

平成30年度

茨城県県北ブロック学校長研究協議会

研究主題

創意と活力に満ちた
学校づくりのための校長の役割

茨城県学校長会

茨城県県北学校長会

活力ある学校づくりを推進する学校経営

－人を生かし、人を育てる「組織マネジメント」を生かして－

日 立 市 立 坂 本 小 学 校 長 武 石 洋

1 はじめに

情報化・グローバル化が急速に進み、将来の姿を予測することが困難な時代に、たくましく生きていく人材を育てるには、学校教育の進化が不可欠である。特に、予測が困難な時代を生きる子どもたちを育成するためには、学校や地域の特性などを考慮しながら、未来を見据えた活力ある学校づくりの構想を描くことが必要である。活力ある学校づくりを具現化するためには、教育課程の編成及びその実施と改善に取り組む教職員の資質向上が求められる。

文部科学省は、2017 年 3 月に新学習指導要領を公示した。今回の改訂では、社会の変化が加速度を増し、複雑で予測困難な時代を生きる子どもたちに必要な力を育んでいけるように、社会に開かれた教育課程の実現を目指し、学びの地図として各学校における創意工夫、教育活動の改善・充実の好循環を生み出すカリキュラム・マネジメントの実現、主体的・対話的で深い学びの実現が方向性として示された。小学校においては「特別の教科道徳」先行実施され、高学年において外国語科、中学年で外国語活動、プログラミング教育が 2020 年度に完全実施される。これに伴って、各学校では人材育成を含めた校内体制の確立と教育環境の整備が急務となる。加えて、新学習指導要領に即した教育活動を推進するには、校長のリーダーシップがますます重要となってきた。

こうした変革期において、人材育成を視点とした「組織マネジメント」に着目し、改めて活力ある学校づくりを推進する学校経営について考えてみたい。

2 「活力ある学校」とサーバント（奉仕貢献型）・リーダーシップ

(1) 求められる「活力ある学校」

「活力ある学校」は、学校教育目標の実現に向けて高い成果を上げることができる。校長は学校教育目標の実現に向けて、必然的に「活力ある学校」づくりを目指すことになる。では、具体的にどのような学校づくりを目指すことになるのだろうか。高い成果を上げている学校では、共通して校内に子どもたちの活気があふれているとともに、教職員にも活気がある。もう一步踏み込んで言えば、教職員一人一人の自主的に学び続ける向上心が高く、かつ学校全体の教育活動に対して、組織的に取り組める同僚性や協働性も高いということである。筆者は明るく活気があり、相互に支え合い、学び合い、高め合っている学校が、高い成果を得ることができるものととらえている。

(2) 奉仕貢献型のサーバント・リーダーシップ

学校組織を対象とするリーダーシップ論の焦点は、引っ張るリーダーから支えるリーダーへと転換しつつあるという。支えるリーダー論の典型として挙げられるのが、サーバント・リーダーシップである。

優れた資質と豊富な知識や経験を持つ人が、明確なビジョンを掲げ、所属する職員を指揮し、行動に影響を与える顕在的リーダーシップを時代に合わないリーダーシップだとする論がある。このリーダーシップが強く行使されると、指示する側と指示される側の関係が強くなり、一人

一人の職員が主体的に考え、試行錯誤の中で自ら責任をもって行動をしなくなる。一方、陰から支えるリーダーは、所属職員がリーダーに影響を受けていることすら気付かないほど、あまり表には出てこない。しかし、リーダーがいるのといないのとでは、場がまったく違う雰囲気になるという。このようなリーダーシップのスタイルを暗在的リーダーシップ、支援するという意味では、サーバント（奉仕貢献型）・リーダーシップと呼んでいる。

3 新学習指導要領の完全実施に向けた「組織マネジメント」

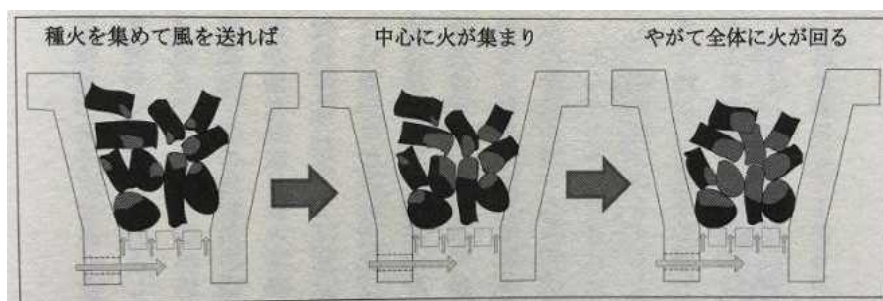
(1) 学校経営上の課題

新たな取組を校内で始めようとする場合、一斉に全教職員が意欲的に取り組むように校長一人が士気を高めようと画策しても、日々の業務をこなすことでさえ多忙な現状では、思うように事は運ばない。校長からのトップダウンを強く推し進めるだけでは限界がある。トップダウンを強く推し進めると、教職員にやらされ感や多忙感が高まり、結果的に自主性や向上性が抑制される。また、校長の指示に対して形式だけ合わせて取り組むという形になりやすく、同僚性や協働性も低下する。一方、強い働き掛けはせずに波風が立たないように教職員の自主性に委ねているだけでは、役割に対する責任感も乏しく、意欲とそれに伴う活動の質と量、その成果は低下する。こうした課題の解決に向けて、校長はリーダーシップを発揮して人材育成を図るとともに、校内体制を確立する必要に迫られる。

(2) 「七輪の法則」による学校組織の改善

先に述べた課題を解決するための方法論の一つを、静岡大学大学院教授の武井敦史氏の「七輪の法則」に見出すことができる。ここでいう七輪とは、肉やサンマを焼いたりするときに使うあの七輪のことで、「七輪の法則」とは武井氏の造語である。【図 1】に示すように、七輪はすり鉢状の容器に下から風が送られるだけの単純な道具である。少し長くなるが、武井氏の言葉を以下に引用する。

「火おこしである程度種火がついたら七輪に炭を移すが、素早く火が広がるようにするためには、できるだけ火のついた部分を近くに寄せて炭を置き、その後はあまりいじらないようにするのがコツだ。すると火のついた炭同士は相互に熱し合い、下から風が送られるので火はどんどん広がっていく。一方で火の中心からはなれた所に置かれた炭の火は小さくなって消えてしまうこともあるけれど、それはしょうがない。一度火がまわって炎がスタートしたならしめたものだ。後は放っておいても、火は七輪内に自然に広がっていく。」（※ 1）



【図 1】七輪の法則『「ならず者」が学校を変える』（※ 1）から転載

最初から学校全体の士気を高めようとするのは難しいので、まずは元気のある心根の熱い教職員が集まれる機会をつくることから始める。既にある校務分掌をこれに充てることもできる。また、新たに期間限定のタスクフォースをつくる方法もあると説く。その小集団に課題解決を託して、校内の核となる実践的な研究組織として位置付けた上で、校長は日々支援していく。

支援の手を差し伸べるタイミングは、メンバーが判断に迷っているときや活動が違った方向に向かっている場合に限ってのことである。必要なのは、むしろ場を盛り上げるための支援である。校長は、校内に明るく活気のある場を生み出すために、下から送る空気の量を調節しながらタイムリーに風を送り続けることで、先に述べた奉仕貢献型のサーバント・リーダーシップを発揮したい。

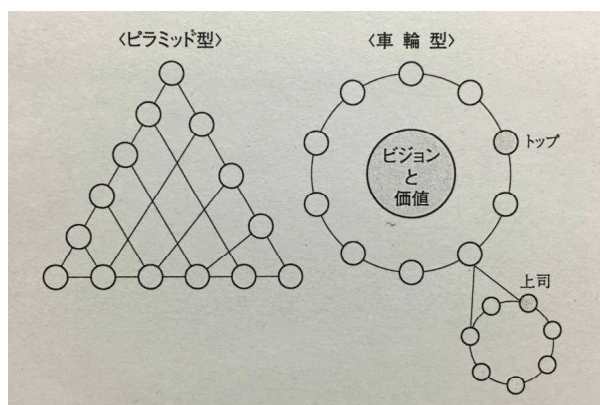
(3) モチベーションを高める「チーム学習」

チームという小集団を形成するメンバー間での対話を通して学習を引き出し、個人の力の総和を超えたチームとしての力をつくり出していく「チーム学習」という方法論がある。その長所は、個々の教職員の有する知識や経験を他の教職員も共有することができ、個人の成長と組織の成長とを同時に達成できるところにある。

新たな提案を持って同志を募り、プロジェクトチームを結成する。チームを結成したら、現状分析を行い、ミーティングを開いて案を練る。チームの提案に対しては、「まずはやってみる」という原則を確認しておくことが大切である。こうしたルールをつくることで、チームは実行を前提に案を立てることになり、そこに責任感が生まれる。また、単にプロジェクトの成果だけでなく、自分が組織を変える中心にいるという感覚を得ることもできる。何より自分が組織をより良いものに変えている一人であるという喜びと責任感から、メンバーの自立性が引き出され、組織をさらに良くしていこうというモチベーションも高まってくる。

(4) 元気と学びを生む「車輪型」組織

組織内において「チーム学習」を進める上で、校長は、どのような組織づくりを行い、人間関係を築くように配慮すれば良いかという課題が残されている。組織内の人間関係を大まかに二つの型、「ピラミッド型」と「車輪型」ととらえる論【図2】がある。一つは、管理職を頂点とする従来の「ピラミッド型」組織。もう一つは、リーダーも含めた組織内のすべての人に元気と学びを生む「車輪型」組織である。教職員間に「車輪型」の組織を構築できれば、明るく活気があり、相互に支え合い、学び合い、高め合いのある「活力ある学校」へと変容するのではなかろうか。



【図2】組織内の人間関係 2つの型
『「学び」で組織は成長する』(※2) から転載

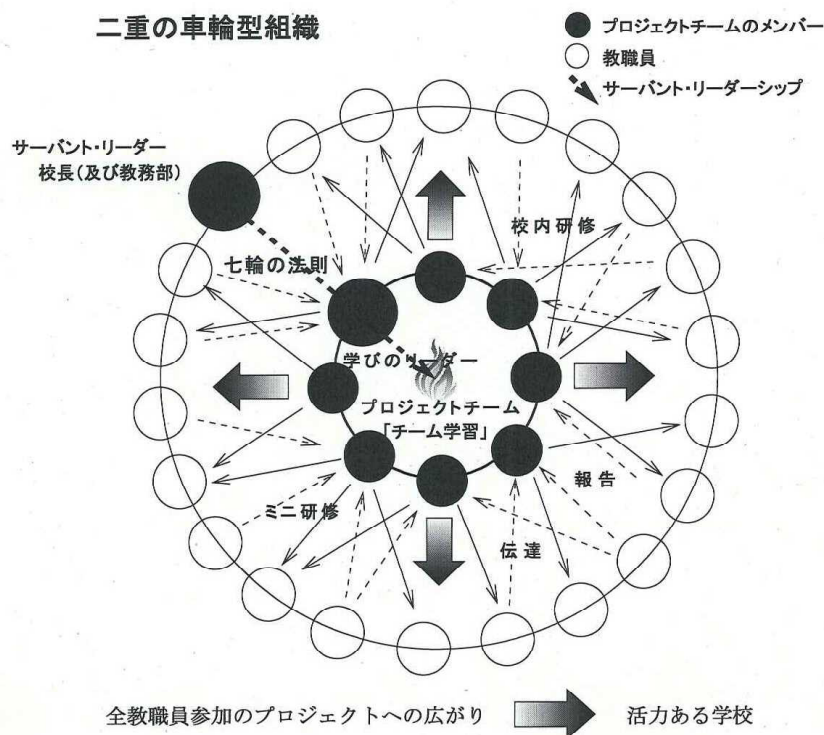
4 学校経営の実践

(1) 実践に向けた「組織マネジメント」

これまでに述べた「七輪の法則」「チーム学習」「車輪型」組織を部分的に援用し、学校経営の実践に向けて筆者のイメージする「組織マネジメント」は、【図3】のようになる。既存の学校運営組織から車輪型組織の概念を援用したプロジェクトチームを派生させ、「七輪の法則」の方法論によって互いに学び合う集団づくりを進める。それをそのまま全教職員が参加するプロジェクトへと発展させ、「活力ある学校」へと導く。校長は奉仕貢献型のサーバント・リーダーシップを発揮して組織に風を送り続けることで、人を生かし、人を育てながら「活力ある学校」づくりを目指す。

