本調査「学校の組織活性化を図るために校長として取り組んでいること」の内容及び結果と分析

予備調査を受け、テーマの副題である「組織を生かした学校経営」に迫るため、「学校組織の活性化を図るために、校長として取り組んできたこと」について、さらに詳しく調査し、規模別・校種別等の特徴について考察する。

3 実践事例の集約

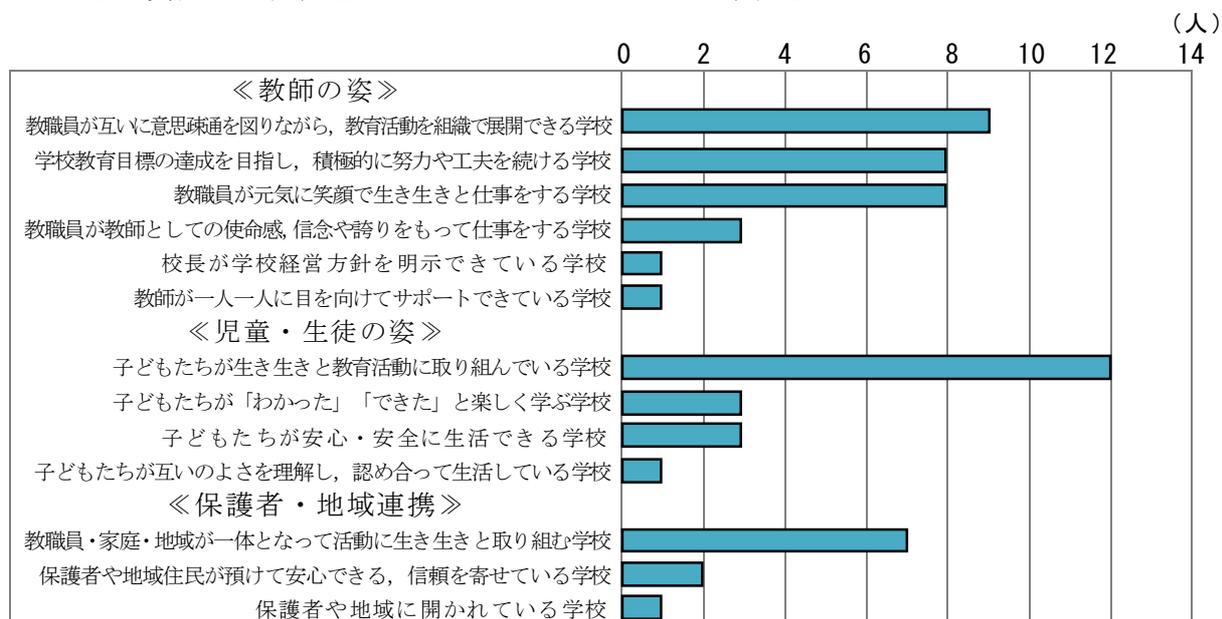
本調査の結果から、市内校長の代表的な実践例を集約し、まとめる。

IV 研究の内容

1 アンケート調査からの現状と課題

(1) 予備調査

○ 質問1 校長としてめざしている活力ある学校とは



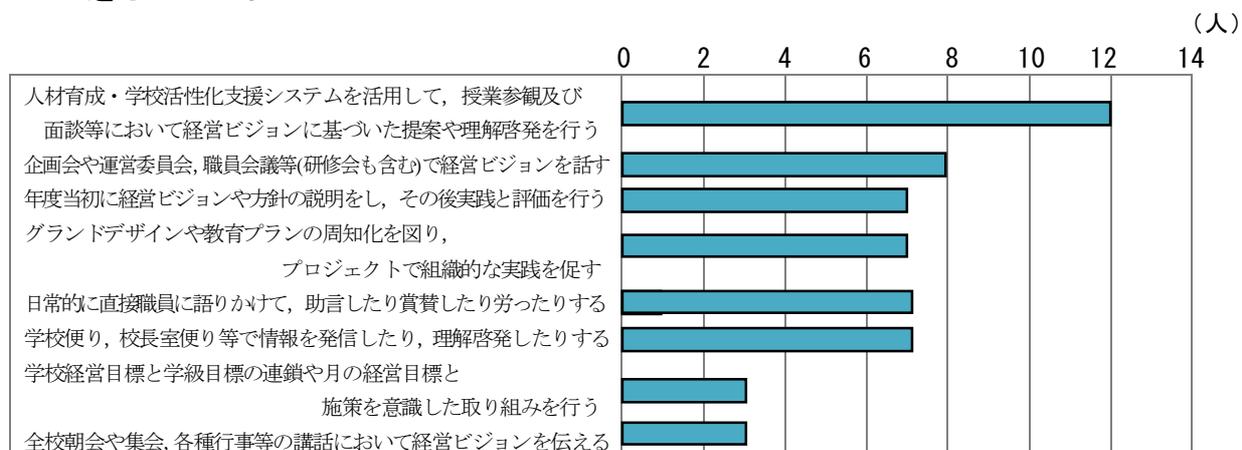
回答を類別すると、めざす「活力ある学校」の姿は、「教師の姿」・「児童生徒の姿」・「保護者や地域社会との連携」という3つの視点に分けられた。

「教師の姿」 … 「教職員一人一人のモチベーションが高く、健康で明るく勤務し、学校教育目標の具現化に向かって協働性を発揮して一丸となって教育活動に取り組む学校」

「児童生徒の姿」 … 「児童生徒が学校で学ぶことを肯定的にとらえ、生き生きと楽しい学習活動に取り組み、分かった・できたという満足感や達成感を味わえる学校」

「保護者や地域社会との連携」 … 「保護者や地域の人々とともに、学校教育目標の具現化をめざす取組ができる学校」

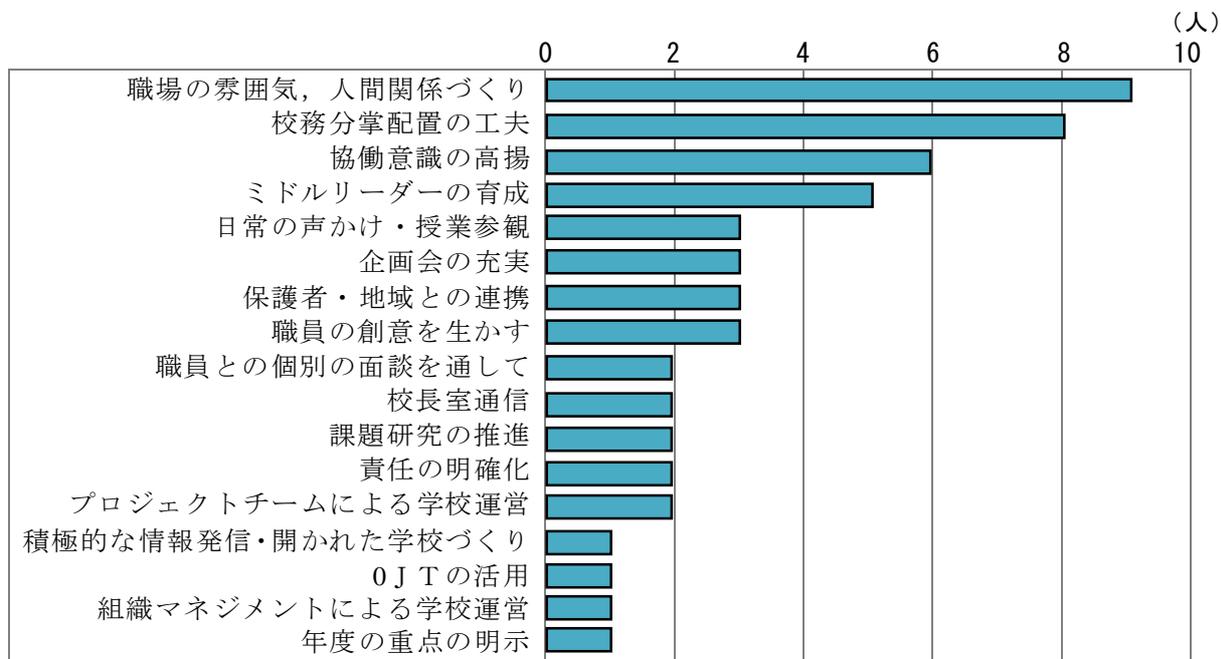
○ 質問2 活力ある学校づくりのための経営ビジョンをどのような手立てで職員に浸透させているのか



「活力ある学校づくりのための経営ビジョンをどのような手立てで職員に浸透させているのか」についてまとめると、以下のことが読みとれる。

- ① 校長の経営ビジョンを教職員に浸透させるために、まず校長自身が教員評価の機会や会議等の場及び個別面談や日常の語りかけ等のあらゆる機会を積極的に活用している。
- ② プロジェクトチーム等の組織を活用してその浸透を図り、その実践後の評価にも力を入れている。
- ③ 教職員のみならず、児童生徒、保護者や地域の人々にも理解啓発を図っている。

○ 質問3 学校組織の活性化を図るために、これまで取り組んできたこと



学校組織活性化のための取組で、一番多かったことは、「職場の雰囲気、人間関係づくり」であった。次には、「校務分掌配置の工夫」、「協働意識の高揚」が続いている。特別研修委員会では、この「組織活性化のための取組」について、さらに詳しく調べるため、本調査を実施した。

