

第1章 ビジョンの明確化

1-1 目的の明確化と方策の具体化による教育活動の充実

さくら市立押上小学校

■取組のポイント

- 学校経営の方針について、校長の考えを具体的に説明した資料を配布し、4月に全職員で読み合わせをして共通理解を図っています。
- 教師と児童が話し合って「ミニ学級経営計画」を作成し、短期目標及び具体策を明確にして取り組んでいます。
- 「話し合いの原則」を教職員に示し、会議は自由な意見交換の場であるという認識をもち、ルール遵守による効率的な会議運営に取り組んでいます。

■学校の概要

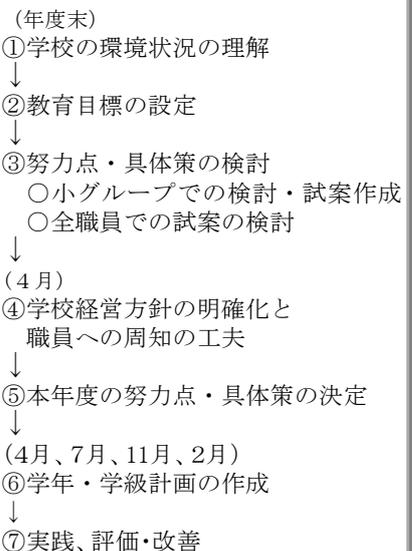
押上小学校は、児童数207名、学級数7の小規模校である。平成18・19年度文部科学省「児童生徒の心に響く道徳教育推進事業」の研究指定を受け、特別活動との関連を図った道徳教育の研究に取り組んできた。現校長は、平成20年度に赴任し、今年度が2年目となる。校長は、「本校職員は同僚性が高く、授業や児童の様子について日常的な会話がなされている。先生方は、子どもたちの成長のために自分たちにできることを考え、意欲的に取り組んでいる。」と話す。また、「校長の第一の仕事は、先生方が働きやすいような環境づくりだ。」と言い、職員の主体的な取組と協力体制を大事にしている。

1 職員全員による教育目標及び努力点・具体策の検討

押上小学校では、学期末及び年度末に、努力点・具体策について全職員で話し合う場を設けている。学校評価の分析をもとに、学校環境の現状について確認し、そのうえで、次なる努力点・具体策についての検討を行う。はじめに、小グループでの検討会議で試案を作成し、その後、全職員で検討するという手順である。全員で検討することで、学校全体としての課題が明確になり、職員一人一人が、努力点や具体策を意識して実践に取り組むことができる。

校長は、「子どもや家庭の状況、各教育活動の実情を一番よく分かっているのは先生方であり、実践を通じた成果や課題と感じていることを出し合って、自分たちにできることを考えてくれている。」と評価している。また、「全職員による検討を経て作成された努力点及び具体策は、学校経営の方針を明確にしていくうえで大変役に立つ。」とも話している。

教育目標・経営方針の明確化



2 学校経営方針についての理解 ～学校経営方針を具体的に伝える工夫～

学校経営の方針は、教職員に理解されて初めて意味がある。そのために、校長は、学校経営の理念や方針について具体的に記した資料(次頁)を全職員に配布し、4月の職員会議で読み合わせを行い、共通理解を図っている。

学校づくりのビジョンや戦略の明確化、教育活動のデザイン・実施運営、学校経営に関する専門的知識など、校長には多くのものが求められている。確かな経営力とともに、教育に関する広い視野と深い教養に支えられた校長としての識見は、職員や保護者からの信頼につながる重要な要素といえる。教育の在り方や学校経営の方針について、校長が自分の言葉で語り、その思いを職員に伝える具体的な手立てとして参考になる。

資料 1 学級経営の方針

平成 21 年度学校経営の方針

1 学校経営の理念

「教師の輝きが子どもを輝かせる」を教育の基調とし、教師と子どもの人間的なふれあいと学校・家庭・地域の共同作業により、一人ひとりの子どもの資質・能力の伸長を目指す。

※ 学校の主役は子どもとされていますが、「学校の主役は、教職員である」と考えています。教職員が情熱と使命感及び子どもへの思いをもたなければ、子どもを輝かすことはできません。是非、情熱と使命感で子ども一人ひとりを輝かせてほしいと思います。