(2) 二重の車輪型組織による「チーム学習」の特徴

ここで筆者のイメージする「組織マネジメント」【図 3】の特徴となる二点を補っておく。一つはプロジェクトチームのメンバーと全教職員の二重の車輪型組織を想定していること。二つの輪は相互に関わり合いながら次第に広がりを見せていく。筆者は、組織内にコミュニケーションの核分裂のようなものが起きている状態をイメージしている。残る一つは、奉仕貢献型のサーバント・リーダーとなる校長は、意図的にプロジェクトチームとの距離を置き、全教職員の輪の中から学びのリーダーを中心としたプロジェクトチーム全体に風を送り続けることを特徴としている。



【図 3】二重の車輪型組織による「チーム学習」のイメージ図

5 おわりに

学校の教育活動にプラス効果をもたらす組織マネジメントを創意工夫していくことが、校長には求められる。また、活力ある学校づくりのための校長の果たす役割も、今後ますます大きくなるものと予想される。本論において筆者は、課題解決へのアプローチとなる方法論「七輪の法則」「車輪型」組織、プロジェクトチームによる「チーム学習」を部分的に援用し、イメージ図に表すことで校長の基軸とする人を生かし育てる「組織マネジメント」を整理した。

これからの校長には、教職員一人一人へのヒアリング（聴き取り）によって重点目標を設定し、意識改革にあふれた風土づくりも重視するなど組織力を高める力が求められる。また、人材育成の観点から、教員評価とのリンクも重要になる。子どもたちの未来を拓くために、校長は職務に精励する教職員一人一人に感謝しつつ、共に「活力ある学校」づくりに取り組む姿勢を示していきたい。

※ 1 武井敦史『「ならず者」が学校を変える』教育研究開発所（2017）89～90 頁

※ 2 吉田新一郎『「学び」で組織は成長する』光文社新書（2006）212 頁

平成 30 年度
茨城県県北ブロック学校長研究協議会

【研究主題】

創意と活力に満ちた学校づくりのための校長の役割

— 秋山コミュニティ・スクールの取組を生かした
地域とともにある学校づくりを通して —



《H30. 8. 26 地域と学校が連携した防災事業》

高萩市立秋山小学校長

岡部 晃美

《目 次》

1	はじめに	1
2	学校・地域の特色	3
	（１）高萩市のユニット活動	
	（２）高萩市のはぎっズサポーター	
	（３）地域の組織を生かした活動や特色ある活動やP T A活動	
	（４）全国学力・学習状況調査における児童の質問紙の結果から	
3	コミュニティ・スクール導入前の取組と課題	4
	（１）ユニット４U 2 夏季研修会	
	（２）多珂の会研修会への参加	
	（３）行政側の取組	
	（４）行政の指示を受けての校長の仕事	
4	コミュニティ・スクール導入１年目の取組	13
	（１）新年度教職員・保護者への周知	
	（２）広報活動	
	（３）他組織や事業，活動との連携	
	（４）今年度の学校運営協議会及びそれに係る活動の振興状況	
5	今後の予定と重点	19
6	終わりに	19
	（１）１年目の成果と課題	
	（２）秋山モデルを高萩市他ユニット，他市へ生かすための課題	
	引用文献・参考文献	21

1 はじめに

「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしながら、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。」と新学習指導要領の前文で「社会に開かれた教育課程の実現」の重要性が謳われている。

また平成 29 年 4 月に改正後施行された「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第 47 条の 6 では、「教育委員会は、教育委員会規則で定めるところにより、その所轄する学校ごとに当該学校の運営及び当該運営への必要な支援に関して協議する機関として、学校運営協議会を置くように努めなければならない。」と学校運営協議会の設置が教育委員会の努力義務となった。ここから遡ること 13 年前、平成 16 年の中央教育審議会答申「今後の管理運営の在り方について」では、コミュニティ・スクールの創設が以下のように提言されている。「各学校の運営に保護者や地域住民が参画することを通じて、学校の教育方針の決定や教育活動の実践に、地域のニーズを的確かつ機動的に反映させるとともに、地域ならではの創意や工夫を生かした特色ある学校づくりが進むことが期待される。」ここで、地域が運営参画する新しいタイプの公立学校である「学校運営協議会」の設置が提言されたのである。そして平成 29 年に、設置が努力義務となったのである。

さらに同じく平成 29 年 4 月には、地域と学校が連携・協働し、幅広い地域住民や保護者等の参画により地域全体で子供たちの成長を支え、地域を創生する「地域学校協働活動」を全国的に推進するため、「社会教育法」が改正された。この「地域学校協働活動」は従来の「学校支援地域本部」が「支援」から「連携・協働」としてさらにネットワーク化されたものである。

このような国の施策を踏まえ、学校は新学習指導要領が目指す「社会に開かれた教育課程」という理念を実現しなければならない。これからの予測困難で変化の激しい時代を主体的に生き抜く子供たちを育てるためには、コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度を導入している学校）の導入を通して、地域社会総がかりで子供を育てていくことが重要である。地域の人々と「地域でどのような子供たちを育てるのか」「何を実現していくのか」という目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子供たちを育てる「地域とともにある学校」への転換が求められている。つまりコミュニティ・スクールは、「地域とともにある学校」づくりのための有効な仕組みということである。

過去の全国学力・学習状況調査の質問紙調査からも「保護者を含めた地域人材を活用し、同時に学校情報を積極的に提供するなど地域連携に意欲的な学校の児童生徒の学力が高い。」傾向にあることが分かっている。特に小学校では、授業を支援する学習ボランティアが活動する学校は、学力が高いという結果もある。同時に同調査から、「学校における教育力は、家庭や地域の環境との関係の在り方にも左右されるから、教師の力量に目を向けるだけでは十分でない。」とも言われる。（文部科学省・国立教育政策研

究所『平成 25 年度全国学力・学習状況調査報告書―クロス集計―』より）このような意味からも，学校は家庭や地域の実情を確実に把握し，連携していくことが不可欠になると言える。

学校運営協議会，地域学校協働活動この両輪を連携・協働させることを手段として，地域とともにある学校づくりを通して秋山地区ならではの創意と活力に満ちた学校づくりを進めていきたい。そしてこの活動は，教職員の働き方改革，地域にとっては学校を核としたつながり・絆づくりを通じた地域活性化，ひいては地方創生につながっていくものだと考える。

コミュニティ・スクールの導入・推進状況（H30.4.1 現在 文部科学省）を見ると茨城県の小・中・義務教育学校の導入率は 1.4%に留まり，学校数でみると 10 校にすぎない。

教育委員会別に見ると以下の表の通りとなっている。今後，国の方針を受けてさらに導入が進むのは明白である。

学校設置者	幼	小	中	義務	中等	中等	特支	計	合計 10 校
那珂市教育委員会	0	1	1	0	0	0	0	2	昨年度は 6 校 秋山小学校 秋山中学校
小美玉市教育委員会	0	1	1	0	0	0	0	2	
東海村教育委員会	0	1	0	0	0	0	0	1	
高萩市教育委員会	0	1	1	0	0	0	0	2	
牛久市教育委員会	0	1	2	0	0	0	0	3	

高萩市では，平成 29 年度当初に，秋山小学校・秋山中学校で 1 つの学校運営協議会を立ち上げ，モデル校とすることになった。平成 29 年度を準備期間として，今年度平成 30 年度は，導入 1 年目の活動が進行中である。そして 2 年間の導入・推進モデルを通して，2020 年度には市内全ての小・中学校をコミュニティ・スクールにすることになる。

行政側として高萩市教育委員会の主導のもと秋山小学校，秋山中学校が 1 つの学校運営協議会を立ち上げ，歩んできた事例を順を追って示しながら，校長として取り組んできた役割，働きかけを述べていきたい。たくさんの課題は，今後高萩市の全校導入に向けてのよき示唆となり，それぞれの校区の特色を生かした創意と活力に満ちた「地域とともにある学校づくり」に役立つことを願う。

2 学校・地域の特色

一般的な学区の概要は以下の通りである。（「秋山小学校 学校経営概要」より抜粋
平成 30 年 5 月 1 日現在）

明治 6（1873）年創立，今年創立 146 年目を迎える。

高萩市の市街地西部に広がるなだらかな台地に位置し，学区は水田の多い南部地域，多賀山地に隣接する西部の農村地帯と本校周辺及び秋山中学校周辺の住宅地や大きな住宅団地からなっており緑豊かな自然に囲まれた地域である。

学区は「秋山北」（秋山上・北方・和野），「秋山南」（秋山仲・秋山下・南），「島名南」「島名北」「駒木原」の 5 地区から構成されている。「秋山南」には西部山間地「福平・中戸川・大能・米平」地区が含まれ，約 15km 遠方よりスクールバスを利用し登下校している。全学年 2 学級，特別支援学級 4 学級（知的 1，自閉・情緒 1，言語 2），全校児童 332 名である。（※東日本大震災時よりちょうど 100 名減）

コミュニティ・スクールの先行実施における素地となる特色及び教育活動，PTA 活動が秋山学区にはある。以下にその主なものを紹介したい。「あるものを生かす」という考えを基本にし，全く新しいものの上にコミュニティ・スクールを築くのではなく，今ある組織，今置かれた地域の特色，今までやってきた学校教育活動の延長上にコミュニティ・スクールを導入していくことが大切である。

(1) 高萩市のユニット活動

高萩市には 4 つの小学校があり，その校区ごとに平成 21 年度より校種間連携ユニット事業を取り入れている。中でも秋山ユニットは，市立秋山幼稚園，私立あおぞら保育園，秋山小学校，秋山中学校という私立保育園を交えた貴重なユニットである。この幼小連携の始まりは，秋山地区では昭和 50 年代後半と言われており，高萩市の校種間連携の中でも草分け的な存在である。「ユニット 4 U 2」と呼ばれる秋山ユニットでは，1 年間のどこで保・幼・小・中がどんなねらいをもってどんな交流を行うかが計画，見直しされ，園児児童生徒の交流と，教職員の相互授業参観が行われている。

「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第 47 条の 6 では，「二以上の学校の運営に関し相互に密接な連携を図る必要がある場合として文部科学省令で定める場合には，二以上の学校について一の学校運営協議会を置くことができる」とされている。この「相互に密接に連携を図る必要」の部分は，高萩市のユニット活動を生かしての設置ととらえられる。高萩市の方針で，市内他校も小・中，二ないしは三校での学校運営協議会設置になる予定である。

秋山学区の場合はこの「ユニット 4 U 2」という連携活動が園児から児童，生徒を貫く育ちの見守りに役立っている。

(2) 高萩市のはぎっズサポーター

市教育委員会生涯学習課の取りまとめで，地域ボランティアが各校で活躍している。本校でも「登校見守り」「習字の指導」「学区探検の付き添い」「花壇の苗の移植」等のボランティアの保護者，地域の方が活躍してくれている。この活動は，コミュニ

ティ・スクールとしても各部会の活動，また地域学校協働活動の組織活動につながっていくであろう貴重な「今あるもの」である。

(3) 地域の組織を生かした活動や特色ある活動やPTA活動

① 花貫川清流の里づくり会の支援

「サケの遡上見学，採卵，受精，稚魚の飼育，放流体験」

② 父親委員会主催の活動

「野外宿泊体験会」（段ボールハウス作り）※今年度は3回目の実施

③ 高萩市立秋山小学校 学校・民生委員協議会の実施 年2会（平成17年度発足）

学校では介入しづらい家庭の問題への民生委員の協力

④ たつわり会（秋山小歴代PTA会長の会）

読書感想文優秀者への図書券贈呈 PTA活動への協力

(4) 全国学力・学習状況調査における児童質問紙の結果から（H30.4.17実施 6学年）

	質 問 項 目	県との比較
19	5年生までに地域の人と関わったりする機会があった。	+15
20	地域の行事に参加している。	+8
21	地域，社会で起こっていることへの関心がある。	+4
22	地域，社会をよくするために何をすべきか考える。	+4
23	地域社会でのボランティア活動に参加したことがある。	+1