(2) 本調査

予備調査から読み取れた学校組織の活性化につながる事項について、各校長が重視している度合いや具体的方法・工夫点について調べるため、本調査を下記のとおり実施した。

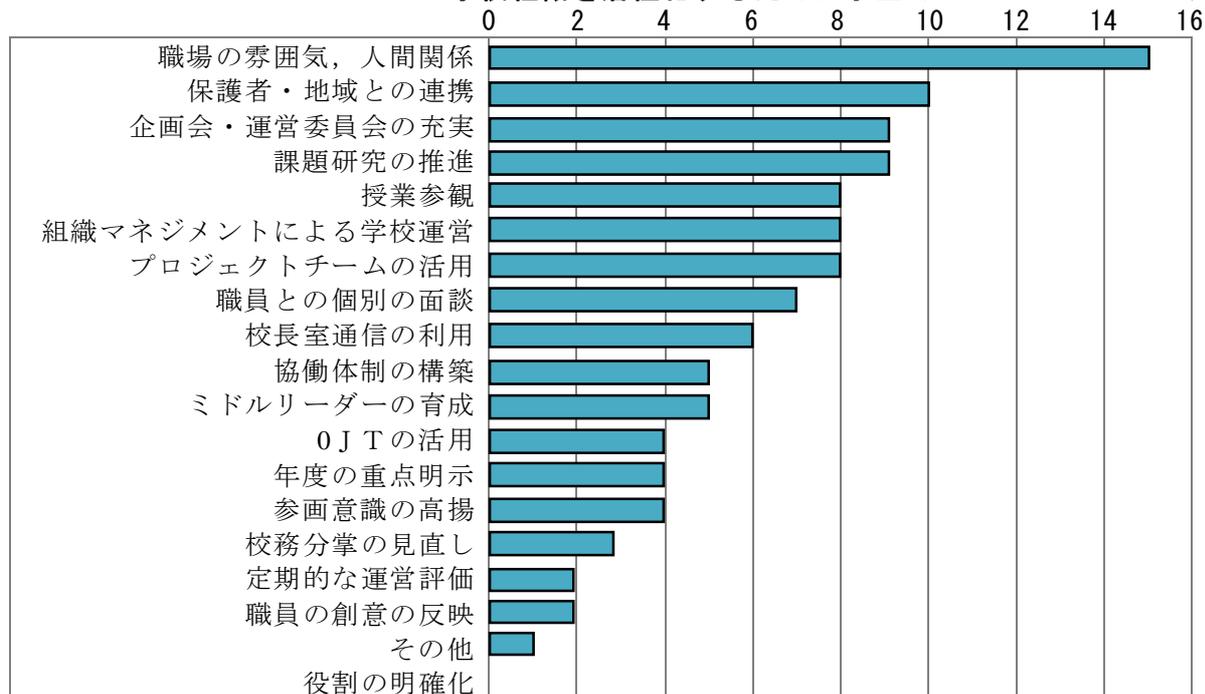
下記のア～テは予備調査質問3「学校の活性化を図るために、校長として取り組んできたこと」で回答の多かった内容（キーワード）をまとめたものです。この中から、特に重視していることを5つ選び、さらに具体的方法や工夫点をお書きください。

- | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|
| ア 定期的な運営評価 | イ 職員との個別面談 | ウ 職場の雰囲気及び人間関係づくり |
| カ 保護者・地域との連携 | エ 授業参観 | オ 協働体制の構築 |
| キ し及び配置の工夫 | ク 企画会・運営委員会の充実 | ク 校務分掌の見直し |
| サ 役割の明確化 | ケ 課題研究の推進 | コ OJTの活用 |
| ス ミドルリーダーの育成 | シ 組織マネジメントによる学校運営 | |
| タ 校長室通信の活用 | セ 職員の創意の反映 | ソ 年度の重点の明示 |
| ツ 参画意識の高揚 | チ プロジェクトチームの活用 | |
| | テ その他 | |

アンケートの結果をまとめると、次のようになった。

学校組織を活性化するための手立て

(人)



学校活性化の手立てとして「職場の雰囲気・人間関係」が大切であると考えている校長が多い。また、「保護者・地域との連携」や「企画会・運営委員会の充実」、「課題研究の推進」も重要な手立てであると考えている。

具体的な方法や工夫点について、どのような取組がなされているか項目ごとにまとめた。

ア 定期的な運営評価（２）

毎月末に、翌月の学校運営についての運営方針及び具体的な取組について明示し、アンケート等で評価・改善に取り組む等PDCAサイクルを活用している。また、反省ノートを活用し、各行事の反省を次年度に生かす工夫も見られる。

イ 職員との個別面談（７）

ほとんどの学校が学校活性化の手立てとして、個別面談を重視している。職員との面談では、本人との意欲を高め、さらに指導助言を通して指導力の向上を図るなど、組織の活性化は人材育成が重要ととらえている。また、メンタル面でも気軽に校長室で相談できる雰囲気づくりを行っている学校が多い。

ウ 職場の雰囲気及び人間関係づくり（１５）

校長は、職場の良好な人間関係の環境づくりが大切であると考え、①笑顔の絶えない職員室づくり ②職員よさやがんばりの励まし ③意識した感謝の声かけ等の実践に取り組んでいる。また、教頭や教務と連携を密にした情報の収集にも心がけている。

エ 授業参観（８）

各種訪問や教員評価、校内研究授業での参観を通し授業構成や教室環境づくりの助言を行っている。授業参観の観点やポイント、板書計画を書く用紙を配布する等、教師の授業力向上により機会をとらえている。

オ 協働体制の構築（５）

学校を組織体と考え、特別支援教育や生徒指導、学級の問題や児童生徒・保護者への対応等チームで対応するとの回答が多い。学校で対応する課題が多岐にわたり、教職員が一人で悩んだり抱え込んだりしないような体制づくりが進んでいる。

カ 保護者・地域との連携（10）

学校を「地域文化の拠点」と考え、校長が職員・保護者・地域のコーディネーター役となっている。

特に本市の場合、地域を巻き込んだ行事が数多く開催されている。どの学校でも、教育活動や児童生徒の実態などの情報を学校だよりやHP等で積極的に情報発信している。

キ 企画会・運営委員会の充実（9）

課題や教育計画の共通理解、各学年・校務分掌の調整、課題解決の対応協議など学校運営上で有効に機能させている。校長がリーダーシップをとり、教頭・教務・各学年主任と情報交換を密にすることにより、全職員で情報共有が図られている。

ク 校務分掌の見直し及び配置の工夫（3）

学校活性化と組織活性化のために、また業務の効率化を進めるために校務の見直しと分掌組織の改廃に取り組んでいる。学校全体のバランスや職員の適材適所への配置、公平な負担を考慮し、学校経営にプラスになるよう組織構成の見直しも図られている。

ケ 課題研究の推進（9）

学校全体で推進するという意識で課題研究に取り組んでいる。教師の仕事は学習指導が本分である。教師の指導力の向上を図るために、年間1回の提案授業や全職員での授業参観、相互授業参観や指導案の共同立案等が実施されている。

コ OJTの活用（4）

OJTとは、On The Job Training の略で、「日常的な職務を通して、必要な知識や技能・意欲態度などを意識的、計画的、継続的に高めていく取組」のことである。新採教員に対して、校内研修で多くの職員が関わり、双方の力量を高める機会としている。

サ 組織マネジメントによる学校運営（8）

学校の重点目標をもとに、それぞれのプロジェクトの目標、施策、評価項目等に一貫性があるように設定している。ある学校では、プロジェクトによる協議の時間の確保と提案システムを継続的・発展的に実施して効果を上げている。

シ ミドルリーダーの育成（5）

組織の活性化にミドルリーダーの育成は不可欠である。本市でも貴重な30～40代の教員の育成を意図的に行っている学校が多くなっている。また、重要な校務分掌への配置、各種研修会への積極的な参加、面談時における意識付けが見られる。

ス 職員の創意の反映（2）

学校の組織目標を学校評価やアンケート等を生かして作成したり、具体的なマニフェストをプロジェクト会議を生かして作成したりする等、職員の創意を生かした取組が見られる。校長として、教職員の経験や自主性を尊重したボトムアップが必要であると考えている。

セ 年度の重点明示（4）

年度の重点目標を学校教育プランの中心として明示し、共通実践を図っている。さらに、重点を数値で示すことで、その実現をめざす具体的施策や取組を教職員に策定させ自覚を促している。ほとんどの学校では、文書により、説明・協議を行っている。

ソ 校長室通信の活用（6）

学校経営年間計画をもとに、計画的な教育活動が展開されていることを教職員に伝え、理解・協力が得られるようにしている。その他、通信の中に研修を交えたり、校長の思いを記述したりする等、様々な形での活用を図っている。

タ プロジェクトチームの活用（８）

学校経営ビジョンを具体的な実践につなげるために、教職員の協働によるビジョンづくりが大切と考え、重点目標や具体的な施策の策定・提案をプロジェクトチームの活用で実践している。このことにより、教職員一人一人の学校経営への参画意識や団結力が高まっていると考えられる。