2 教育目標 (省略)

3 学校像 (省略)

4 教職員像 (省略)

5 学校経営の基本姿勢

○情報の共有化・・・円滑な報告・連絡・相談、そして対処

※ 職員が一枚岩となって教育活動にあたるのが、子どもにとって大きな力となります。互いに情報を共有しながら相談し合っていきたいと思います。そのためにも、どんな些細なことであっても、報告・連絡・相談を怠らないようお願いします。

※ 絶対に、一人で抱え込むことは避けてください。まず、相談です。

(途中省略)

6 学校経営の方針

全教職員の**活気**と**連帯感**に満ちた**和**の中で、教職員一人ひとりの**主体性**や**特性**が生かされる組織運営を目指すとともに、学校・保護者・地域との深い**信頼**と**連携**の中で、子ども一人ひとりの「生きる力」を育む。

※ 活気・・・職員室から笑い笑顔。職員の笑顔が子どもに及ぼす影響は図り知れません。今年度も「和を以て貴しとなす」を旨に、笑顔を絶やさず活気に溢れた職員室にしてください。

※ 連帯感・・・常にフォローアップを基調として構築してください。

(そのためにも、報告・連絡・相談で情報を共有すること)

※ 主体性・・・事にあたって、今の自分に何ができるのかを考え、もてる能力を十分発揮してほしいと思います。

※ 連帯・・・保護者との共同作業によって子どもを育てるという意識をもち、一人ひとりの子どもに対して学校として何ができるのか、保護者に何をしてもらいたいのかを明確にし、**信頼関係の上**に**たった教育**の実践をお願いします。

(1) 全職員が**連帯**と**協調**および**責任**をもって職務に専念する学校体制を確立する。

(学校体制の確立)

※ 連帯・協調・責任を常に意識した教育活動の実践をお願いします。「教職員の一挙手一投足が、子どもはもちろん、保護者・地域の方々へ大きな影響を及ぼす」ということを念頭に置き、職責を果たしていきましょう。

(2) 「豊かな心」の醸成に努め、「生きる力」を育成する。

・自らを律する心 ・他と協力する心 ・他を思いやる心

・生命や人権を尊重する心 ・感動する心

(心の教育の推進)

※ 子どもの豊かな心を育てていくには、まず職員がその範を示していかなければなりません。自分の背中で豊かな心を育てるという意識をもって、全教育活動を通して「豊かな心」を育てていきましょう。

(3) 子ども一人ひとりにとって**居がいのある学級経営**に努める。

・自己存在感の感情 ・有能感の感得

(学級経営の充実)

※ はぐれてしまう子、孤立してしまう子がいないよう、子ども一人ひとりに目を配ってください。

(以下省略)

3 短期目標及び具体策を明確にした取組 ～「ミニ学級経営案」の作成～

押上小学校では、教育課程の編成や各種活動の企画・運営に当たって、一人一人の教職員が目的を明確にしてを行うことを重視している。例えば、各学級における学級経営案の作成に当たって、学校経営方針及び学校全体の努力点・具体策を踏まえ、担任と児童と一緒に、目標達成のための短期目標を設定し、具体的な手立てを考えている。これは、「教師と児童が、目標と努力点を意識して定期的に確認する」「向上のための努力を児童自身が行う」ことをねらいとして、昨年度から始めた取組である。3か月を1ステージとすることで、手立てが具体化され、定期的に目標と成果を確認することができる。また、できたことを積み重ねていくことで、次の目標が明確になり、具体的な目標設定や実践意欲につながっている。実践の成果として、児童が課題や目標を意識して行動することができるようになったと、手ごたえを感じている職員も多い。

資料2 学級経営案

☆「ミニ学級経営案」を活用しながら、「学級目標」の実現に向かいましょう☆

5年1組学級経営案 Mini(H20.4月・5月・6月)

学級目標

- ・自分から進んで行動しよう
- ・計画的に学習しよう
- ・思いやりをもって友達を大切にしよう。

第1ステージ具体目標

- ①係の仕事に責任をもって取り組もう
- ②短い時間でもできることを考えて取り組もう
- ③33人と話そう

こんなふうに決めました！
高学年になり、委員会や学校行事の役割が大きくなっていく。自分たちが運営するのだ！という気持ちで組めるようにし、積極的に工夫し、続ける喜びを味わおう。