地域の大人とのかかわりが小さい頃から，当たり前のようにあり，登下校中，散歩するお年寄りに自ら挨拶をする児童がいる。不審者情報があると聞くと，犬の散歩やウォーキングの時間を小学生の下校時間に合わせてくれる大人がいる。このような地域に育ってきたよさが以上のような結果をもたらしてくれている。そしてこの地域住民と子供の顔が見えるよさがこの地域の強みでもある。

3 コミュニティ・スクール導入前の取組と課題

(1) ユニット4 U2 夏季研修会 H29.8.10 《小・中校長での発案》

秋山小学校，秋山中学校，秋山幼稚園，あおぞら保育園の教員，保護者が毎年一堂に会して行う研修会でコミュニティ・スクールの理解のための研修会を行った。

演 題；「地域とともにある学校づくりのために」

講 師；茨城県県北教育事務所 学校教育課主任社会教育主事 先生

会 場；秋山中学校 図書室

参加者；秋山小，秋山中，秋山幼稚園，あおぞら保育園 教員・保護者 55名

内 容；講義を聞く前にワークショップ型研修を行った。地域の自慢やよさを出し合い，どんな子供たちに育ってほしいかまとめた後，コミュニティ・スクールについて学ぶ。

【成果】・教員，保護者（主に PTA 役員）で一斉に同じ話を聞くことができた。

【課題】・当事者意識をもつまでには至らず他人事で教員，保護者とも自分たちの学校でということがイメージできなかった。

(2) 多珂の会研修会への参加 H29.10.14 《小・中校長での自主研修》

「多珂の会」とは，高萩市の退職校長の会である。市内退職教員へのつながりもある組織で，将来的にコミュニティ・スクールの部会が立ち上がった時に学習支援班としての活躍が期待できる。

演 題；「コミュニティ・スクールを考える」

講 師；高萩市教育委員会教育長 先生（H29 年度当時）

会 場；高萩市中央公民館

参加者；高萩市在住退職校長 秋山小学校長，秋山中学校長

内 容；退職校長先生方が経験してきた「学校評議員制度」と「学校運営協議会制度」の違いを明確に話された。またそのメリットとコミュニティ・スクールの目指すもの，今必要なことについても話された。

【成果】・現職校長として，顔の見える関係を少しでも築けた。

【課題】・当事者としてかかわっていただくイメージをもってもらうためには，校長として実際に学校に入ってもらう活動を仕組む必要がある。

(3) 行政側の取組

① 高萩市学校運営協議会制度研修会の実施 H29.11.14

「地域とともにある学校づくり」に有効な学校運営協議会制度について理解を深め，学校運営協議会の全校設置に向けた準備を推進することを目的に行われた。

演 題；「学校と地域が協働で子どもを育てる仕組みづくり～コミュニティ・スクールの活用を通して～」

講 師；習志野市 秋津コミュニティ 顧問 氏

会 場；高萩市中央公民館

参加者；高萩市小・中学校校長 高萩市小・中学校地域連携コーディネーター
高萩市教育委員会教育長，学校教育課長，社会教育主事 計 19 名

内 容；地域とともにある学校の先行モデルの紹介とその効果について事例をもとに話があった。また地域学校協働本部との関わりについての紹介もあり，「地域とともにある学校」から「学校とともにある地域」（スクール・コミュニティ）の発想が斬新であった。

【成果】・コミュニティ・スクールの成功事例を聞き、目指すべき姿をイメージすることができた。

【課題】・下準備や心構えがあって聞けるともっと効果がある。

② 秋山小・秋山中学校学校運営協議会制度連絡協議会の実施

〔目的〕地域連携のあり方について情報交換や協議を通して共通理解を図り、学校運営協議会制度の円滑な導入を図る。

〔参加者〕秋山小学校 校長 教頭 地域連携コーディネーター

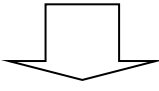
秋山中学校 校長 教頭 地域連携コーディネーター

高萩市教育委員会学校教育課 社会教育主事

計 7 名

〔会場〕秋山小学校 秋山中学校 交互で

回	開催日	協議内容・決定事項	備考
第 1 回	H30 年 1/16 (火) 16:00 ～	(1)学校運営協議会のもち方 ①「高萩市学校運営協議会規則（案）」の提案，確認 「高萩市学校運営協議会制度導入に向けて」提示 ②委員の報償，名称の確認⇒秋山コミュニティ・スクール ③協議会の運営の確認⇒担当事務局を年度ごとに交代 とりまとめの中心は地域連携コーディネーター (2)PTA，保護者，地域への周知の場と方法 方法；市教委社教主事が資料を提示，配布しながらパワーポイントを使つての説明。その後質疑応答 ①PTA 運営委員会で PTA 本部役員へ 秋山小 2/5(月)18:30～ 秋山中 1/20(土)10:00～ ②学校評議員会で評議員へ 秋山小 2/5(月)18:30～ 秋山中 2/26(月)13:45～ ③学年末懇談会で保護者へ 秋山小 2/21(水)13:05～ 秋山中 2/15(木)14:15～ ④入学説明会で新入生保護者へ 秋山小 2/7(水)9:30～ 秋山中 2/2(金)13:00～ ⑤地域の方へ 教育委員会，学校ホームページ，市報（3 月見開き）， 回覧板を活用し広報 (3)職員研修 ユニット 4 U 2 の夏季研修会での研修 随時	資料 1 資料 2 * 網 掛 け は 市 教 委 作 成 資 料 文 部 科 学 省 ・ 国 立 教 育 政 策 研 究 所 資料 3

		(4)その他 導入１年目に秋山コミュニティ・スクールとして取り組めることの検討⇒学校保健委員会ではどうか。	
第２回	H30 年 1/31 (火) 15:30 ～	(1)学校運営協議会委員選出について 各学校ごとに５名の委員候補者を選出し，市教育委員会へ報告（3/23 までに） (2)導入１年目（H30 年度）の年間計画 第１回 H30.4.5(月) 学校運営協議会委員の任命，会長・副会長の推薦 各校学校教育プラン（グランドデザイン）の承認 第２回 H30.5 学校や地域の課題について 組織について等 第３回 ７月 第４回 10月 第５回 ２月 (3)目指す児童生徒像の共有 ⇒ 秋山小・中全ての保護者にアンケートをとる。 次回までに集約	
第３回	H30 年 2/8 (木) 15:30 ～	(1)他市の先行実施モデルの提示 (2)アンケート集約結果をもとにした目指す児童生徒像の共有・確認 ・小・中の「教育目標」はそのまま ・「目指す児童生徒像」「目指す学校像」を共通に ・具体的な手立てや数値目標については教職員の意見も取り入れる。  (3)各校学校教育プラン（グランドデザイン）の作成作業の確認 ⇒３月中旬までに各校で作成し，すり合わせる。	資料 4

【成果】・行政側の先を見通した計画の提示で今、何をすべきかが理解できた。

【課題】・学校教育プラン（グランドデザイン）の作成については、次年度からは、1月末から始まる各校のプロジェクト会議を利用し、段階を追って教職員に当事者意識（自分事である自覚）をもって関わらせたい。早めの計画が必要である。

- ・保護者が願う児童生徒像や目指す学校像をアンケート調査する時の項目についても実態を踏まえた熟考が必要である。これ如何によって地域でどんな子供に育てたいかが上手く現れてくる。
- ・他地域での導入準備の例をみると、ここが「準備委員会」の部分にあたると考えられる。そうすると準備委員会発足のための準備委員会委員を選定し、準備委員会開催となるのが適当と考えられる。
- ・準備委員会委員の一部がゆくゆく学校運営協議会委員になること、また準備委員会委員を従来の学校評議員あるいは学校関係者評価委員から選ぶことなどの手立てをとることでスムーズな学校運営協議会のスタートを切ることも考えられる。

(4) 行政の指示を受けての校長の仕事

① 学校教育プラン（グランドデザイン）の作成過程

ア 秋山小・中保護者へのアンケート実施（2/1）

資料 4

a 小・中校長でアンケート項目のすり合わせ

b アンケートを取った後の学校教育プラン作成の確認

各像の決定→各校で教職員と重点施策・各プロジェクト内容、数値目標の作成
重点施策が決まった後で小中校長同士で施策のすり合わせ

c アンケート結果

〔目指す学校像〕

番号	項 目	小学校	中学校	計
1 ①	子供が笑顔で輝く，元気と活力のある学校	65①	37①	102①
②	安心できる，心の居場所となる学校	43②	19③	62②
③	地域に信頼され，地域と共に歩む学校	3	1	4
④	地域が自慢したくなる学校	3	1	4
⑤	子供が学びたくなり，保護者が通わせたい学校	28③	26②	54③
⑥	子供が輝き，地域にあいさつを響かせる学校	8	6	14
⑦	子供と教師がともに活動する学校	3	4	7
合 計		153	94	247

小学校、中学校とも上位 1 位から 3 位には同じ項目が入った。

〔目指す児童像〕

番号	項 目	小学校	中学校	計
1 ①	きまりを守り，協力し合う児童生徒	21③	13③	34③
②	心身ともにたくましい児童生徒	14	11	25
③	自ら学び，よく考える児童生徒	18	12	30
④	仲良く，思いやりのある児童生徒	66①	29①	95①
⑤	気持ちの良いあいさつができる児童生徒	8	6	14
⑥	ふるさとを誇りにもち，感謝することができる児童生徒	3	5	8
⑦	自分の生き方を見つめ，しっかりとした判断ができる児童生徒	23②	18②	41②
合 計		153	94	247

小学校、中学校とも上位 1 位から 3 位は同じ項目となった。キーワードは、「思いやり」「判断」「協力」となった。

この結果より目指す学校像を小中共通で「子供が笑顔で輝く，元気と活力のある学校」とした。また目指す児童像を小中共通で「思いやり」を入れ，それぞれの学校の教育目標から主体性に関わる言葉を入れることで共通理解をした。（この部分は実際には新年度中学校校長が変わってから）小学校の目指す児童像は「自ら考え行動し，思いやりのある児童」とした。また，目指す教師像は，従来からのものと方向性が同じになったのでそのまま当てはめることとした。

イ 教職員へのアンケート実施

- a 決定した目指す児童像，学校像をもとに教職員にアンケートを実施 資料 5
- b 集約後，職員集会で全体共有し意見を求める。 資料 6

ウ 全校児童へのアンケート実施

- a 学校課題研の方向性を決定するため，児童の思いを取り入れるために「学校の勉強でどんなことができるようになりたいか。」「学校の勉強でどんな時やる気になるか。」の 2 項目で全校児童に意識調査を行った。 資料 7
- b 児童アンケート集約結果と本年度の学校課題研反省集約結果から学校課題研内容を決定 資料 8

エ 学校教育プラン作成 資料 9

- a 職員アンケート結果を加味しながら学校教育プランに入れる重点施策を校長が決定し，その後中学校校長と施策のすり合わせ（実際には，新年度中学校校長が変わってからも実施）
- b 教職員のアイディアをもとに各プロジェクト内容，数値目標の決定
- c 児童アンケート結果も加味し課題研目標を「基礎基本の習得と『主体的・対話

的で深い学び』を通した授業改善とし、「認め合い、心の居場所となる学級経営」もプロジェクト内容に挿入することの理由づけをする。

c. 出来上がった各プロジェクト案を企画会で検討

オ 学校教育目標達成のための向かうべきベクトルのそろえ

学校教育目標，目指す児童像，学校像，教師像をもとに作成してきた重点施策各プロジェクト内容の中に学校課題のテーマ，組織目標も入れ，目指すべき方向性をそろえた。

【成果】・小中9年間を見据えた子供を地域とともに育てるという考えを，学校教育プランの中に反映できたことはよかった。

・小・中で目指す児童生徒像，学校像を共有して学校教育プランを作成していくという発想・視点に立てたことは画期的なことである。

・保護者，教職員，児童それぞれの意識調査を段階的に順を追ってプランを作成できたのもよかった。

・プランの中に学校課題テーマ，組織目標を盛り込めたことは，教員評価面談の中で目標の連鎖がされやすく，成果にもつながることが期待できる。

【課題】・目指す児童生徒像，学校像を保護者に問うアンケート項目を作成する過程をもっと念入りにすべきである。前年度の学校評価を生かしたり，知・徳・体のバランスを考慮したり，学校側から見て課題とする所を意図的に盛り込んだり等もっと時間をかけて取り組むべきであった。今回は，始まったのが遅く，時間に余裕がなかった。そういう意味でも準備委員会は秋山小・中より早く始めることが望ましい。