チ 参画意識の高揚（４）

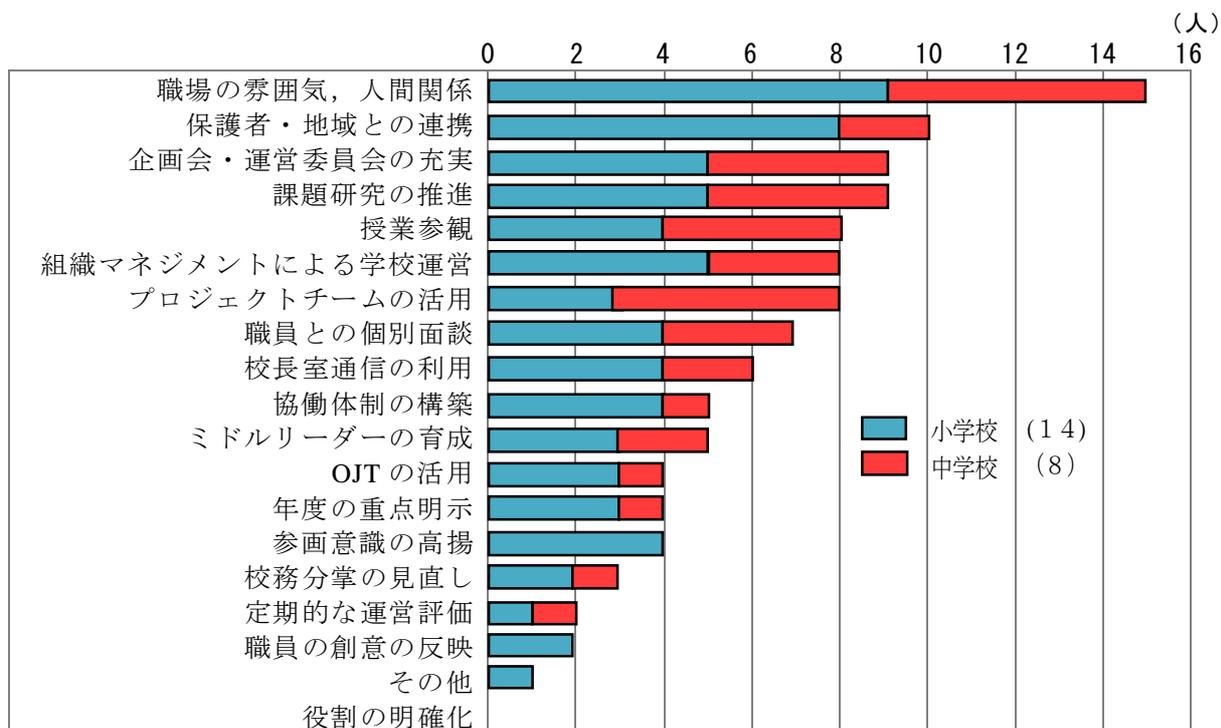
教職員が責任をもって仕事を計画・運営していけるよう起案の段階で指導・助言を行っている校長が多い。また、職員全員の参画意識を高めるため、一人一人への言葉かけや全体の前での紹介・賞賛等を意識して行い、職員のスキルアップに結びつけている。

ツ その他（１）

ADHD等の特別支援が必要な児童生徒へのケース会議の充実が課題である。特別支援教育支援員やスクールカウンセラー等の職員も配置されているが、保護者を含めて対応に苦慮している現状がある。関係機関と連携し、ケース会議を充実させ、担任等の負担軽減を図る必要がある。

(2) 本調査「小中別・規模別の比較」

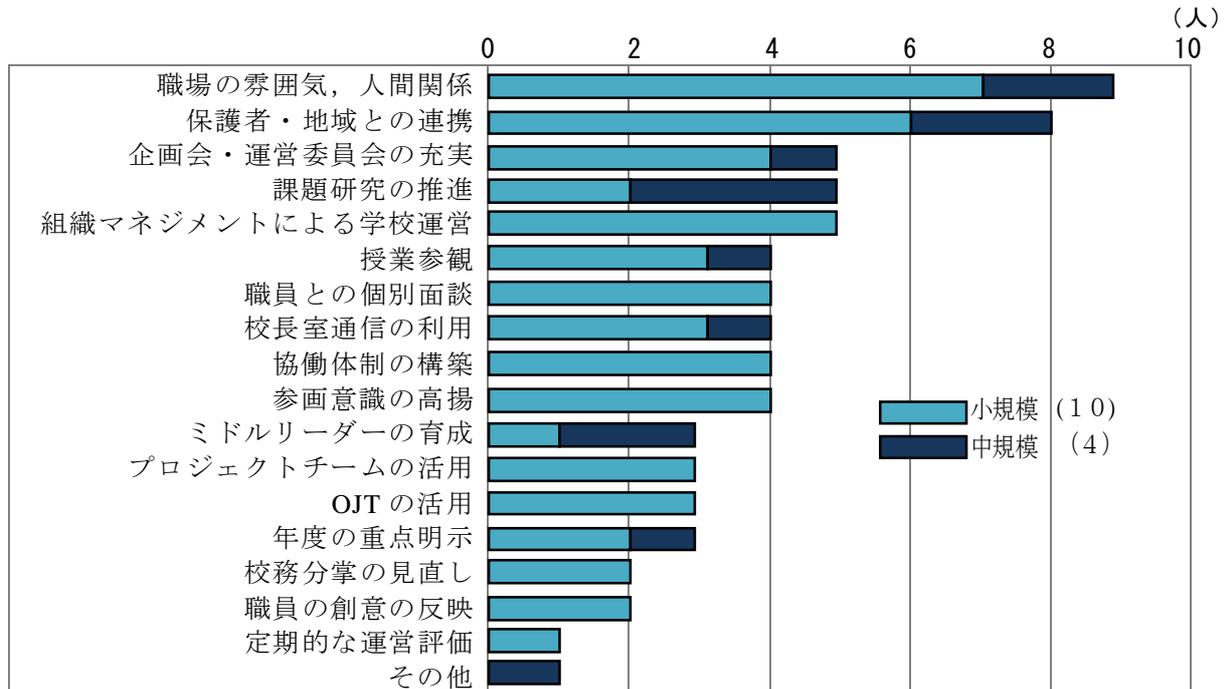
ア 学校組織を活性化するための手立て（小中別）



学校の組織を活性化するための手立てとして、小中とも最も多かったのは、職場の雰囲気及び人間関係づくりに努めることであった。次は、保護者・地域との連携で、特に小学校で多かった。小学校では、授業や行事など様々な形で、PTAや地域との連携が必要とされるからだと考えられる。さらに、企画・運営委員会の充実と課題研究の推進が続いている。

中学校では、プロジェクトチームの活用が多い。学校が組織として取り組む必要性・重要性があげられていると考えられる。

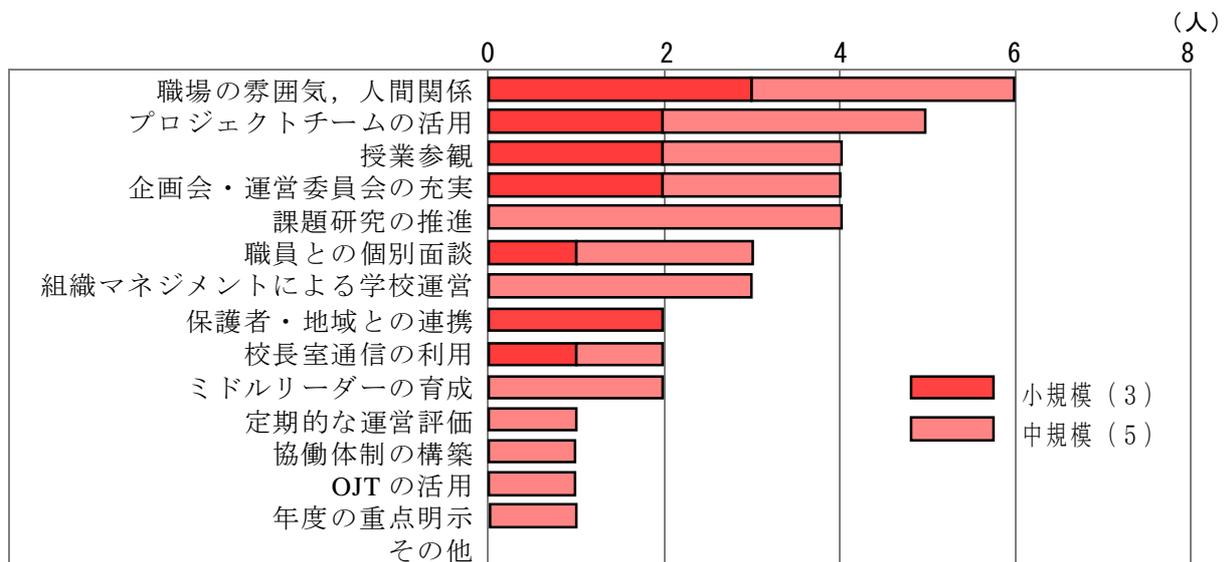
イ 学校組織を活性化するための手立て（小学校規模別）



小学校の小規模校では、「職場の雰囲気・人間関係づくり」が組織活性化の手立てとして一番多い。次に、「保護者・地域との連携」「組織マネジメント」となっており、小規模校の活性化には、職員間の人間関係づくりが重要なポイントとなっていると考えられる。