「目的は何か」を第一に考え、目的を意識しながら取り組めるよう、手立てを具体的に示す。

実践を振り返ることで、成果課題を明確にして、次のステージの目標・具体策に生かす。

<p>学級の様子</p> <p>34名でスタート。どちらかというとやや消極的なイメージがある。その反面、みんなで考え足並み揃えてがんばろうという集団意識がある。学業は、応用力にやや欠けるところがある。少し遅くとも追いつくと反発する。D段階2, 3名。カをしても教員でない児童が学習体制。課題や取り組みがなく、多体制は確立する。</p>	<p>具体的な手立て</p> <p>①係の仕事に責任をもって取り組もう</p> <p>係活動の自己評価を月末に行い、次の活動への意欲が継続できるようにする。できるだけ一人一係とする。</p>	<p>振り返り</p> <p>自己評価により、意識を新たにできるのはよい。二人一係になったが、活動の仕方について相談しながら進めることができていた。</p>
---	---	--

5年1組学級経営案 Mini(H20.7～10月)

学級目標

- ・自分から進んで行動しよう
- ・計画的に学習しよう
- ・思いやりをもって友達を大切にしよう。

第2ステージ具体目標

- ①大きな声で発表しよう
- ②1学期のまとめをしっかりとしよう
- ③運動会の係や競技で活躍しよう
- ④33人と話そう

こんなふうに決めました！
第1ステージはほぼクリアできた。目標を意識しながら、担任とどう向き合い自己実現していくか模索しながらも努力しているようだった。第2ステージは、夏休みをはさみ運動会もある。学習のまとめや運動会での自己実現ができるよう、個々のめあてを明確にして取り組ませたい。

学級の様子

1名転出、33人で新たにスタート。転出児童は生き物係で真剣に取り組んでいたため、今後どう活動していくか…。家庭学習の習慣が身に付き、漢字練習を中心に学習に意欲的に取り組む児童が多い。友達の意見や主張を聞くこともでき、授業中の話し合いは活発である。教育相談の結果・・・(以下略)

<p>こんなクラスになってほしい</p> <p>①大きな声で発表しよう</p>	<p>具体的な手立て</p> <p>声の大きさのレベル図を掲示し、全体に聞こえない時には言い直しをさせる。</p>	<p>振り返り</p> <p>小集団での発表場面を増やすことで、発表することへの抵抗感が軽減し、自分らしく発表できるようになってきた。</p>
<p>②1学期のまとめをしっかりとしよう</p>	<p>7月末、それまでの学習内容についてまとめのテストを実施し、夏休みのめあてや学習を考える資料とする。漢字や計算についてはくり返しテストし定着を図る。</p>	<p>漢字の書き取りと筆順、わる数が小数の筆算について繰り返し学習させた。4年で学習する概数についての理解が不十分であることが分かり、再確認の学習を始めた。</p>
<p>③運動会でいろいろな活躍</p>		

1-2 学習指導と生徒指導の機能が相乗的に作用して生徒が育つ学校経営

鹿沼市立東中学校

■取組のポイント

- 教育計画と校務分掌の関連を示し、誰が、いつ、何に取り組むのかを可視化することによって、職員間で協力し合える組織文化の構築やコミュニケーションの向上につなげています。
- 週の時間割に教科部会や生徒指導部会などを組み込むことで、職員間の議論の場を確保するだけでなく、放課後の会議を減らし、生徒と十分に向かい合う時間を生み出しています。
- 生徒が受けてみたいと思う授業の実践や、生徒に寄り添う放課後の活動を通して、学ぶ楽しさを知り、母校を愛する生徒を育成しています。
- 管理職からの声かけと日常的な職員間の情報交換により、職員同士が気遣い合い支え合える同僚性を高めています。