・保護者側からした思いと現場の教職員側からの思いのすり合わせの順番をどうすべきか悩んだ。今回は，保護者意見ありきでそこから施策や各プロジェクト項目，数値目標を学校側で作成してく方法をとったが，学校としての重点をしっかりとって，すり合わせ，重点施策決めるを行うことが重要である。

・本校では3学期になり1月後半から「プロジェクト会議」が始まり，今年度の施策や数値目標の反省が行われる。その時期の後からこの計画が始まったので，再度話し合う必要が生じた。やはり，準備委員会で学校の従来ある予定に早めに流れを入れ込んでいくべきである。

・教職員へは，連絡協議会があるたびに情報連携はしていったが，まだどういうものがはつきりせず，理解に至らないと感じた。教師も地域保護者もお互い「win-win」の関係になれると校長として話していったが，実体験が伴わないと理解は難しいと痛感させられた。

② 学校運営協議会委員候補者の推薦

ア 学校の応援団となる人材の選定

a 顔をつなぐ「Face to Face」の関係

校長として赴任当初から地域の行事に出向いたり、立哨などで地域を歩いたり、市主催のイベントに参加したりしてきたことで顔がつながる人々をたくさんつくっておいたことが役立った。その中で地域にある組織を生かすことを心がけた。

- ・ たつわり会（秋山小歴代 PTA 会長の会）
- ・ 多珂の会（高萩市退職校長会）
- ・ 社会協議福祉会委員
- ・ 民生委員（学校と民生委員の協議会）
- ・ 学校評議員
- ・ 地区常設委員

b 中学校、市教委とのすり合わせ

ある程度選定した組織と人物を中学校、市教委とすり合わせ、バランスをみたり、人柄について情報共有をしたりして確認をした。

イ 候補者への「コミュニティ・スクール」の理解と学校運営協議会委員のお願い

実際に校長が家庭訪問をして出向き、市教委作成資料をもとに説明と委員協力を依頼した。市側からの広報が先だったので候補者には快諾していただくことができた。また、委員候補者全員と顔見知りにつながりもあったので話がスムーズにいった。しかし、何をこれから行っていくかへの不安は皆さんもっておられた。

ウ 最終候補者の確認と報告

小学校、中学校での候補者が出そろったところでの確認を両校長で行った後、市教委へ報告を行った。その際、会長、副会長候補を小・中選定者から一人ずつ選んでおいた。

エ 会長・副会長候補者への根回し

小学校、中学校長がそれぞれの候補者へ会って、事前のお願いに当たった。もし、立候補者がいなければやってもよいという返事をいただけた。

小学校	年齢	立場 役職等	中学校	年齢	立場 役職等
男性	70 代	多珂の会会長 元校長	男性	80 代	元歴史館館長 元教頭
男性	80 代	たつわり会会長 常設委員	男性	70 代	元教員
男性	70 代	民生委員児童委員	男性	50 代	自営業 元 PTA 役員
女性	60 代	元幼稚園長 県幼児教育指導員	男性	40 代	同仁会子どもホーム施設長
女性	40 代	私立保育園長	女性	60 代	調理士

【成果】・顔と人柄、それぞれの立場が分かる人材の人選ができた。

【課題】・「あるものを生かす」という視点からすると、最大の特色である「ユニット4U2」を生かすためにも市立秋山幼稚園長を委員に入れるべきであった。私立あおぞら保育園長が旧学校評議員として学校運営協議会委員になっていることを考えると、来年度からでも入れないか市教委と検討すべきところである。

・PTA活動が熱心な秋山地区だからこそ現役PTA役員の加入についても検討の余地がある。コミュニティ・スクールの主な3つの機能のうちの一つに「学校運営について、教育委員会又は校長に意見を述べることができる」というものがある。（資料10）そこで規定されているように「個人の意見がそのまま尊重されるのではなく・・・合議体としての意見を述べる。」とあれば、保護者として個人の思いでの意見は出せなくなる。保護者の当事者意識を高めるためにも考えなければならない。「高萩市学校運営協議会規則」によれば委員として保護者も参加できることが明記されてある。しかし一概に入れるのではなく、その地区の実態を考えて考慮する必要がある。

・候補者の人選のため説明に校長が出向き、話し合った際の「何をしていけばいいのかが理解しづらい」という懸念に対しては、準備委員会（高萩市では連絡協議会）メンバーの中に学校運営協議会委員候補者も入れていくという方法で対処できないか。

・地域の企業、有識者からも今後募れるとよい。

・元学校関係者が多く、従来の「頼まれて学校を支援する」という意識が根強い。自分が当事者として協働していく意識を育てることが必要。

③ 次年度の組織づくり

ア 学校運営協議会5回の日程決め

a 小・中地域連携コーディネーター，教務主任で年間計画に位置付け

4/15 5/17 7/12 10/30 2/28

イ 学校運営協議会の進行のための組織づくり

a 地域連携コーディネーターを軸にした運営

高萩市は、平成29年度より全校（小4校 中3校）に地域連携コーディネーターを配置している。（資料11）秋山小では少人数加配を当てている。（特色ある教育活動加配として）

c 事務局校の小学校，中学校交代制導入

平成30年度は、小学校事務局でスタートする。小学校，中学校で運営してく上での課題も違ってくこと、また負担を考えて交代制とした。

【成果】・1年間を見通して全5回分を年間計画に入れておくことは欠かせない。

【課題】・年5回分が、学校運営協議会の進行内容と偶然一致したが、「熟議」をどこでどのように入れるかその内容にもよるが、内容と合わせて予定日を計画する必要がある。

・地域連携コーディネーターを教務主任が兼ねる学校も出てくることも考えると教頭との連携も今後必要になってくるであろう。

④ 教職員・保護者への周知

ア 教職員への周知

- a ユニット4 U 2での夏季研修会
- b 市報3月号や職員会議での資料を使った校長からの説明
- c 秋山小・秋山中学校学校運営協議会制度連絡協議会ごとの情報伝達

イ 保護者への周知

- a ユニット4 U 2での夏季研修会（PTA役員対象）
- b PTA執行委員会・運営委員会での説明と今後の周知の見通し

【成果】・ユニット夏季研を用いたことは秋山校区への周知としてはよい機会だった。

【課題】・保護者への周知は、計画的に行われてきたが、教職員への周知はそれに比べて薄かった。

・教職員も保護者も紙面での説明では、理解することは難しい。実際やってみて自分にどうよかったか子供や地域にとって何がよかったかが跳ね返ってこないと当事者意識もよさの実感もわいてこないことが分かった。次年度は、その実感を得られる事業や活動、体験等を入れていく必要がある。

4 コミュニティ・スクール導入1年目の取組

(1) 新年度教職員・保護者への周知

① 教職員への周知

ア H30.4.3(水)新年度職員会議での行政側からの説明を要請し実施する。

イ 新年度職員会議で学校教育プランの周知に補助資料をつけて行う。 資料 12

ウ 教職員の学校評価項目を学校教育プランに合わせて大幅に変える。 資料 13

② 保護者への周知

ア H30.4.21(土)PTA総会での広報

a 市教委側からのパワーポイントを使った説明と質疑応答 資料 14

b 校長からの秋山コミュニティ・スクール導入の意味と期待される効果の説明

③ 地域への広報

市教委から全戸へ「2018年4月 秋山小・中はコミュニティ・スクールへ」配付

資料 15

(2) 広報活動

① 学校便りの中に「秋山コミュニティ・スクール通信」コーナーを設け毎月情報を伝達

・負担にならず続けられる方法でとの市教委からの助言を受けて 資料 16

② 教職員向け「秋山コミュニティ・スクール便り」を地域連携コーディネーターが発行

・教職員への情報連携，当事者意識の高揚のため 資料 17

(3) 他組織や事業，活動との連携

① 水戸生涯学習センター「学習プログラム開発事業2年次」の活動

プログラム名「本気を育てる本気～学校と地域の連携・協働～（高萩市）」

- ・第3回「野外宿泊体験会」H30.8.11～12 秋山小5,6年生52名参加
- ・秋山小父親委員会を中心にPTA役員，保護者の協力のもと高萩市地域おこし協力隊，高萩市役所地方創生課，地元消防分団，高萩市高校生会などの組織の応援を得て実施した。
- ・今年度の学校運営協議会とタイアップする形で目指す子供像や具体的な姿の共有を行ってきた。
- ・地域連携コーディネーターのアドバイザーとして担当社会教育主事の力を借り学校運営協議会の中でもワークショップ研修の助言をいただいた。

【成果】・保護者にとって当事者として関わる実体験の場となった。自分たちが地域と一緒に関わることで子供の笑顔，成長の姿を見ることができた。地域とともに子供を育てるという意味を体験を通して知ることにつながった。

- ・失敗してもやり直せること，多くの大人が本気で関わってくれてできる体験，子供たちは学校教育の中だけで味わえない成就感を味わえた。また地域のよさを体験できた。
- ・今まで学校の活動に消極的だった保護者に，子供を核に集まり，自らもやれることを手助けする姿が見られた。大人を繋ぐ活動になった。

② 県北生涯学習センター「地域と学校が連携した防災事業」の活動

H30.8.26(日)秋山小を会場に秋山小中の児童生徒，保護者，地域964名で実施

- ・秋山小で受ける研究指定を秋山コミュニティ・スクールとして受けることでお願いをし実現に至る。

- ・今年度の秋山コミュニティ・スクール「熟議」「協働」の実質の部分になる。
- ・今まで一堂に会したことのない地域の組織（自主防災，社会福祉協議会，消防団，地区常設委員）が集まり，県北生涯学習センター主導のもと学校も運営を担った。
- ・地域のコミュニティを中心に子供も大人も第一次避難場所から第二次避難場所の秋山小学校を目指し，小学生，中学生，大人が分かれて防災活動を行った。
- ・学校運営協議会の立場としては，協力することで動き出すが，結果としては，地域の顔が見える関係づくり，地域を一つにつなぐ役目を果たすことになったことに協議会のねらいの一つが達成できる形となった。

【成果】・学校が地域の核となり，地域をつなぐという具体的モデルを示すことができた。

- ・隣近所の顔が見える関係があって初めて，地域の子供を地域で育てようという意識が芽生える。当事者意識を育てるためにも地域の中の関係構築に寄与できた。
- ・地域で核になる組織や人物が学校でも見えてきた。それはこれから学校運営協議会の進行をするにあたってよいことであった。

③ 「学びの広場」への教員OBの参加

- ・H30.7.23～27 学校運営協議会委員から教員OBへの声かけで4名が参加
- ・中学生ボランティアとともに丸付け作業を行う。

【成果】・今後部会ができた後の学習支援の活動につなげる素地となることへの期待が高まる。

- ・教員にとって「地域の方に入ってもらいと助かる」という実体験になった。今後さらなる学習支援活動につながっていても負担感にならないことが期待できる。
- ・教員OBからは「やりがいにつながる。楽しかった。」という声が聞かれた。
- ・対応に苦慮する児童にも地域の大人という視点で関わってくれたことで，学校では見られない児童の姿も見ることができた。