中規模校では、「課題研究の推進が」あげられ、チームとして取り組む体制づくりが求められている。あわせて、「ミドルリーダーの育成」も重要なポイントとなっている。

ウ 学校組織を活性化するための手立て（中学校規模別）



中学校の中規模校と小規模校ともに学校の組織を活性化するための手立てとして共通して多いのは、「職場の雰囲気・人間関係」に配慮していることである。次に、「プロジェクトチームの活用」が共通して多い。中規模校では、「課題研究の推進」、「組織マネジメント」「ミドルリーダーの育成」が多い項目となっている。

小規模校では、「保護者・地域との連携」があげられる。これらから考えられることは、中規模校では、学校教職員の集団の力を活かしてダイナミックに活性化を図りたいという願いがあり、一方小規模校では、教職員はもとより保護者や地域の力を取り込むことで活性化を図りたいと考えていることが読み取れる。

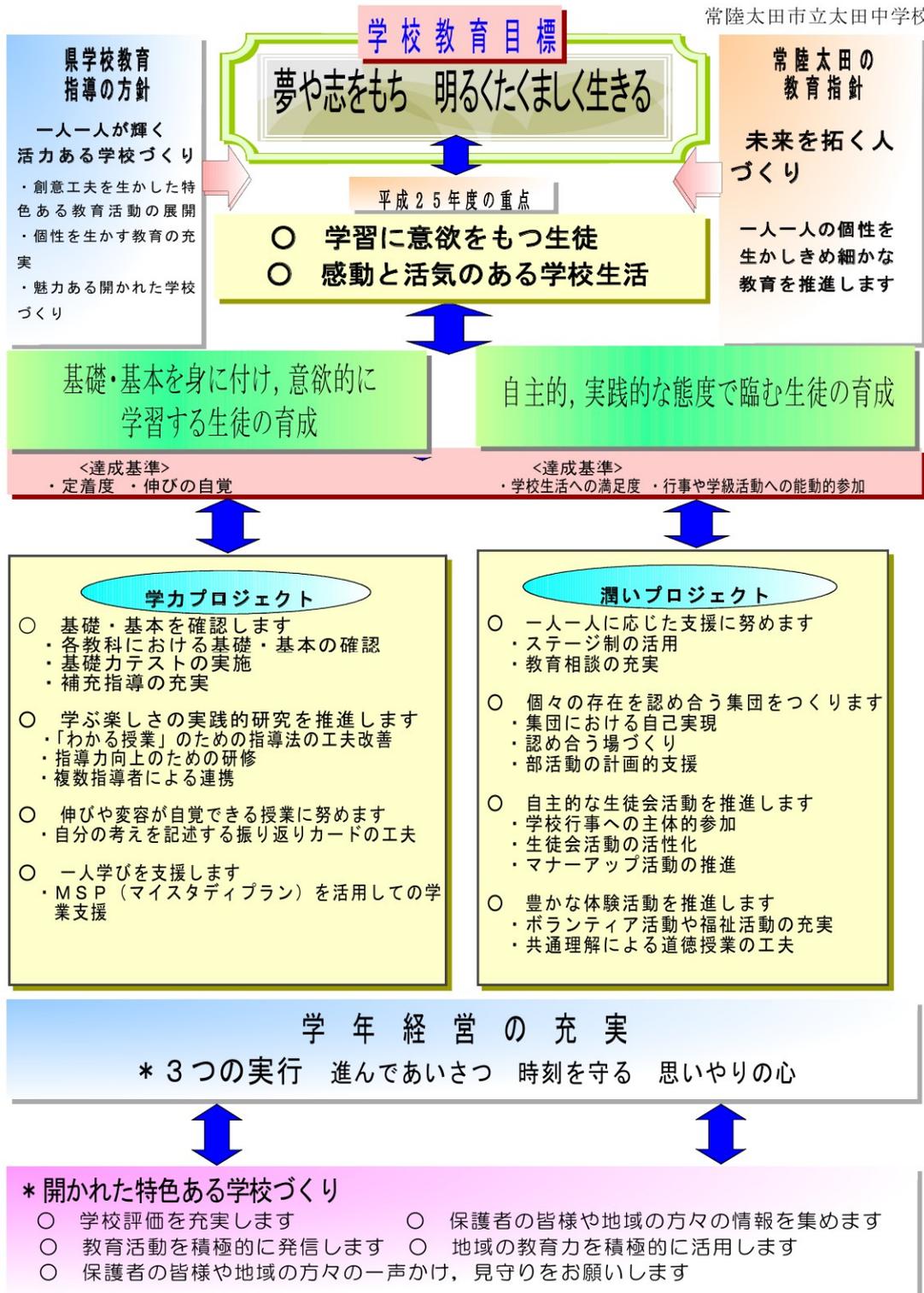
2 実践事例（太田中学校）



全校生徒	292名	
1学年	96名	3学級
2学年	85名	3学級
3学年	111名	4学級



常陸太田市立太田中学校



1 取り組んだ内容<市の学校教育指針→知力・体力の育成は心の教育が基盤>

(1) 基盤となる心の教育 → 潤いプロジェクト (自主的, 実践的な態度で臨む生徒の育成)

① ステージ計画の作成と活用

1年間を見通し, 核となる行事により5つのステージを構成し, 生徒自身がその中で自分をどのように高めたいかを具体化させる取組。

② 一人一人のカリキュラムの作成と活用

生徒一人一人の夢や希望のデータをネットワーク上に集め, 生徒の支援に役立てていくもの。

③ 自主的・実践的な態度の育成のための生徒会活動の充実

ア 生徒会本部役員のリーダーシップ イ 生徒会の学校行事への主体的参加
ウ ボランティア活動への積極的参加 エ 委員会活動の活性化
オ 3つの実行 (あいさつをしっかりと, 時刻を守る, 思いやりの心) の推進

(2) 学力プロジェクト (課題研究 → 基礎・基本を身につけ, 意欲的に学習する生徒の育成)

① 「基礎力の向上のために」の作成と研修

全教員が, 「基礎・基本の向上」「学習意欲の向上」「伸びの自覚」という3視点で, 施策や重点的に取り入れる指導内容を記入することにより, 教科指導をしていく上での意欲を高める。

② 「学習の手引き」, マイスタディプラン (MSP) の作成と活用

各学年のスタート時に, 各教科ごとに学習の手引きを作成・活用して, 学習の進め方について指導を行う。1年生については, 冊子にして配布, ノートに貼付すると共に小・中学校における授業の進め方やテスト, 家庭学習の進め方の違いを中心に全体指導を行う。MSPについては, 教師の助言と朱入れによる計画的家庭学習を重視する。

③ 数学科における縦割り学年での指導

今年度, 数学科で縦割り指導を実施。3名の数学担当が各学年1クラス担当し (主任<1年担任>は2年2クラス担当) 授業を行っている。週日課の中に, 部員会を3回設定, 指導内容や指導法・進捗の確認等を行っている。学力向上のため, 本校でも実践できることを導入, 実態に応じ, 自校化できることは取り入れているが, 学力向上はやはり授業。

④ 伸びや変容が自覚できる授業実践

学習中の「ふりかえり活動」を継続するため自己評価を含めた学習カードを活用することで, 自分の感想を入れながらポイントをまとめる生徒が増えてきている。

⑤ 補充指導の充実

基礎力テスト (英数国) を定期的実施し, 合格点に達しなかった生徒への追試や放課後個別指導を行い, 基礎力アップへつなげることができた。別室登校生徒へも空き時間等を活用して個別指導に当たった。



2 校長としての関わり

(1) 平成24年度の「学校経営にあたって」及び経営についての共通理解。組織としての取組として強調しておきたい行事や場での文書啓発に努めた。

(2) 面談や課題研修会 (月1開催) の折, 主任・校務分掌担当からの提案に関して共通理解と実践ができるよう指示と助言に努めた。

(3) 各教科担当教員との面談の中で, 市教委より弾力的学級編制をしていただいていることへの理解・啓発を図り, 持ち時間増となることへの配慮と労いの一声かけに心がけた。

(4) 課題研やプロジェクトを推進していく上で, 業務過多にならないよう生徒の学力向上という観点での取組・実践であることが最重要課題であることの念押しを継続した。

(5) ベテラン教師の授業参観から若手教員へ見習ってほしい箇所の指摘をしていった。

3 実践の成果

(1) 平成24年度教育活動に対するアンケートより (平24.11.27実施, 複数回答)

① 生徒 … 毎日の生活楽しい89%, 体育祭・文化祭への積極的取組98%

自分の学力が向上した68%, わかりやすい教科・数学167/275名

② 保護者 … お子さんがわかりやすい・楽しいと話している教科 (数学37.7%)

(2) 数学科の縦割り指導は, 系統性の理解, 他教員との連携の深まりなど, 教育力・授業力向上に成果。(〇年ぶりに1年生を指導するということがなくなる) 学校全体が見える。

4 今後の課題

(1) 数学科の縦割り指導は, 担当学年の生徒の名前と顔を一致させることに時間を要する。従来の学年シフトから他学年での生徒指導に関わりやすい体制の構築。

(2) 一人一人のカリキュラムの見直しが必要。(入力だけで終わってしまうことのないよう)

<1年次の取組>

1 概 略

(1) 方法

平成24年度より、数学科では縦割りの授業を実施している。3名の数学科担当が、各学年1クラスずつ担当し授業を行っている。(ただし、2学年のみ4クラスあるので、K教諭が2クラスを担当)そのため、週日課の中に教科部員会を3回設定し、学習内容や進捗の確認等を行っている。平成23年度に福井県に派遣されたK教諭(課題研・数学科主任)を中心に、学力向上のために本校でも実践できることを導入しながら、自校化できるものは、生徒の実態に応じながら取り入れている。