■学校の概要

東中学校は、鹿沼市中心部にあり、生徒数800名を超える大規模校である。校門を入るとすぐ左手には、建て替えが済んだばかりの校舎の一階に、明るく飾られた特別支援学級の教室が並び（図1参照）、生徒一人一人を大切に育てていこうとする校風が伝わってくる。職員室内においても、60数名の職員同士が、忙しい職務の中、お互いの心の健康までを気遣う雰囲気がある。

このような雰囲気が、学習指導と生徒指導の充実に向けて、教職員が力を合わせて取り組む基盤となっている。



図1 左手が特別支援教室・正面が昇降口

1 学校の様々な課題に協働して取り組むための工夫

(1) 分掌を明確にした教育計画の作成と実施 ～教育計画と校務分掌の関連図の作成～

東中学校では、各種教育計画と校務分掌との関連図を作成している（図2参照）。これにより、個々の計画を主に担当する分掌が明確になり、学年などのチームの機能も生かされ、全職員が教育計画を意識して、日常的に議論しつつ実施と改善に取り組めるようになってきている。そのために、計画案は簡略化したもので済み、計画作成にかかる時間や負担感の軽減にもつながっている。

各分掌の計画立案は前年度の3月中に行い、4月にはそれらの引継ぎのみで、年度始めの業務が迅速にスタートできるようにしている。

各分掌で作成した計画案や提案等は、あらかじめ企画委員会で吟味し、全体の会議では報告だけで済むようにしている。全職員で協議が必要な場合でも、検討済みの部分と協議が必要な部分に分け、時間短縮を図っている。

また、情報の共有化や効率化のために、共有パソコンと紙ベースの資料を近くに配置したり（図4参照）、パソコン画面上に喫緊の業務のショートカット集を作ったりする工夫を行っている。