④ 秋山中生徒会との人権集会（予定）

- ・目指す児童像，目指す生徒像の実現を子供の側から目指す。
- ・11月の小学校「人権集会」（ボランティア委員会主催）に秋山中生徒会が参加

(4) 今年度の学校運営協議会及びそれに係る活動の進行状況

内容	開催 日	協 議 内 容	参加者
第 1 回 学 校 運 営 協 議 会	H30 年 4/5 (木) 18:00 ～ 19:30 市 役 所	(1)コミュニティ・スクールの意味と役割につ いての研修 ・市教委からの説明 (2)自己紹介と会長・副会長決め (3)各校学校教育プラン（グランドデザイン） の承認 (4)今後の予定確認	高萩市教育委員会 教育長 学校教育課長 同 補佐 2 名 学校運営協議会委員 秋山小側 8 名 秋山中側 9 名 アドバイザー 水戸生涯学習セン ターより 2 名
第 2 回 学 校 運 営 協 議 会	H30 年 5/17 (木) 14:00 ～ 16:00 秋 山 小	(1)講義 「学校運営協議会の役割について」 講師 茨城県県北教育事務所学校教育課 主任社会教育主事 阿部 裕美 様 (2)秋山学区の子供や地域についての話し合 い テーマ「秋山学区の子供や地域の『自慢』で きることはどんなことでしょうか？」 ・ビジョンづくり (3)地域と学校が連携した防災事業について 講師 茨城県県北生涯学習センター 副センター長 様 ・事業の説明	講師 茨城県県北教育事務 所学校教育課 主任社会教育主事 茨城県県北生涯学習 センター 副センター長 学校運営協議会委員 秋山小側 8 名 秋山中側 9 名 アドバイザー 水戸生涯学習セン ター社会教育主事 市教委社会教育主 事 参観 秋山小 P T A 会長
第 3 回 学 校 運 営 協 議 会	H30 年 7/12 (木) 14:00 ～	(1)ワークショップ ・前回の話し合いの振り返り ・部会をつくるためのアイディア出し (2)地域と学校が連携した防災事業についての 報告	学校運営協議会委員 秋山小側 8 名 秋山中側 9 名 アドバイザー 水戸生涯学習セン

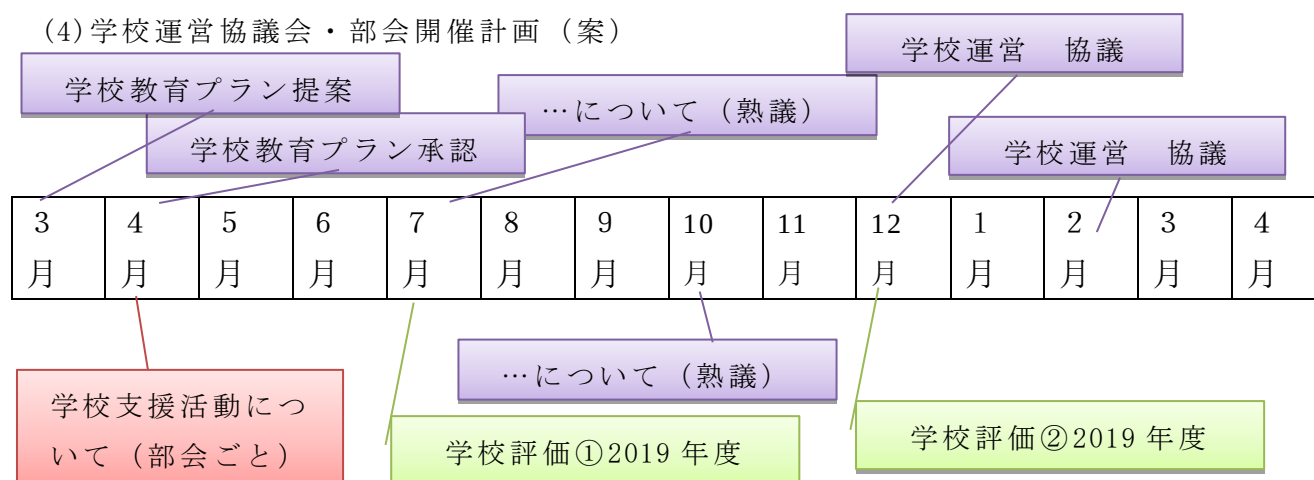
	16:40		ター社会教育主事 市教委社会教育主事 茨城県県北生涯学習センター 副センター長
ユ ニ ッ ト 4 U 2 夏 季 研修会	H30 年 8/1 (水) 9:30 ～ 11:00	「育てたい児童生徒像,そのためにやりたいこと, やれること」を広げる活動 ・第3回までに部会づくりで進めてきた活動を秋山小, 秋山中, 秋山幼稚園, あおぞら保育園の職員, 保護者でさらに広めていく活動を行う。	秋山小, 秋山中, 秋山幼稚園, あおぞら保育園の職員, 保護者 学校運営協議会委員 同上社会教育主事 県北生涯副センター長他職員
高 萩 市 PTA 指 導 者 研 修 会 へ の 参 加	H30 年 8/19 (日) 14:00 ～	講演 「みんなでつくろう『地域とともにある学校』～コミュニティ・スクールの仕組みを生かして～」 講師 文部科学省 コミュニティ・スクール推進員 様	秋山小校長・教頭・地域連携コーディネーター・教務主任・PTA 会長, 役員 秋山中校長・教頭・地域連携コーディネーター・教務主任・PTA 会長, 役員
第 4, 5 回 協 議 会 の た め の 事 前 打 ち 合わせ	H30 年 9/13 9/20 9/27	<u>9/13(金)10:00～秋山小</u> 小中校長すり合わせ ・今後の方向性 ・H31 学校教育プランの作成について <u>9/20(木)9:00～秋山小</u> 会長・副会長との話合い ・今後の協議会の内容, 方向性 ・学校, 地域保護者の実態 ・地域学校協働本部について <u>9/27(木)18:00～秋山中</u> ・会長との確認事項の確認 ・第4, 5回協議会の内容と来年度の見通し ・秋山CSとしての学校評価づくりについて	秋山小校長 秋山中校長 学校運営協議会会長 同 副会長 秋山小校長 秋山中校長 秋山小校長・教頭・地域連携コーディネーター 秋山中校長・教頭・地域連携コーディネーター

第 4 回 学 校 運 営 協 議 会 (予定)	H30 年 10/31 (水) 9:30 ～ 11:30	(予定) (1)会長からの今後の組織づくりについての話 (2)保幼小中連携の取組の紹介（ユニット年計をもとに） (3)地域が入っている，入れる活動の場の紹介 (4)部会づくりの絞り込み ・ 8/1 の活動で広げたものから ・ 学校教育プランに盛り込みやすいように 知・徳・体・地域の 4 つの方向で集約 (5)市教委からの次年度に向けた方針の伝達	学校運営協議会委員 秋山小側 8 名 秋山中側 9 名 アドバイザー 水戸生涯学習セン ター社会教育主事 市教委社会教育主 事
秋 山 中 校 内 支 援 事 業 へ の 参 加 (予定)	H30 年 11 月	・コミュニティ・スクールに関しての校内研修 会に秋山小からも参加して研修する。 ・市内地域連携コーディネーターの参加も呼び かける。	秋山中職員 秋山小職員 市内コーディネーター
学 校 評 価 項 目 の す り 合わせ (予定)	H30 年 11 月 下旬	・小中それぞれで検討した学校評価項目をすり 合わせる。 ・完成後，今年度は 12 月に 1 回実施 ・次年度は，同じ項目で 7 月，12 月の 2 回実 施	秋山小校長 秋山中校長
次 年 度 学 校 教 育 プ ラ ン 作 成 打 ち 合 わせ (予 定)	H30 年 12 月 下旬	・作成過程について ・各校のプロジェクト会議とタイアップする方 向で	秋山小校長 秋山中校長
第 5 回 学 校 運 営 協 議 会 (予定)	H31 年 2/28 (木) 9:30 ～ 11:30	(予定) (1)部会の内容，メンバーの確認 (2)次年度の重点事項の検討 ・「熟議」「協働」 (3)次年度学校教育プランとのすり合わせ ・どこのプロジェクトに所属するか。	学校運営協議会委員 秋山小側 8 名 秋山中側 9 名 アドバイザー 水戸生涯学習セン ター社会教育主事 市教委社会教育主 事

会長・副 会長へ の提案 (予定)	H31年 3月 下旬	・次年度学校教育プランの提示(部会の重点事項を盛り込んだものとして)	秋山小校長・教頭 秋山中校長・教頭
----------------------------	------------------	------------------------------------	----------------------

5 今後の予定と重点

- (1) 学校運営協議会委員の当事者として関われる部会活動の在り方
- (2) 次年度学校教育プランへの反映と整合性、向かうべき方向性の一致
- (3) 秋山コミュニティ・スクールとしての学校評価作成および結果の考察と反映 資料 18
- (4) 学校運営協議会・部会開催計画(案)



6 終わりに

「地域とともにある学校」づくりのための有効な仕組みとしてコミュニティ・スクール導入についての取組を述べてきた。モデル校2年目として次年度には部会の活動が始まる。高萩市でも地域学校協働本部のコーディネーターを指名しての活動も始まり、学校運営協議会と地域学校協働本部という両輪での「地域社会総がかりでの教育」が進んでいくことになる。

昨年度からスタートした取組でいろいろ研修を受けたり、文部科学省の資料や参考図書を読んできたりしが、理論としての理解と実際進めてみての理解には差があった。

「支援から連携・協働への意識改革」, 「当事者意識をもつこと」は、実際の活動や話し合い、体験を通して理解していけることであると実感した。大切なことは、焦らず分からなくても少しずつ進めていくことである。そしてその中で見えてくるということである。以下に成果と課題を振り返ってみたい。

(1) 1年目の成果と課題

① 成果

- 同じ校区とはいえ、2つの学校が話し合いを重ね、施策や方向性をすり合わせる作業は労力のいるものであった。しかしこれなくしては、2校で1つの学校運営協議会を運営することはできない。地域連携コーディネーターを中心にうまく進

行できた。

- 実体験が進むにつれてコミュニティ・スクールを導入することは、地域や学校にとってもよいことであり、地域とともに地域の子供を育てる意味を少しずつ理解してくれてきた人たちがいた。
- 学校教育プラン（グランドデザイン）を小中につくることが、9年間を見通して地域の子供たちを地域社会総がかりで育てることの土台であることが示された。また教職員はもちろん保護者や児童の意識調査を生かしての学校教育プランづくりを行うことができた。当事者意識を大切にした手法でのつくり方が提案できた。
- 「今あるものを生かす」という視点で、高萩市の秋山地区として導入できるコミュニティ・スクールの方向性を示すことができた。
- 高萩市の主導のもと、小さい市ならではの特性を生かし、行政側との顔の見える密なやり取りがあって、修正、改善を重ねながら進めることができた。

② 課題

- 秋山地区は、保幼小中連携も密であるので、市立幼稚園との目指す子供像、目指す園像、重点施策の接続を「保幼小接続カリキュラム」を生かしてつくり上げていく必要がある。それを行えば12年間で地域で見通す視点がつくられる。
- 今後秋山コミュニティ・スクールとしての学校評価を集約、経年変化をみることでR P D C Aサイクルが機能し、より精選、効果が期待できる活動ができる。
- コミュニティ・スクール導入を通して、どんな地域、学校をつくり、どんな子供たちを育てたいのかという視点を大切にしていかないと、手段としてのコミュニティ・スクールが目的になってしまう。
- コミュニティ・スクールとしての基本的な部分（3つの機能、運営に欠かせない3つの機能等）を学校運営協議会委員には基本的な資質として身に付けておいてもらう必要がある。しかし実体験が伴わないと理解が難しい部分である。
- 小中で1つの学校運営協議会の最大の課題は、小学校でできることと中学校でできることに違いがあるということである。事務局を交代で行うことで、自分の校種にあった施策や手立てが見えてくるのではないか。
- 地域への広報は、回覧板方式を今後検討すべきである。

(2) 秋山モデルを高萩市他ユニット、他市へ生かすための課題

- 学校運営協議会委員の構成メンバーにどんな立場の人を候補者として上げるかを地域の特性を踏まえて当該校でよく話合うことが大切である。
- 秋山学区では、地域から各校5名ずつ委員が選出されたが、協議会の時、欠席者が多く出してしまうと「熟議」にならない。もう少し委員の人数を増やせないか。
- 教職員の理解、当事者意識を図ることは、理論だけでは非常に難しい。「やってよかった。助かった。」という実体験をいかに積み上げるかが重要である。
- 秋山学区での取組は市内で初めてだったので、細か過ぎる部分もあったのではないか。今後どこの学区、学校でも進めていけるようにするためには、今回の提