(2) K教諭の報告より

福井県では、縦系列で授業を担当している。縦系列で担当した場合、すべての学年をもつことで、教科の系統性の理解、他の教員との連携(授業内容、授業進度、テスト作成等)の深まり、そして同教科間での切磋琢磨など、教育力・授業力の向上に大きく影響を与えると感じた。特に、新規採用の若い教員がいる場合には有効に機能すると思う。

また、生徒指導の面でも、学校全体を見ることができるとはとても大切である。一方、横系列と比較し、他の教員との比較による精神的な負担は大きい。

次に、授業時数確保のため、出張等に合わせて授業変更し、時間割を毎週作成する。また、出張も午後からが多く、1日出張はほとんどない。授業時数の確保ができることで、授業内容が充実し、学力定着と向上につながると考える。

校務分掌は、細かく分けられている。管理部、PTA、会計(生徒会、部活動、学習)等、教務以外の教員に割り振っている。そのため、教務主任の授業時数を確保し、教頭も授業を行う場合もある。分担することによって、職員みんなで学校をつくっていく自覚にもつながると考える。

教育機器について、各クラス50インチテレビ1台、プロジェクター1台、ノートパソコン6台、実物投影機1台が配置されている。そのため、授業で頻繁にICT活用がされている。

2 縦割り授業を実施しての反省より

(1) 成果

- 数学部員との部員会、話し合いの機会がとも増えたので、指導法や評価のしかた等について共通理解しながら研修を深めることができた。
- 3人が同じ単元を指導しているので、授業や生徒の悩みについて共感できる部分が多い。
- 自分自身の教材研究の機会がとも増えた。3年間を見通した教科指導について改めて考えることができた。
- 他学年との生徒との関わりがもてたことはとても楽しかった。



(2) 課題

- 担当している学年の生徒指導面について、他学級の生徒の様子が分からなくなり、やりにくい。
- 進度を意識し、授業の余裕がなくなり、特に今までから比較すると数学的活動の回数が減った。
- 評価面で、同じ基準で評価するのであるが、最終的には点数主義のような評価の付け方になってしまったような気がする。
- 3年生の担任をしていると、何かと出張や行事で、1・2年生の授業がぬけてしまうことがあるので心配である。

< 2 年次の取組 >

1 概略（平成 24 年度の反省を生かして）

週 1 ～ 2 時間は担当学年のクラスに T 2 の形で関わられるような時間割の編成することと定期的な部員会の実施と内容の充実によって前年度の課題解決をめざす。

(1) 方法

① 新規採用教員を迎えて () 内は T T 対応

	1 組	2 組	3 組	4 組
1 学年	3 学年主任 (1 学年主任)	新 採 (1 学年主任)	数学科主任 (1 学年主任)	
2 学年	3 学年主任 (数学科主任)	数学科主任	新 採 (1 学年及び数学科主任)	
3 学年	3 学年主任	数学科主任 (3 学年主任)	新 採 (1 学年主任)	数学科主任 (3 学年主任)

(2) 数学部員会

① 毎週金曜日の 6 校時をあてている。話し合いの内容として

- 定期テストの範囲決定, 単元テストの実施日決定
- 各学年の進度調整
- 評価に関する共通理解
- 教材研究・教科指導に関する共通理解

2 成果と課題

(1) 成果

- ① 部員全員で全学年を担当し, 同じ単元を指導しているので, 教科指導での悩みを相談しやすい。
- ② 進度について, 極端に遅れたり進んだりすることがない。
- ③ 提案授業や研究授業等での協力が得やすい。
- ④ 3 年間を見通した教科指導を実施できるので, 生徒のつまずきや誤答を把握しやすい。
- ⑤ 3 年間を見通し, 系統立てて指導する必要があるので, 教材研究の時間が増えた。

(2) 課題

- ① 担当学年にも関わらず, 1 クラスしか出授業がないので, 担当学年の他のクラスの生徒の実態を把握しにくく, 生徒指導上やりにくい面がある。学年会だけでなく, 普段から各クラスの実態については情報交換を行っている。
- ② 共通理解を図る場・時間がとれないこともある。

3 その他

- (1) 評価に関しては, 3 人で同じ観点・視点で行い, 客観的に, さらに適正に行うようにしている。
- (2) 縦割り指導が本校の実態に合っているのか, また数学科だけで実施することにメリットがあるのか, 取り組んでいながら疑問である。



3 実践事例（市内小中学校）

平成24年度は3か年計画の1年次として、「組織を生かした学校経営」を視点とした研究を進めた。「学校活性化を図るために、校長として取り組んできたこと」のアンケートの中から、1年次の視点と関連性が強く、多くの校長が取り組んでいる項目で、他校でも参考になると思われるものを紹介する。

(1) 職場の雰囲気及び人間関係づくり【ウ】

常陸太田市立小里小学校

1 取り組んだ内容

<授業参観を通して>

- ・保護者対象の授業参観はもちろん、学校だよりやホームページで教育活動を紹介するため、日常的に授業参観や教室訪問を実施するようにしている。職員の日々の努力や工夫を学校だよりやホームページによって発信することで、職員にとって励みとなるうえ、職員を援護する効果も期待できると考える。また、何よりも共通の話題が増える効果大きい。

【読み聞かせ】

<填補等を通して>

- ・管理職も積極的に児童・生徒に係わることは大切であることは言うまでもない。校外学習の引率・T・T・填補等で職員をサポートする支援に管理職が積極的に加わることは、職員一人一人との結びつきをさらに深める機会になると考える。



<教員評価等の面談を通して>

- ・面談の場を職員の自己PRの場として欲しい旨を周知している。また、職員個々の設定目標だけでなく、悩みや不安・管理職に期待することなども聴取しながら職員の抱える問題を把握し、必要に応じた支援会議等による協働体制での解消に努めるようにしている。

<職員旅行や懇親会を大切にしながら>

- ・参加してよかったと思えるように、労をねぎらう場として臨むようにしている。時には、賞品を用意するなど、サプライズも心がけている。

2 実践の成果

- ・高いモチベーションで職務にあたることができているため、各プロジェクトや学年・校務分掌において、新たにチャレンジしてみようという意欲も高まり、今までにない学習活動や行事等の改善に発展できた。
- ・職員室の雰囲気向上は、教室における児童との関係や保護者との関係にも関連が深く、同様の効果が伺えた。
- ・職員による内部評価やSWOT分析では、教職員間での何でも相談できる雰囲気、職員がひとりで抱え込まない協働体制の評価は非常に高かった。また、人事異動に係わる面談では、通勤距離は長くても働きがいのある職場だとして、来年も継続して勤務したい職員ばかりであった。

3 今後の課題

- ・今年度赴任し、地域・保護者との関係構築のために時間を要したこともあり、職員との人間関係は、まだまだ十分とはいえない。さらに、コミュニケーションの質・量ともに向上するようにしたい。
- ・定期人事異動により、構成メンバーに変化が生じても本校のカラーとして定着した雰囲気であるようにしたい。
- ・教頭や教務・事務職・養教等、一人職の負担が多くなっている傾向の中、その軽減策やサポートのあり方を視点にした協働体制づくりにも努力したい。

1 基本的な考え

本校は、平成24年4月に旧瑞竜小学校と統合し、新生誉田小学校として全校児童167名でスタートした。児童が新しい環境に早く慣れ、意欲的に楽しい学校生活を送れるようにするためには学習面でも、生活面でも個に応じたきめ細かな支援が必要であり、そのためには全職員による協働体制の構築が欠かせない。そこで、本校では管理職も含め担任外の協働体制の充実を図っている。担任外ができること、担任外からできることに積極的に関わることで、担任だけが疲弊することなく、担任がゆとりをもって明るく元気に児童に向き合う時間が少しでも多く確保できるように努めている。

2 取り組んだ内容

(1) 教務会での意思統一

4月第1回の教務会で、「担任は、児童はもちろん保護者対応もあり、日々激務のなかで頑張っている。担任外は別な大変さはあるが、時間的にも余裕があるし、何より全校視野に立って、効率的に活動することができる。だから、担任外はできる限り率先して協働しよう。私たちの協働体制が、職場の雰囲気活性化させ、教育活動を充実したものにしていく。是非、自分たちが率先して協働するというスタンスで頑張っていこう。」と2名の教頭と教務主任に私の思いを伝え、意思統一を図った。そして、機会あるごとに「それは、私たちが引き受けてやろう」と呼びかけ実践してきた。

(2) 「確かな学力」の定着

① 職員の意欲を育てる校内研修（県学力向上推進プロジェクト事業を生かして）

訪問指導の機会を生かして、一人1回の校内授業実践研究を計画的に位置づけ、全職員による授業力アップに努めた。低学年ブロックには校長が、中学年には教頭1が、高学年には教頭2がグループの一員として必ず参加し、指導案検討会と模擬授業及び授業検討会を実施し、毎回指導助言を行った。また、各々が授業者意識をもち、本音で意見を述べ合える研修ができるように、「チーム誉田」と称して仲間意識の醸成に努めた。