案をもとに導入過程の精選をしていくことが大切であろう。

- 今後地域連携コーディネーターが独立して校内に存在できず、教務主任が兼ねていかなければならないことも踏まえた組織づくりは不可欠である。

《引用文献・参考文献》

「小学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示）」（文部科学省）

「平成 25 年度全国学力・学習状況調査報告書―クロス集計―」

（文部科学省・国立教育政策研究所）

「コミュニティ・スクール事例集」（文部科学省）

「コミュニティ・スクール 2018～地域とともにある学校づくりを目指して～」

（文部科学省）

「コミュニティ・スクール 2017～地域とともにある学校づくりを目指して～」

（文部科学省）

「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」2017 年 4 月 1 日施行

「社会教育法の改正及び地域学校協働活動の推進に向けたガイドラインについて」

（文部科学省）2017 年 4 月

「コミュニティ・スクールって何？～魅力からつくり方まで教えます～」

（文部科学省）2016 年 7 月

「コミュニティ・スクールと地域学校協働本部（仮称）の効果的な連携・協働の在り方に関する参考資料」

（文部科学省）2016 年 4 月

「コミュニティ・スクール入門」 貝ノ瀬 滋 著 （一藝社）2017 年 5 月

「コミュニティ・スクール『地域とともにある学校づくり』の実現のために

佐藤 晴雄 著 （エイデル研究所）2016 年 8 月

創意と活力に満ちた学校づくりのための校長の役割
ー組織を生かした学校経営力の向上とコーチングによる人材育成を通してー

日上市立河原子中学校長 榊 雅彦

1 主題設定の理由

現在、学校には社会の変化と学校を取り巻く状況の変化に伴う多様化・複雑化する様々な問題への対応が求められている。文部科学省の「チームとしての学校の在り方と今後の改善策について（答申）」では、複雑化・多様化した問題に対応する「チームとしての学校」の必要性を述べている。

そうした状況において、茨城県学校長会では、学校経営のトップリーダーとして明確なビジョンを示し、具体的な実践と検証を重ねながら、創意と活力に満ちた学校経営に努め、学校からの教育改革を推進することで、県民の信頼と期待に応えることを宣言している。

本校では創意と活力に満ちた学校づくりを目指して、チーム学校として組織を生かした学校経営と、本校の課題である若手教員の増加に対応する人材育成に取り組んでいる。組織を生かした学校経営においては、「チームとしての学校の在り方」にあるように、校長はリーダーシップを発揮して、組織を構成するメンバーに働きかけたり、組織全体を有機的に結合させたりするマネジメント機能を果たさなければならない。そこで大切なのは既存のものを組み合わせたり、組み立て直したりする新たな着想（アイデア）であり、教職員の英知を結集し組織全体で取り組む組織力（チーム力）である。

人材育成においては、校内研修の充実はもちろんのことであるが、OJT など日々の職務を通しての育成が重要になる。そこで校長がリーダーシップを発揮し、コーチングの理論をもとに日々の職務の中で教職員とのコミュニケーションを図ることで、人材育成において大きな効果が期待できると考える。

以上のことをふまえて、平成30年度県北ブロック学校長研究協議会研究主題「創意と活力に満ちた学校づくりのための校長の役割」のもと、副主題に「ー組織を生かした学校経営力の向上とコーチングによる人材育成を通してー」を設定し、研究に邁進していきたい。

2 研究のねらい

校長のリーダーシップの下、校内の組織の活性化により学校経営力の向上を図るとともに、コーチングによる人材育成を通して創意と活力に満ちた学校経営の在り方を究明する。

3 研究の仮説

- (1) 学校にある組織の活性化と、校内組織の有機的な連携を図り、チーム学校としての組織力を高めることで学校経営力が向上し、創意と活力に満ちた学校経営ができるであろう。
- (2) 日々の職務の中でコーチング理論をもとに、教職員とのコミュニケーションを図り人材育成に努めれば、創意と活力に満ちた学校経営ができるであろう。

4 研究方法及び検証方法

(1) 研究方法

- ・学校にある校内組織の活性化と、校内組織の有機的な連携の観点から、組織運営について検討を加え、チーム学校としての組織力の向上について研究する。
- ・コーチング理論を研究し、本校の実態に合ったコーチングを実践することを通して人材育成におけるコーチングの有効性を研究する。

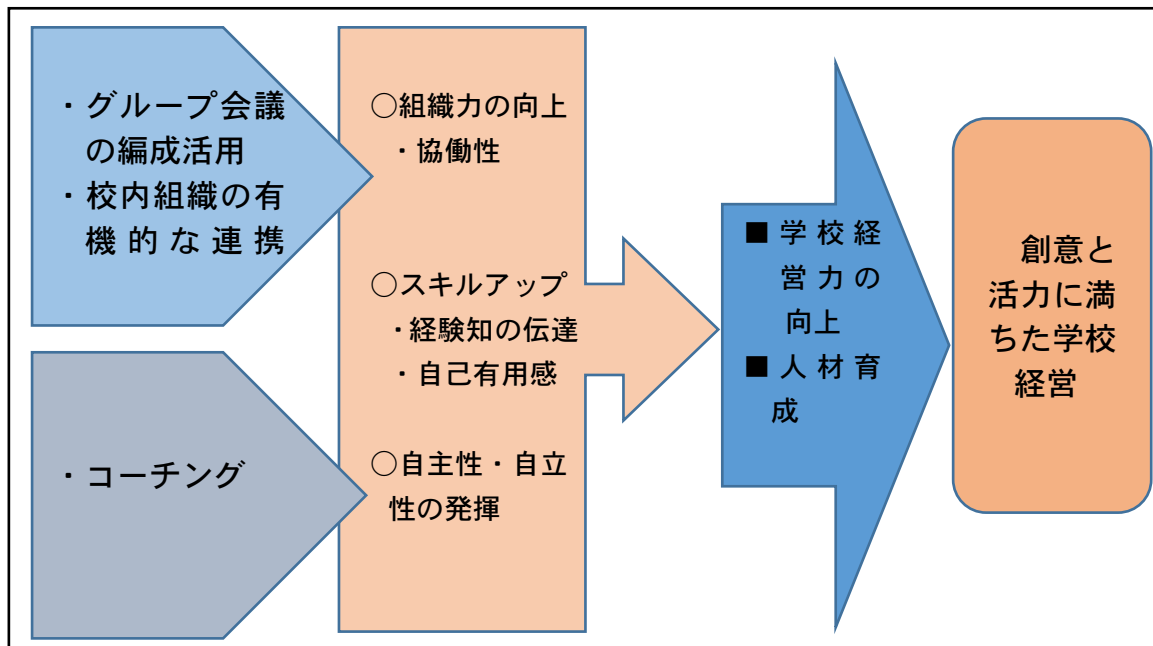
(2) 検証方法

- ・教職員を対象とするアンケート結果や教員評価面談等の回答をもとに、研究の成果を検証する。

5 研究の内容

(1) 研究の構造について

図1 研究の構造図



研究の構想を構造図として整理すると、上記の図1のようになる。研究構想の概略は以下の通りである。グループ会議を編成し活用することと、他の校内組織との有機的な連携に努めることで、組織の協働性が発揮され、組織全体の組織力が向上する。またグループ会議では、ベテラン教員から若手教員への経験知の伝達が行われ、若手教員のスキルアップが図られるようになる。一方のコーチングでは、コーチングを通して職務における教職員の自主性・自立性の発揮を促す。教職員は職務での自主性・自立性を発揮する過程で成功体験を積み、自己有用感を獲得していく。それらのことを通して、学校経営力の向上と人材育成を図り、創意と活力に満ちた学校経営を推進する。以上のような構想によって、本研究を進めていく。

(2) 校内組織の活性化と校内組織の有機的な連携による組織運営の在り方について

① 学校経営における組織がもつ課題について

学校経営を進めるには、教職員に役割を振り分け、組織の構造化を図ることが必要になる。そこで学校管理規則に則って、教育活動に関する事項、施設設備の維持運用に関する事項、学校事務に関する事項、渉外に関する事項等について、教職員に役割を振り分け校務分掌の仕組みを整えていく。

校務分掌の構造化、標準化が進むと、学校組織が円滑に機能するようになる。しかし、その一方で組織の柔軟性が徐々になくなり、組織の硬直化が進行するようになる。その結果、これまでの慣習に従った行為や、前例を踏襲する行為が多くなる。構造化標準化による効率化は組織が求めるものであり、それに伴う組織の柔軟性の欠如は避けられない課題になる。

学校では教職員間で様々な情報を共有化し、教職員が同じベクトルで職務にあたることを求められる。当然そのための協議や話し合いの場が必要となる。しかし、教職員間の協議や話し合いの場を設けても、そこでの意見交換が活性化しないといった課題がある。教職員の経験の差、問題意識の違い、年齢格差による意見交換へのためらい等、教職員自身が抱えがちな傾向が見られるからである。協議や話し合いでの意見交換が活性化しない課題は、組織としてのベクトルの同一性の形成を阻害する要因となる。

以上のように、学校には組織の構造化・標準化が進むことによる組織の硬直化（柔軟性がなくなること）の課題と、教職員がもつ意識の違いから組織としてのベクトルの同一性の形成が阻害される課題があることが指摘できる。

② 本校の課題とその対策について

本校は学年2クラスで特別支援学級2クラスの小規模校である。教職員17名のうち講師が3名で、20代の職員が4名、50代の職員が5名と年齢構成の二層化がみられる。その状況はここ数年間継続しており、年齢構成の二層化による課題がある。教職員間の経験の差や問題意識の違いから、職務や問題処理において対処の仕方に差が生じる場合がある。また問題の初期対応においても、若手教員への指示は必要なのは当然であり、その他にもチーム体制で初期対応を進めるケースがほとんどになる。その実態から、チーム体制で職務を遂行できるようにしたり、問題処理をするには複数の教職員が協働して対処できるようにしたりしている。

本校では、学校組織の見直しを進め、グループ会議を中心とする組織運営にあたるようにした。

③ グループ会議の取組について

本校には「学力向上」「豊かな心」「たくましい体」の3つのグループがあり、管理職を除いた職員がいずれかのグループに所属している。グループ会議は職員会議の後か、それぞれの構成メンバーの都合がつく日に設定するように決められており、毎月1回は必ず行われている。そこでは校務に関する課題等についての話し合いが行われ、その結果が職員会議での起案等に反映されている。「グループ会議では、常に改

善と創造の視点から検討を行い、職員会議に提案する」とグループ会議の役割について、年度始めの職員会議で確認した。

ア グループ会議のメリットについて

- ・ 6名程度の構成のため相互理解できる環境が整い、それぞれが意見を出しやすい雰囲気が醸成される。
- ・ 意見交換により課題の改善を図る環境が整えられることから、経験が少ない若手教員も助言を受けて校務にあたることができるようになる。
- ・ グループ内での情報の共有化が図れることで、若手教員が問題を抱え込むことが解消される。
- ・ 経験のある教職員の経験知を伝達する場にもなり、若手教員のスキルアップにつながる。
- ・ ベテラン教員は若手を育てようとする意識が高く、指導よりも助言する立場での話し合いが行われることから、協働への意識も醸成される。
- ・ 職員の異動があってもグループの構成員の中に経験者が残るため、校務の見直しや改善が継続できる。

イ グループ会議がもつ役割について

- ・ 職員会議に提案する内容について事前に検討を加え、協議を経てよりよい内容に修正する。
- ・ 校内の様々な問題を話題にして、対策を協議し具体的な改善策を立てる。
- ・ メンバーが抱える悩みや問題を聞き取り、解決するための助言を伝え合う。

④グループ会議に対する管理職の役割について

グループ会議は各グループのリーダーを中心に運営される。その際には、それぞれの職員が自己の役割を認識し、主体的に取り組めるように環境づくりに努める必要がある。その際に管理職は以下の役割を担い、会議の活性化を図る必要がある。

- ・ グループリーダーとコミュニケーションをとり、会議の運営状況や進捗状況を把握する。
- ・ 成果があらわれたことについては認め称賛し、課題に対しては助言指導をすることに努める。
- ・ ベテラン教員がその役割を担えている状況を把握し、必要に応じて助言をする等してバックアップする。
- ・ グループ会議がもつよさを管理職が伝え、会議が運営しやすい雰囲気づくりに努め、グループ会議のメリットが共有できるようにする。