② 学年の傾向と課題分析のための資料づくり

「チーム誉田」として「確かな学力」の定着をめざすためには、各学年の課題と傾向を共有することが欠かせない。そのために、一学期の単元テスト（算数の結果分析）を行い、資料を作成して読み取れる課題をもとに、2学期以後の具体的施策立案につなげて実践していく必要がある。結果分析及び資料作成は各担任でなく、教頭、教務、TT担当の分担とした。分析資料をもとに学級ごとに具体的な課題を見つけ、その解決に向けての方策を共有し、実践してきた。

③ 個に応じた指導の充実

二極化の傾向が著しい本校の児童の実態に対応するためには個別指導の充実が欠かせない。特に算数科の指導強化が課題である。そのため、次のような取組を行った。

ア 授業におけるTT配置の工夫

「全職員で全児童を指導する」をモットーに掲げ、各学年の実態に応じて教科や時間数等、TT配置を拡大するために、少人数指導担当はもとより教務に単独授業及びTTを、2人の教頭にもTT配置を行い、指導の充実を図った。

イ その他の T T 配置

・朝のステップアップタイム（1年：少人数担当，2年：養護教諭，3年：教頭1，4年：教頭2，5年：教務，6年：校長）を学期ごとに配置を換えて実施してきた。そのため，担任外も学年の実態を把握することができ，担任と同じ立場で課題を共有し，「チーム誉田」で改善していこうとする雰囲気を高めることができた。

・学びの広場（3年：1年担任，教務
4年：養護教諭，校長 5年：教頭1，
少人数担当 6年：2年担任，教頭2）
では，一学級に3人の指導者を配置して
習熟度別学習を取り入れ，夏季休業中に
5日間，冬季休業中に1日間，3年生～
6年生で拡大実施した。



④ 家庭学習の協力依頼

家庭学習の習慣化を図るため，PTA総会やPTA運営委員会で校長が直接保護者に話したり，学校だよりやお知らせ等で何度も家庭学習の大切さを訴え，協力依頼を重ねてきた。また，学期ごとに連携の成果を保護者に伝えることで，徐々に家庭学習への関心をもち，協力してくれる家庭が増加してきた。

(3) 安全の確保

本校の児童の通学手段は統合により3形態となった。瑞龍地区の児童は2台のスクールバスで，大門地区の児童は乗り合いバスで，誉田地区の児童は徒歩で通学している。特に，朝の登校時は校門前の道路横断に注意を要する。カーブで見通しが悪い上に，同じ時間帯に車も人も集中する状況が見られるからである。そのため，校長，教頭，教務が，毎朝必ず校門前に立ち，安全の確保に努めている。また，継続した朝の見守りは，児童の細かな変化も捉えることができるので，担任にも様子を伝えるなど情報の共有化を図ることができる。

(4) 生徒指導に係る支援

生徒指導に係る難しい事案や保護者対応への支援をはじめ，不登校児童への定期的家庭訪問時の担任への同行等，管理職をはじめ担任外が積極的に関わり，担任だけが悩みを抱え込まないように配慮している。

3 実践の成果

本校では，一人親家庭や児童養護施設の児童が全児童の25%を占める。一人一人の児童へのきめ細かな関わりや集団の育成のために職員の協働体制は欠かせない。「チーム誉田」として，「統合したからこそできることにチャレンジを」を合い言葉に，全職員が心を一つに一致団結して指導にあたってきた。その結果，児童の融合が図られ，学校の活性化に繋がった。職員も達成感を味わうことができた。

4 今後の課題

今年度は，統合による措置として，2名の教頭，少人数担当教諭の加配措置がなされ個に対応したきめ細かな関わりができた。しかし，2年目は加配措置がなくなる。その時こそ，一層協働体制充実のための工夫が求められる。今年度の反省をもとに，十分改善に生かしたい。

1 取り組んだ内容

(1) 月1回の企画会 企画会要項を作成し開催

- ① 時期に応じて、資料やデータを作成・活用し、重点事項を指示、確認した。
 - ア 児童の実態（データ：諸テストや調査結果・欠席状況，職員による観察），学校評価（教員・保護者）結果等から施策や行事の策定指示
 - イ 経営方針の提示，学校教育プラン・グランドデザインの策定指示
 - ウ 学級経営と授業指導のセルフチェック表提示（教員評価面談で確認）
 - エ 行事内容の確認と助言

- ② 市校長会定例研修会内容を資料として活用し，指示，確認した。
 - ア 教育長等の指示指導内容の伝達と指示
 - イ 校長会協議内容の伝達と指示

(2) 週1回の打ち合わせ

- ① 週教育活動を確認した。
- ② 児童の情報を共有し，対応策策定を指示した。
- ③ 出張や提出物等を確認した。

2 実践の成果

主に上記（1）に関して

- 特に，学校経営に関わる内容を指示したり進捗状況を確認したりする時期の企画会では，数値化したデータから成果や課題を客観的に把握し，施策や取組について継続・改善・重点化の視点で納得のいく協議ができ，経営の方向性を指示・確認できた。
- 全職員にも数値化したデータを提示し，施策や取組などの企画会からの教育活動案について，活発な協議を経て浸透させることができた。
- 学級経営や学力向上に関する事項，行事や訪問など月の重点事項について，要項や資料を作成し，指示・確認することができた。

3 今後の課題 主に上記（1）に関して

- 児童の実態把握が数値化したデータに偏らず，校長を含めた全職員の観察や受け止め方を大切にしていくとともに，その観察力をさらに高めていくことが必要である。
- 知のデータに偏りがちなので，知・徳・体のバランスのとれたデータ収集（実態把握）が必要である。

1 本校におけるミドルリーダーについて

本校は、単学級の学校であり、30～40代の教職員が少ないため、年齢構成上の中間的な立場の教職員もミドルリーダーとして捉え、学校組織の活性化を図る中心と位置づけている。

2 ミドルリーダーと学校運営について

(1) ミドルアップダウン型の学校運営

これからの学校運営では、管理職のリーダーシップばかりでなくミドルリーダーを中心としたチームによる運営が重要と考えられる。管理職が全ての事柄を細部にわたって決定し、周知・実行させようとするトップダウン型は、教職員の人材育成に支障を生じさせることがある。学校組織の強みである教職員の相互作用による相乗効果を図り、活性化させるためにもミドルリーダーの役割は重要である。

ボトムアップという考えもあるが、教職員の個々には、多様な価値観があり、共通理解に至るまでに多くの時間と労力が必要となるとともに、理解が図れた場合でも、独善的になる危険性もある。

そこで、本校では、管理職が学校全体のビジョンや方針をミドルリーダーに提示し、ミドルリーダーは、その内容を読みとりながら学校や地域の実態を踏まえ、具体的な方針を教職員に示し、さらに、教職員からの情報や実践しての結果から得られたことをもとにしたアイデアを管理職に提供していくという、ミドルアップダウン型の運営を重視して取り組んでいる。

(2) 校務分掌への位置づけ

単学級の学校では、一人当たりの校務分掌が複数となり、教科・領域の主任としてばかりではなく、担任の学年（学級）を一人で経営していく状況にある。この経験そのものが、ミドルリーダーとして、または将来のリーダーとしての資質・能力を向上させる機会となっているが、さらに本校では、次のような分掌の配置をして人材育成を図っている。

- 研究主任は、年齢の低い教員を配置し、校内課題研究のまとめ役として経験を積むようにする。
- 知・徳・体の各プロジェクトの責任者に位置づけ、チームのまとめ役として、教育プラン等の策定や全体への提案をして学校経営に参画する。
- 教職員の専門性や今までの経験ばかりでなく、新たな経験を積むことも考慮して配置する。

3 ミドルリーダーの育成について（校長としてのかかわり）

(1) 面談等での意識の高揚

教員評価の面談を通して、達成目標の設定時や進捗状況の確認時に、リーダーとしての自覚と意欲を高める助言を工夫して行っている。特に、学校運営面では、学校の全体と部分とのかかわりを捉え、役割と責任を自覚させ、実践する工夫と調整をし、成し遂げた喜びを実感できるように、また、成果とともに今後の課題を提示するよう配慮している。

(2) 各種研修への参加呼びかけ

公的な研修ばかりでなく、自主的な研修にも積極的に参加できるように、紹介や呼びかけを行っている。ミドルリーダーは、教員としての専門的な知識・指導力の他に豊かな人間性を兼ね備えておく必要があると考えるため、この資質を高める研修への参加も図っている。

(3) 校内授業研究会の実施

学校課題研究に係る授業研究を学級担任の全員が実施し、相互参観を通して個々の専門性やよさを学び合う機会とし、管理職からもよさや課題を積極的に取り上げるようにしている。ミドルリーダーの授業は、他の教員の模範となり、また自身の授業力の向上ともなっている。

4 実践の成果と今後の課題

各校の教職員の年齢構成が高くなり、30歳代から40歳代前半の次代を担うミドルリーダー不足が現状である。このような中、学校運営を工夫することや校務分掌の重要なところに位置づけることなどで、ミドルリーダーを育成し、さらにはそのよさを生かすことによって、学校組織の活性化を図る一つの手だてとして取り組んできた。その結果、組織は円滑に機能し、協働性が高まりつつある。今後もこの取組を継続し、活力ある学校づくりに努めていきたい。