⑤グループ会議の運営状況について

グループ会議は月1回開催し、学期末に取組の振り返りを実施し、次の学期に向けた改善策の検討を行っている。

昨年度の各グループでの取組の成果と課題及び改善策は以下の通りである。

【学力向上グループの成果と課題】

◎校内での授業研究が大変勉強になった。

- ・TTによる個への支援を行っているが、期末テストの結果等をみると十分な成果が現れているとはいえないのではないかな。

◎生徒も教師もやる気をもって取り組めるようにしたい。ミニテスト等を毎時間実施し、前時に行ったことを確認していくようにする。

- ・生徒アンケートでは「話合いや発表の時間が十分・ほぼ十分」の回答が56%で目標値を達成できなかった。受け身となっている授業改善が必要である。

◎ワークシートに頼らない授業づくりを進めるなどして、受け身にならないように環境を整えていきたい。

- ・基礎力テスト合格者の割合が90%と目標値をクリアできた。ただ他のテスト結果を見ると生徒が基礎的な内容を十分身につけていると評価できないところもある。

◎朝自習時の補充指導や、プレテストに合格できない生徒への指導を行っていくことが必要である。

【豊かな心グループの成果と課題】

- ・QUの結果から自己肯定感が低い生徒や学級満足度が低い生徒が少なからず確認できた。

◎職員研修で検討した対応策を今後は実行する。またSGEを月に1回程度実施したい。グループとしては学年や行事に合わせたエクササイズを提案する。

◎生徒会の実行委員会への参加率は100%達成できた。

- ・相談員やスクールカウンセラーとの連携を継続する必要がある。

【健やかな体グループの成果と課題】

- ・家庭と連携して保健・食育を行う必要がある。

◎1年生対象に食に関する指導を行った。その結果を保健便りに掲載し、他学年での食に関する指導の際に活用できるようにした。

◎救急救命措置や引き渡し訓練など年度計画に沿って、事業を展開した。

⑥校内組織の有機的な連携について

校内にはグループ会議以外にも、学年会議、生徒指導部員会、学年主任会議等がある。それぞれの会議では、情報の共有化や課題改善のために必要な協議を行っている。会議の協議内容については、異なる内容もあるが一部においては重複していることが多い。また構成メンバーにおいては、一部入れ替わったり重複したりするところもある。それぞれの会議は関係性があり、学校経営を充実させるためにも、管理職がリーダーシップを発揮して、それぞれの会議をつないでいくことが必要になる。管理職が会議に参加できる場合には、会議がもつ特性を踏まえて、情報の共有や連携の仕方について具体的に助言することが大切になる。また、学年会議のように私が参加しない場合には、学年主任に声をかけるなどして、それぞれの取組の進捗状況や学年が抱えている課題についての情報を収集したり、助言をしたりする必要がある。各会議の取り組みをつなぎ学校経営に組み込むことで、組織力の向上及び組織全体の有機的な連携を図る必要がある。

⑦学校行事を運営するための実行委員会の取組について

本校の学校行事においては実行委員会を組織し、委員会を中心に企画・運営を行うことで、生徒の自主性や自立性を育む機会をつくっている。小規模校であるため、学校行事にはほとんどの生徒が関わりをもつことになる。そのため経営方針の一つとして、生徒の自主性・自立性を育む教育活動の充実を示し、学校行事の運営を通して生徒の自主性・自立性の育成に取り組んでいる。

実行委員会の組織の核になるのは、生徒会を担当する職員である。本校では 20 代の職員 3 名が生徒会を担当している。同世代であるためコミュニケーションもスムーズに行われており、協力関係もよい。課題としては、経験が乏しいため問題が生じた場合のサポートが必要なところである。そこで管理職や各主任は、その都度相談に応じ、担当者のサポートに努めている。

実行委員会では、若手教員が直接生徒を支援しながら自主性・自立性を育む教育活動の具現化に取り組んでいる。経験を積むことが、若手教員の育成において重要になる。様々な課題や苦勞を乗り越えることで、やりがいや自己有用感を感じ取ることができるからである。実行委員会を若手教員に「任せる」ことによって、若手教員が活躍する機会がつくられ、様々な課題を克服していくことでその育成が図られるのである。

ア 体育祭での取り組みの事例

体育祭を運営するための実行委員会の組織構成は以下の通りである。

構成員：＜生徒＞生徒会役員，体育委員，学級代表生徒（各学級から 4 名）

＜職員＞体育部，生徒会担当，教務主任，学年主任

組織：種目検討部＝学年種目・競技内容・競技方法の検討，練習の指揮

運営部＝特別種目の検討，練習の指揮，全体練習の指揮

広報部＝体育祭のポスター制作，掲示

体育祭実行委員会は 6 回開かれている。生徒会担当者が計画し、生徒の役割分担やプログラム等の作成にあたってきた。生徒を支援しながら、自主的に活動できる体制づくりができた。

イ 文化祭での取り組みの事例

文化祭を運営する実行委員会は、生徒の中から有志を募り、全ての教職員が指導者として入っている。組織は以下のように 6 つに分割されている。

組織：会場掲示部＝文化祭のテーマに沿った会場作成，掲示

合唱部＝合唱の練習の計画，合唱コンクールの企画・運営

式典・イベント部＝開閉会式の運営

ステージ・発表部＝参加募集，ステージ発表の企画・運営

作品展示部＝全校制作の企画・運営

広報・パンフレット作成部

＝ポスター制作，地域を対象とした文化祭の PR 活動

文化祭実行委員会は 6 回開かれている。実行委員会では各部ごとに活動するために、各部のチーフになる職員が事前に会議をもち、活動内容や進行状況を確認

し合い連携して運営にあたってきた。

⑧組織運営で果たす校長の役割について

学校内の組織については、各学校の特色がある。特に、校務分掌組織は、教職員の校務分担を明確化するためと、それぞれの役割の関連性や関係性を示す上でおおむねどの学校でも作成されている。ここで確認したいことは、組織が機能しているかどうかである。組織の構造化、標準化が進むと、学校組織が円滑に機能するようになる一方で組織の柔軟性が徐々になくなり、組織の硬直化が進行するようになる。そのことを念頭に置いて校内組織の実態を把握し、課題があれば改善する必要がある。

本校で取り組んでいるグループ会議は、現時点ではその効果が発揮され、教職員にもその有効性が認識されている。ただいつまでもその効果が維持できるとは限らない。そのため校内組織の機能の有効性を検証し、修正したり改善したりしていく必要がある。メンター制などの取り組みで成果を上げている学校もあり、組織の活性化を図る手立ては何通りもあるはずである。校長としてリーダーシップを発揮し、組織の機能や効果をチェックし、組織の活性化を図る手立てを選択し、改善に取り組まなければならない。そのためにもコミュニケーションを通して教職員の問題意識を把握したり確認したりしながら、組織運営の硬直化防止策を進めていく必要がある。

校長として教頭と連携してグループ会議や校内にある各会議との接続も図ってきた。それは、学校の諸問題を解決するには、共通の考え方で解決策を実践する必要があるからである。組織運営では、管理職と教職員が共通の考え方をもち、それぞれに実践したり、問題に対処したりすることが重要になる。しかし、これまでの経験やそれぞれの問題意識の違い等から共通の考え方がもちにくいといった問題もある。だからこそ、共通の考え方をもち、協働して活動できるようにするための環境作りに取り組まなければならない。組織運営のマネジメントの柱はコミュニケーションである。コミュニケーションを通して、各教職員共通の考えがもてるように働きかけたり、問題等を解決するために必要な解決策が共通にもてるように働きかけたりする必要がある。そのためには、校長として、日々の勤務状況を把握する中で教職員の特性を理解し、コミュニケーションを通じた意識啓発や様々な支援を継続することが重要になるのである。

⑨研究の成果について

グループ会議は毎月1回開かれ、短い時間で協議がもたれており、建設的な意見が各グループから提案されている。学校評価の記述項目には「グループ会議及び起案のシステムは学校運営の効率化につながると感じるので今後も継続していきたいものである。」との肯定的な意見が寄せられている。グループ会議の有効性に対する教職員の認識は高いと考える。

グループ会議は教職員間の協働性を促す効果がある。それはベテラン教職員と若手教職員によって構成されていることから、ベテラン教職員が若手教職員を育成しようとする意図からの関わりがなされているからである。またグループ会議では、小グループでのメリットを生かし、円滑にコミュニケーションをする中で、それぞれの教職員がグループへの帰属意識を高めている。さらに互いに協力し合う活動を維持継続す

ることで、教職員の協働への意識も高めているのである。

実行委員会では、若手教職員が共通の課題に協力して取り組み、協働性を高め協働する様子が確認できた。互いに支え合い課題解決に向かうことで、様々な経験を積み自らの成長を実感したり、自己有用感を感じたりすることができるようになることも協働による組織活動の成果ととらえている。

グループ会議の有効性と、校内の各会議を有機的につなぐ必要性について考えてきた。共通の考え方をもって協働して活動していくには、校内の各組織（会議等）を有機的につなぐことが必要になる。そのためには、それぞれの会議のリーダーとのコミュニケーションをもって、協働できる体制づくりを進めていくことが校長の役割として大切になる。また、校内組織の活性化を図るには、マネジメントのツールとしてのコミュニケーションの果たす役割についての認識を深めることができた。校長として教職員とのコミュニケーションを大切にしていくことはもちろんのことであり、ベテランと若手教職員間や若手教職員間でのコミュニケーションの活性化を図ることで、組織全体の活性化に結びつけることが大切になる。

（３）コーチングによる人材育成について

学校の活力を高めるには、その構成を成す教職員の育成（人材育成）が重要になる。そのためには、管理職が人材育成の長期的なビジョンをもち、教職員が自主性・自立性を発揮し、経験を積む中で資質・能力を高めていく環境を整える必要がある。

管理職と教職員との関わりの大部分を占めるのは、教職員とのコミュニケーションである。そのコミュニケーションをツールとするコーチングは、教職員の資質・能力の向上を図る上で効果的であるととらえている。そこでコーチングの活用を検討し、その効果について検証する。

① コーチングとは

コミュニケーションを通して、それぞれに考える機会を促すことで、組織内でどのような役割を発揮することが期待されているかが自覚できるようにし、やる気を育てることで自主性・自立性の発揮を促していく。また、問題に直面している場合は、コミュニケーションを通して、問題を解決して何を達成する必要があるかといった目標を確認したり、問題を解決するための手立てや方法について考えたりして、自ら取り組める環境を整えていく。そうすることで、自主的に行動できるようになり、自らの経験を生かしスキルアップが図られるようになるのである。コーチングで大切なのはコミュニケーションであり、コミュニケーションを通して様々な気持ちを促すことが重要になる。

② コーチングの有効性について

従来のマネジメントでは、上司が部下に対し、権威や力で一方的に強制する方法がとられたケースがある。しかし、一方的な強制では、人材育成や学校活性化は容易に図れないことが考えられる。例えば、教員評価や人材育成・学校活性化では、面談や評価結果を通じた職員の振り返りを通して「やる気の増進、主体的な能力開

発」を求めている。教員評価の目的は、「教員一人一人の資質・能力の向上」「学校全体の活性化・教育力の向上」であり、教員自身が自らの努力で意欲を維持し、自己目標の達成をすることで、学校全体の活性化を図ることにある。教員評価でのマネジメントは、自己目標を達成する意識を高め、気付きを促し、自分なりによく考え、適切だと考えられた方法や手立てが自ら選択できるようにし、実行することで成果を上げ、自らの成長も実感できるようにすることである。教員評価にみるように、人材育成で大切なのは、自主性・自立性を発揮する過程を経ることで、自らの成長を促すことにある。

教職員が「自分はどうかありたいのか」自問自答できるようにするためには、管理職が職員の能力や適性を把握し、その可能性に気付ける機会を積極的に創造する必要がある。その点においてコーチングは有効であると考えた。教職員が「わかっていても行動できない」ことから脱却するために、双方向のコミュニケーションを通して自分がもつ「よさ」に焦点をあて、求められている「行動・実践」を実現するための手立てや方法に自らが気付く機会をつくるのがコーチングである。教職員はコーチングによって得られた気付きを生かし、職務において自主性・自立性を発揮し、自らの成長を通してスキルアップを図るようになる。

③コーチングの進め方について

ア 時間をつくる

コーチングを進める上でまず必要なのは、教職員とのコミュニケーションをとる時間をつくることにある。その場合においても、管理職の都合による時間設定だと「コーチングをしてやるぞ」という印象を与えることになる。コーチングの時間は、コーチングを受ける相手のための時間である。管理職は、教職員の手が空いている状況を確認しながらタイミングをとらえて、コーチングの時間を設定する必要がある。

イ 観察する

コーチングを進めるには、教職員の状況（行動や態度を含む）を把握するための観察が大切になる。管理職は日頃からすべての教職員の状況を把握し、問題の早期発見や早期対応に努めなければならない。しかし、職場内には自ら相談してくる教職員と、相談することにためらいを感じている教職員が混在する。管理職は、教職員の状況を丁寧に観察し、問題や悩みを抱えている状況を観察を通して看取った場合は、自らコミュニケーションのタイミングを図り、コーチングを進める必要がある。

ウ 「問い」を共有する

コーチングは双方向のコミュニケーションである。管理職が教職員の資質・能力を高めたいと考えていても、相手（教職員）が必要と感じていなければその意図は伝わらないままになる。双方向のコミュニケーションが成立するには、「問い」を共有することが重要な意味をもつ。それは「問い」を共有することで、当事者（教職員）との間でどのように問題を解決していったらよいかを検討する必然性が生じるからである。「問い」を共有することは、コミュニケー

ションの必要性を高める。双方向のコミュニケーションを成立させるには、「問い」を共有することが条件になるのである。

エ 質問をする

コーチングでの質問は、相手（教職員）の中にある答えに相手自身が気づくために行うものである。質問によって相手の言葉の本質を明らかにし、潜在意識として相手の内にしまっていた答えを探し出すことになる。その際には相手の心の状態を意識しつつ、相手がアウトプットしやすいように質問内容を吟味することも必要になる。また管理職がコーチングにおいて質問をする場合には、相手の考えを自分の答えに誘導することへの注意を払わなければならない。

オ 聴く

コーチングの中で最も重要なことは、相手（教職員）の話を聴くことである。相手の心の状態に焦点を当て、相手軸で「相手のために」話を聴くことである。ただし、相手の話を聴いているうちに、自分の価値観や考え方をフィルターにして聴いたり、自分の意見を伝えてしまったりすることは自分軸の聴き方になり避けなければならない。聴くことと受け入れることはセットとしてとらえ、100%相手を理解し受け入れようという意識をもって聴くことで、「安心」して本音で話し、自分の内にある「答」に行き着くことができるようになる。

カ 承認する

教職員の「やる気」を育む前提条件は「承認する」ことである。「承認する」ことは相手の存在を認めることである。教職員の行動や成長、変化等を「私メッセージ」で伝えることで、教職員の承認への欲求は満たされ、コーチングを進める上での関係性（環境）が整えられる。ただし「私メッセージ」をするのは抵抗感を感じる場合が多く、容易ではない。管理職は「私メッセージ」を伝えるためのスキルを身につけることも重要になる。

キ アドバイスをする

コーチングで行うアドバイスは相手のためになることであり、相手が欲する情報である。問題の背景や現状を十分に聴き取った上で、必要な情報を提供するのがアドバイスである。あくまでも相手軸に立ち、必要最小限の提案になるよう心がけることが大切になる。

④コーチングの実践事例について

ア 校内の連絡・連携体制の在り方について

校内の連絡・連携がうまく機能しなかった事案の後、担当者とのその改善について話し合った。話し合ったポイントは以下の通りである。

- ・連絡・連携をスムーズに行うためには、何が必要であったか。
- ・次に同じようなケースが生じた場合には、どのように進めていったらよいのか。
- ・校内で確認しておく必要があるのはどんなことか。

校内の連絡・連携体制については担当者の問題意識が高く、改善策についても具体的に担当者から提案があった。担当者の問題意識や職務遂行のスキルが

高い場合には、コーチングは効果的である。

イ 授業の改善について

授業の改善について若手教員と話し合った。話し合ったポイントは以下の通りである。

- ・どんな授業だと生徒は楽しいと感じるのだろう。
- ・楽しい授業にするためには、どんなことができるのだろう。
- ・楽しい授業にするためには、まずどんなことから始めるといいのだろう。

若手教員が目指す授業のキーワードは「楽しさ」である。生徒が授業を通して感じる楽しさは何かを考え合うことで、授業を改善する手立てを検討した。若手教員は楽しい授業は、グループ等で和気藹々と学習するイメージをもっていった。生徒が楽しいと感じるのはどんな場面であるのか、どんな活動なのかを話し合うことで、楽しさを感じる条件について若手教員なりに考えることができた。経験が少ない若手教員の場合は、授業改善対策を自ら考え出すことは容易ではない。相手となる若手教員が必要としている情報はどんなことかを探りながら、改善に必要な方法を具体的に示して選択できるようにするコーチングも効果的であると感じた。

⑤研究の成果について

コーチングについて文献を通して学び、相手軸で考えることの意義を確認することができた。相手軸で考えることで相手を見守る姿勢でかかわれるようになり、相手の自立的な改善（成長）を促す条件が整えられるようになる。またコーチングが万能ではないことも確認できた。事故発生時や緊急事態に対処する場合は、管理職が教職員に直接指示したり、指導したりしなければならない。スキルが低い教職員には、一つ一つ丁寧に教えることが必要になる場合もある。対処する内容や教職員のスキルによっては、コーチングではなく教えたり指示を与えたりするティーチングが有効になる場合がある。

コーチングは、授業の改善のような自立的な改善（成長）を促す場合においてに有効である。コーチングを通して相手軸に立ったコミュニケーションを進め、相手の内にある答えに相手自身が気付くことができるようにすることで、納得に基づいた自立的な改善（成長）を促すことが可能になる。

管理職は、教職員一人一人の自立的な改善（成長）を促すために、まずはコミュニケーションをとる時間をつくることを考えなければならない。その上で、コミュニケーションを通して教職員を「承認する」機会をつくり、見守りながらも問いかけたり、アドバイスをしたりしながらコーチングを進めていくことになる。

コーチングの効果を高めるには、管理職自身のコミュニケーション・スキルが前提条件になる。コーチングを研究し、現在自分自身に不足していることに気付くことができた。私自身のコミュニケーション・スキルの向上を含めて、今後もコーチングについて研鑽に努めていきたい。

6 研究のまとめ

協働性を高め、組織力を向上させるには、教職員間のコミュニケーションの活性化が欠かせない。しかし、コミュニケーションの活性化を阻み、協働性や組織力の向上の障害になるものが学校内にあることも見過ごせない。妹尾昌俊は学校のなかにそびえ立つ見えない壁（個々人の壁、職の壁、学級の壁、学年の壁、教科の壁）を指摘している。そのような壁が、横断的な推進や連携を阻害するととらえている。妹尾が指摘している壁はだれしもがどこかで感じているはずである。その壁を取り払うためには、本校で取り組んでいるグループ会議のように組織内を横断的に構成する会議を推進することが効果的であると考ええる。

本校で実践しているグループ会議は、本校の実態にあっており今後も継続していきたいと考えている。グループ会議を継続するには、異動してきた教職員にその意義を伝え理解できるようにする機会をつくったり、計画的に実行できるように環境作りを進めたりすることが必要になる。その際には、グループ会議等の組織活動がマンネリ化していないかどうか、教職員のコミュニケーションの活性化に効果的であるかなどをチェックしながら、組織活動の硬直化の防止にも努めなければならないと考えている。

仮説2の成果は5－(3)－⑤で述べたように、コーチングは教職員の自立的な改善を促す場合に有効である。また、コーチングを通して人材を育成するには、管理職のコミュニケーション・スキルが重要な意味をもつ。管理職が相手軸（教職員）に沿ったコミュニケーションをすすめる、教職員の納得が得られるようになることが大切になるからである。教職員の中に納得が得られることで、職務における自主性・自立性の発揮がより可能になる。そして、教職員が自主性・自立性を発揮していくことで、自己有用感を持ち自らの成長を自覚しつつスキルも向上が図られるようになる。そのような一連の過程を実現していくためにも、よりよいコーチングを進めていく管理職のコミュニケーション・スキルが欠かせないのである。今後もコーチングに対する研鑽を深めるとともに、校長として人材育成を図る上で必要なスキルを向上させたいと考えている。

この研究を通して、コミュニケーションの効果を組織内で生かす意義を確認した。仮説1ではグループ内でのコミュニケーションを通して、若手教員の育成と組織として協働する意識が高められることが確認できた。仮説2では、コーチングによるコミュニケーションを通して、教職員の内に課題解決に必要な気付きを促すことが確認できた。組織づくりにおいても人材育成においてもコミュニケーションを円滑にすることが大切になる。総括すると組織力を高め学校経営力の向上を図るキーポイントはコミュニケーションの活性化である。さらにコミュニケーションを円滑にして組織力向上を図るためには、校長としてリーダーシップを発揮することと、自らのコミュニケーション・スキルを鍛えていくことが重要なポイントになる。

組織の活性化を図り、人が動きやすくするためには、組織としての共通の考え方が全体に伝わっていることが必要になる。例えば、問題状況を解決し組織力を高めるには、「今、何をすべきか」といった問題意識を共通にもつことが必要になる。しかし、管理職と教職員が共通の考え方や問題意識をもつことは容易ではないように思う。それは問題状況に対するそれぞれの認識の違いや問題意識の差があるからである。まずは、コミュニケーションを活性化させ、管理職と教職員及び教職員間の意見や考え方を交流させ

ることが大切になる。そうしながら互いの考え方を理解し合い、その認識の違いや問題意識の差を少しずつ埋めていくことで、共通の考え方が形成されるようになる。妹尾は校長の役割を以下のように述べている。「校長がなんでもかんでもアイデアを出していく必要はない。教職員の気付きや思いを引き出していくことも大事であり、しっかり議論できる場をつくっていくことが校長の役割としては重要である。」学校のなかにそびえ立つ見えない壁を取り払うことを意識し、学校内で議論できる場をつくることが校長の役割として求められている。そのためには、議論できる関係性を構築することや、コミュニケーションがスムーズに成立する組織体制づくりを進めていくことが前提になる。まず、この研究の成果を活用しつつ良好なコミュニケーションができる環境作りを推進し、創意と活力に満ちた学校経営に努めていく。

7 今後の課題

グループ会議がもつ話しやすい関係性も協働性を高める上で効果的である。ベテラン教職員が若手教職員を育てる関係については先に述べたところである。そのような関係があれば若手教員も安心して質問をしたり確認したりすることが容易にできるようになる。戸津敏は対話型コミュニケーションが聴き合う関係の構築に有効であること、聴き合う行為の中にある相互理解が協働的組織集団の形成につながることを述べている。本校では、ベテラン教職員が上手に聞き役を担っている。今後は、聴き合うことの効果についてより一層の研究を進めていきたい。人が動きやすい組織づくり、組織の活性化と活力の向上を求めていきたいと考えている。そのためにも組織内のコミュニケーションの在り方、校長としてのコミュニケーション・スキル、コーチング・スキルの向上に取り組んでいく。

【引用文献】

- ・伊藤守「ひとりでも部下のいる人のための世界一シンプルなマネジメント術『3分間コーチ』」ディスカヴァー・トゥエンティワン（2008）
- ・鈴木善幸〔監修〕コーチ・エイ「コーチングの基本」日本実業出版社（2009）
- ・播磨早苗「目からウロコのコーチング なぜあの人には部下がついてくるのか」PHP文庫（2008）
- ・「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」文部科学省（H27）
- ・妹尾昌俊「カリキュラムマネジメントを具現化する校長の役割」中学校 No.775 全日本中学校長会編集（H30）
- ・戸津敏「学校組織の活性化をはかるコミュニケーションのあり方」山形大学大学院教育実践研究科年報（2014）

【参考文献】

- ・「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について（答申）」文部科学省（H27）
- ・「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」文部科学省（H16）
- ・「平成 28 年度茨城県県北学校長発表会要項」茨城県北学校長会