1 実践内容「校内授業研修を中核とする学校運営」

生徒の学校生活の7割を占める授業を、一人一人の学びを保障する授業すなわち一人も残らず学ぶ生徒主体の授業にすることが校長としての学校の使命であると考え、次の3点を柱に校内授業研修を構築し、組織マネジメントによる学校運営を実践してきた。

- 教師主導の授業から「生徒一人一人に寄り添う授業」すなわち、聴き合い伝え合い学び合いを重視した生徒一人一人の学びを保障する授業づくりをする。
- 「教える専門家 (teaching profession)」であると同時に「学びの専門家 (learning profession)」として、協同的に学ぶ場面を積極的に取り入れた授業づくりのために、学習課題や教具を工夫した質の高い教材研究をする。
- 教師全員が授業を開き、授業後の生徒の学びを視点にした研究協議会を重ねることにより授業改善の意識を高め、「仲間と共に学ぶ」同僚性を構築していく。

2 学校教育目標に迫る校内授業研修

生徒一人一人に、急激な変革の時代の中で、困難を乗り越えひたむきに自分の夢に向かってたくましく生きる力を身につけさせたい。そのためにも学校教育目標を『まごころ（至誠）で学ぶ峰中生の育成』とし、その目標達成のために「峰中教育プラン：夢と学びのハーモニー 一人一人が輝くみねやまづくり」を策定し学校経営ビジョンを示し、3つプロジェクトをもとに教育活動に取り組むようにした。

その一つの「英知プロジェクト（重点：協同的な学び、全職員提案授業）」の目標は、「質の高い学びによって一人一人の学びの保障をし、学力の向上を図る」である。もちろん教育課程は、学校教育目標の達成のために新学習指導要領の完全実施を考慮し編成し、さらに生徒一人一人の夢がより高い志により深化するためにも、「聴き合い伝え合い学び合い」を校内研修のキーワードとし、校長を含めた全職員で具体的な授業づくりについて追究することとした。

3 教育資源の開発と活用

学校内外の経営資源を開発、活用するために、校長として、学校内と学校外の中で授業改善につながる教育資源の検討をした。

(1) 学校内

- ① 授業者の年1回以上の授業公開による授業力向上と同僚性の構築
- ② 共に支え協働する同僚との組織力

(2) 学校外

- ① 地域人材の活用
 - ア 社会科・家庭科・保健体育科等での人材の活用
- ② スーパーバイザーによる授業の指導助言
 - ア 学校経営経験者（年5回）
 - イ 授業づくりをテーマとしている大学の研究者（年1回）
 - ウ 市教育委員会や県教育研修センター等との連携（年5回）



学び合う学び

- ③ 「学び合い」を取り入れて研修している他校の研修会に参加

4 校内授業研修の実際

(1) 計画

① 校内授業研修

月2回程度の学年研修と年3回の全体公開研修を学校行事等を考慮して、無理のないように年間計画の中に位置づける。(提案授業25回、公開授業45回)

- 学年研修(各学年5回) ○ 全体研修(年3回外部公開)

② 他校の研修会参加(延べ35名)



学びの事実を議論する研究協議

(2) 実践

提案授業は、深い教材研究による質の高い課題設定と、全体共有と4人グループによる聴き合いを基本とする学び合いを取り入れた柔軟な授業デザインにより展開。授業の中では、生徒の意見をつないだり、もどしたりしながら進めることに配慮する。

(3) 評価～授業のカンファレンス

授業後の研究協議会において、参観者によるVTRを活用した2時間程度の振り返りをする。協議の中心は「どう教えるべきだったのか」ではなく、生徒一人一人の学びについて、授業の中に現れた事実をもとに話し合う。

(4) 改善と再構築

授業後のカンファレンスによる生徒の姿を通じた振り返りにより、授業の中でどのような学びが生まれていたか、または滞っていたかを把握するようにした。その結果、授業の成果と課題を多面的に分析でき、授業者はもちろん、協議に参加した教師も授業改善につなげることができた。その研修の過程で教材研究の質の高まりがみられ、授業デザインの改善につながるようにした。

5 成果と課題

(1) 成果

- 経営ビジョンに基づく研修計画に従い授業者全員が授業公開することによって、研修意欲が高まり、組織としての同僚性の高まりが見られた。
- 授業を教師の指導法の視点からでなく、授業の中の生徒の姿、事実を通して授業はどうあるべきかという認識に、研究協議会を通して変わりつつある。

(2) 課題

- PDCAサイクルの中で、授業や授業研究協議会の評価を多面的に工夫することにより、さらに改善・更新を図り、研修計画の再構築に進展させたい。
- 質の高い教材研究をするために、学校外の教科専門家(市教育委員会、県教育研修センター等)との連携による教科の真性に迫る授業づくり。

1 校長通信「校長のかたり言」の発行

(1) 発行のねらい

- ① 校長としての思いや考えを、職員に十分理解してもらえるようにする。
- ② 教職の先輩として語り伝えたいことを職員に伝え、職員の教育活動実践の深化や力量アップを図る。
- ③ 学校組織の活性化を図り、まとまりを深める。

(2) 発行の仕方

- ① 発行頻度…月1回以上、不定期(平23年4月1日から平25年1月10日までに45号発行)
- ② 対象等…本校教職員を対象に、A4サイズで発行

(3) 内容について

内容は大雑把に分けると、「組織としてのあり方」「教職員としてのあり方」「生徒指導に関わること」「事務・連絡」「その他」の5つになる。

① 組織としてのあり方

主なタイトルをあげると、「コミュニケーションをしっかりと」「みんなで取り組める組織でありたい」「情報を得たら即対応」などで、組織体制について改めて確認してきた。

② 教職員としてのあり方

この内容が一番多くなっている。学習指導や授業に関すること、生徒や保護者との関わりについてのこと、校務処理に関することなどを取り上げてきた。

主なタイトルとしては、「授業改善のヒント」「指導しましたとは」「褒めることの大切さ」「有能な人」などである。

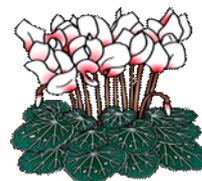
生徒のせいには絶対にしない

(H24.12.12発行 第42号より)

いつも話していることをもう一度確認したいです。私たちは、なかなか結果が出ないと、生徒が〇〇だから仕方がないと言いたくなってしまいます。そういう言い訳をして終わりにしては、生徒も私たちも力をつけることができません。

「〇〇」を実態としてとらえて、改善策を考えて実践して行くことです。

改善策に取り組んでも結果が出ない時は、その改善策に問題があるのです。例えば、その策が実態にあっているのか、実施する教師側の技量に問題はないか、協力体制に問題はないかなどです。日々生徒の様子を見ながら、「生徒のせいにはしない」取り組みを深めてほしいと思います。



③ 生徒指導に関わること

この内容は2番目に多くなっている。生徒との関わり方、組織として機能する生徒指導のあり方等について取り上げてきた。本年度は、「いじめの芽を摘もう」「いじめ問題対応のために」などいじめに関するものが多くなっている。その他の主なタイトルとしては、「注意の仕方・叱り方」「生徒にかける言葉」「生徒に寄り添うとは」「毎日何かが起きている」などである。

積極的な生徒指導を

(H23. 10. 14 14号より)

「今日は生徒指導があるので…」というお話を聞くことがあります。私はおかしなお話だといつも思います。生徒指導がない日があるのかなど…。私たちは日々生徒とかかわっているのです、毎日生徒指導はあるはずだと思うからです。おそらくそのようなお話をする人は、何か事が起きてその処理を生徒指導ととらえているのかと思います。それは敗戦処理で、疲れる生徒指導だと思います。私たち教師は今までの経験と生徒理解から起こりそうなことを想定して、それに対して事前に対処していくことが大切だろうと思います。

これが積極的な生徒指導の一つだろうと私は思います。原発事故以来想定外ということが流行しましたが、想定外のこと起きないように、私たちの力量を高め組織として機能できるようにしていきたいものです。



④ 事務・連絡

事柄としては、「勤務時間（特に超過勤務時間）」「自己申告書・業務達成状況記載シートについて」「面接の計画」「授業参観の観点・計画」「人事に関すること」などを取り上げてきた。毎月集計している勤務時間の調査に基づき、勤務時間に関するものが増えている。

⑤ その他

事柄として、校長会での教育長講話や最近のニュースなどを取り上げてきた。タイトルとしては、「ロンドンオリンピックを観戦して」「最近のニュースから」「自転車の無謀運転禁固刑」「地域の方から」などである。

(4) 心がけてきたこと

- ① 生徒の様子や教職員の教育実践から気になることなどを話題にしてきた。
- ② 必ず私の考えは明確にして、教職員に伝わるようにしてきた。
- ③ 個人的な批判にならないようにしてきた。

2 実践の成果

(1) 本校職員の感想から

- 校長先生が自分の考えをはっきりと示し、方向性を示していただけると、生徒指導をする際にも孤軍奮闘しているわけではない、組織で動いているという安心感をもつことができました。
- 継続して読むことで、校長先生の経営方針が伝わり、日常の職務をどう進めたらよいか考えることができました。
- 今話題になっていることや本校の傾向や状況について改めて考えるチャンスになっています。
- 自分のありがちな行動や思い込みなどについて、気づくチャンスをいただいています。

(2) 校長通信が、職員の感想や学校全体の動きから、学校経営に対する考えが浸透し、学校組織の活性化やレベルアップの一助になっていると実感できる。

3 今後の課題

- (1) 独りよがりにならないように、教職員とのコミュニケーションを継続していく。
- (2) 自己研鑽に努め、教職員にとって有効な内容の提供をしていく。

1 取り組んだ内容

(1) プロジェクトチーム編成におけるかかわり

プロジェクトチームをどう編成するか、特に、プロジェクトリーダーを誰にするかは、1年間のスムーズな運営を左右すると考え、前年度3学期に、教頭・教務主任と十分に協議した。また、プランを推進するために職員の適材適所（また、適所で適材を育てること）を考慮して組織づくりを行った。プロジェクトリーダーには、育てたいミドルリーダーを意図的に配置するようにも配慮した。

また、「学力アッププロジェクト」（知）「マナーアッププロジェクト」（徳）「健康アッププロジェクト」（体）の3つのプロジェクトチームに、教科や領域の主任を2つのチームにまたがらないよう配置し、負担感の軽減と意識の高揚を図った。

(2) プロジェクト運営におけるかかわり

プロジェクト運営を効果的に推進するには、学校経営の方針を明確に示すことが大切であると考え、普段から職員との会話による情報交換を重視した。職員の考えを把握するとともに校長の考えを伝えるように努め、新年度への下地づくりを行った。教頭及び教務主任に対しては、校長の考えを反映した目標やマニフェストを取り入れた新年度の教育課程やプランの策定を指示した。

年度当初に、経営方針及び組織についての共通理解を図り、職員の意欲を高めた。その後は各プロジェクト毎に随時会議を開催し事業を推進した。各学期末のプロジェクト会議での反省や学校評価を生かし、改善策を次の学期で実施するように指示した。

2 実践の成果

マナーアッププロジェクトや健康アッププロジェクトの取組で、本年度から、体育祭での縦割団活動を実施した。これは、生徒数が年々減少し、人間関係が固定していたりリーダーが一部の者に偏ったりと、クラス単位での行事の運営に課題が生じてきたためである。リーダーをより多くの生徒に経験させたい、また、学校も社会の一部であると考え、異学年の交流機会をより多く教育活動に取り入れるよう指示した。

本校では1学期に、クラスの団結力を高めるためにスポーツフェスティバルを実施してきた。それを今年度は、より良い人間関係づくりを目的とした本格的な縦割団活動導入のための試行行事と位置づけて行った。リーダー性が心配された生徒も意欲的に活動し、予想以上の成果が得られた。2学期の体育祭では、1学期の経験を踏まえ、スポーツフェスティバル以上の生徒達の主体的な活動や異学年生徒間の交流も図ることができた。その後、清掃活動も縦割団活動で実施したところ、以前よりも一生懸命に取り組む生徒が多くなった。職員は、新しい取組のために議論を重ねたことにより十分に理解し、自分の担当団の指導に責任をもち意欲的に活動している。生徒数減少による課題を解決するための様々なアイデアが出され組織の活性化につながった。

3 今後の課題

プロジェクトチームで取り組む意義は、学校運営の中で特に達成したい課題に対して特別にチームを編成し、その実現を目指すことにあると考える。従って、学校の特色を生かした課題設定が運営の重要な要素になると考える。

V 研究のまとめと今後の課題

1 研究のまとめ

(1) アンケート調査から

平成24年度は、研究の1年次として各学校の組織に関わる実態調査を行い、現状や課題の分析、それに応じた手立て等をまとめ提言することとした。

調査方法として校長対象のアンケートを2回（予備調査・本調査）実施し、予備調査では、活力ある学校づくりへの校長の思いや学校経営上配慮すべき重点事項を探ることとした。

本調査では、予備調査から分かった校長として配慮すべき重点事項の中から、学校組織の活性化につながる事項について調査した。

<予備調査から>

- ・「校長としてめざしている活力ある学校の姿」については、各校長とも様々な視点からとらえているが、児童生徒及び教職員一人一人が生き生きと教育活動に取り組み、それをサポートするために家庭・地域と一体となっている学校をめざしているという点では一致している。
- ・活力ある学校づくりのための経営ビジョンについては、職員会議を含め、行事や集会、校内研修等の機会をとらえて説明したり、各種たよりを利用して文書で示したりするなど、様々な工夫をして職員に浸透させている。その際は、トップダウンではなく職員との双方向のコミュニケーションを図るよう努めている。

<本調査から>

- ・創意と活力ある学校経営を実現するために各学校では、組織を生かしながら、また組織の機能を高めながら経営に取り組んでいることが分かった。具体的には、校長として特に重視している事項は、「職場の雰囲気及び人間関係づくり」「保護者・地域との連携」「企画会・運営委員会の充実」「課題研究の推進」「組織マネジメントによる学校運営」「プロジェクトチームの活用」などであった。これらの事項をうまく関連づけて、組織を生かし、職員一人一人を生かしながら、学校の活性化を図っている。
- ・学校組織の活性化を図るために、各校長とも学校規模や職員構成等それぞれの学校の実態に応じて様々な実践をしている。例えば、回答の多かった「職場の雰囲気及び人間関係づくり」のために、小規模校では1日1回はすべての職員に対し、直接語りかけ、適時指導助言を与えたり、中学校では学年集団のまとまりという点に配慮したりしている。いずれにしても、良好な人間関係や職場環境を整えることで、職員一人一人の勤務意欲の高揚を図り、学校組織の活性化につながっているものと思われる。

(2) 実践事例から

- ・「職場の雰囲気及び人間関係づくり」では、職員の考えを聴いたりよいところを認めたり積極的な支援を行ったりするなど、細かで温かな配慮をし、信頼関係づくりに努めている。その結果、職員のモチベーションを高めることができ、新たなチャレンジや改善につながっている。また、職員室の雰囲気づくりは、児童生徒や保護者との良好な関係をもたらしている。
- ・「協働体制の構築」では、統合初年度の学校運営に協働体制の構築は欠かせないものと考え、学校の全職員が一体となるチーム意識の醸成に努めるとともに、担任外職員で意思統一を図り、積極的な支援を行っている。その結果、2校から集まった児童の融合が図られ、学校の活性化にもつながり、職員に達成感をもたらしている。
- ・「企画会・運営委員会の充実」では、企画会や打ち合わせを定期開催し、校長から資料やデータを使った明確な指示や指導及び伝達、進捗状況の確認等を行っている。そ

の結果、企画会で納得のいく協議ができ、経営の方向性を指示・確認できるようになっている。全職員にもデータを提示し、活発な協議を経て教育活動案を浸透させている。

- ・「課題研究の推進」では、研究のねらいを押さえ、共通理解と共通実践を図るための指示や助言及び啓発に努めている。その結果、生徒や保護者のアンケート調査による満足度や数学科の縦割り指導を通じた教育力・授業力の向上が図られている。
- ・「組織マネジメントによる学校運営」では、校内授業研修を中核とした学校運営に取り組んでいる。年間計画を立てて全員が授業を公開し、授業後の協議で成果と課題を多面的に分析することによって、全員の授業改善につながり、教材研究の質・研修意欲・組織としての同僚性が高まってきている。
- ・「ミドルリーダーの育成」では、ミドルリーダーを中心としたチームによる学校運営すなわちミドルアップダウン型の運営を重視した取組を行っている。ミドルリーダーに対し、面談で自覚と意欲を高めたり、教員としての資質を高めるための研修を奨励したりしている。校内授業研究では、ミドルリーダーの提案授業が模範となり、全職員の授業力が向上している。その結果、組織が円滑に機能し、協働性が高まりつつある。
- ・「校長室通信の活用」では、校長としての思いや考えを職員に十分に理解してもらうことや職員の教育活動実践の深化や力量アップを図ること、学校組織の活性化を図り、まとまりを深めることをねらいに取り組んでいる。内容については、「組織としてのあり方」「教職員としてのあり方」「生徒指導に関わること」「事務・連絡」「その他」の5つである。その結果、学校経営に対する考えが浸透し、学校組織の活性化やレベルアップの一助になっている。
- ・「プロジェクトチームの活用」では、人材育成を考慮したプロジェクトチーム編成を行い、経営方針を明確に示してプロジェクト目標及び施策を設定させ運営させている。その結果、生徒数減少による課題を解決するための様々なアイデアが出され、組織の活性化につながっている。

2 今後の課題

平成24年度は、「創意と活力ある学校経営」の研究主題のもと、第1年次として「組織を生かした学校経営」に視点を当てて研究を推進してきた。

特に、校長としてめざしている活力ある学校の姿・経営ビジョンを浸透させる工夫・学校組織を活性化させる取組を中心にした調査的研究を行い、校長としての考えと具体的な実践を明らかにするとともに、実践事例を集約した。

平成24年度から中学校でも新学習指導要領が全面実施され、「生きる力」を育成するために、今まで以上に質の高い教育を推進することが求められている。教育活動の質をさらに向上させるには、校長のリーダーシップのもと、学校全体の取組が活発になるようにしていく必要がある。そこで各学校では、組織を生かした学校経営を進めるとともに、学校組織の活性化を図るために、様々な面から取り組んでいる。また、学校の規模や校種など、各学校の状況に応じた取組も見られる。

今後の研究では、研究主題の「創意と活力ある学校経営」を踏まえ、「学校評価」や「保護者や地域社会との連携」に視点を当て、学校経営のあり方について研究を推進していく予定である。