図2 共有パソコンと資料の配置

教育計画と校務分掌と学校評価

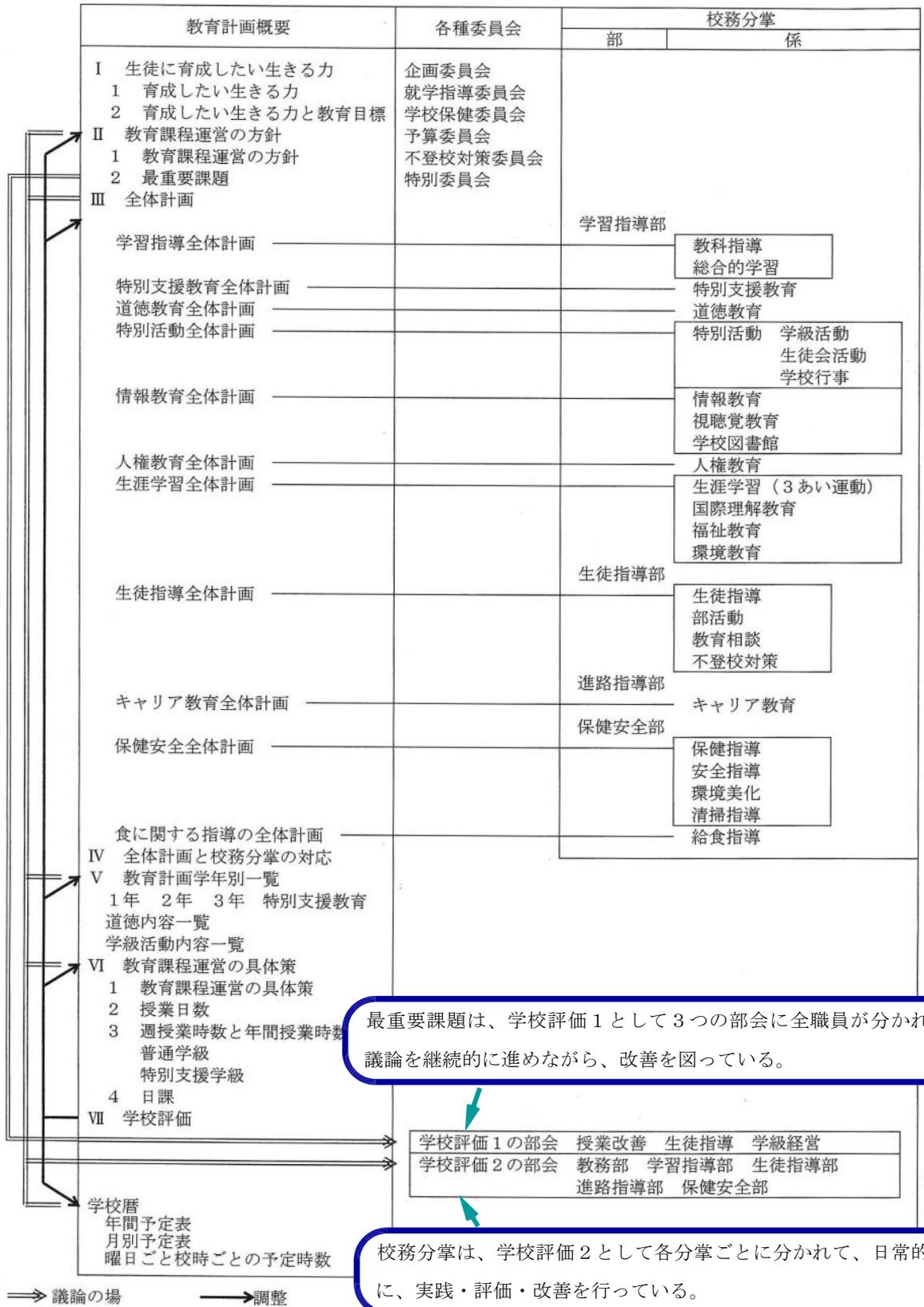


図3 教育計画と校務分掌の関連図

(2) 各分掌の業務内容及び実施時期の可視化
～教育計画学年別一覧の作成～

中学校においては、学年が主体となって各教育活動を推進していくことが多い。東中学校では、各分掌に関連する教育活動等を時系列にまとめた「教育計画学年別一覧」(図4)を作成している。

これにより、誰が、いつ、何を行うかを可視化することができ、教職員が一人で業務を抱え込むことなく、協力し合える組織文化の構築やコミュニケーションの向上に役立っている。

2 学習指導と生徒指導の機能が相乗的に作用する取組

(1) 教科部会と生徒指導部会の時間割への位置付け

～全職員で取り組む授業改善～

東中学校では、「授業改善」、「生徒指導」、「学級経営」を学校の重要課題としている。「問題のある子どもたちであっても、教室に入って勉強してみたくするような授業を実践していこう。」という合言葉のもと、主幹教諭を中心に、授業改善や授業力向上に取り組んでいる。

主幹教諭は、授業改善や諸課題の解決のためには、質の高い議論ができる教師集団と、チーム力で課題を解決する協働体制の充実が重要であると考えている。まずは、生徒の様子や学校の課題等について、教職員が日常的に議論できる場の設定が必要であることから、教科部会と生徒指導部会を週時間割の中に位置付けた。

教科部会と生徒指導部会は、学習指導や生徒指導について日常的に議論できる場であるだけでなく、同一教科担当者における教材研究や研究授業参観にも活用できるため、教科内の授業研究会の実施が容易になるという利点がある。

また、放課後に行っていた会議を減らすことができ、放課後は部活動や委員会活動など職員が生徒と共に過ごす時間が増え、事故の未然防止と迅速な初期対応を可能にしている。

(2) 教科部会を核とした学習指導の充実

東中学校では、教科部会を核にして、学習指導に関する情報交換や話し合いが活発に行われており、教科内及び教科間における授業技術の伝承や授業改善につながっている。

授業力向上のためには、学校として、生徒にどのような力を育成するのかを明確にする必要がある。そこで、学校全体で取り組む学習指導の方針について確認し、そのうえで、教科として「育

平成21年度 教育計画学年別一覧 (第1学年)

	4月	5月	6月	7月	9月
学校行事等	新任式 始業式 入学式 避難訓練	授業参観 PTA総会 新体力テスト 生徒総会 地区春季大会	衣替え 県春季大会 運動会 表彰式 演劇鑑賞	地区別懇談 終業式 地区総体 県総体 家庭訪問(8月)	表彰式 始業式 生徒会選挙
学年行事					自然体験学習
生徒会	委員会組織作り 生徒会PTAエンターション 運営委員会 掲示コーナー設置 各種委員会 輪作がラフティ発表	生徒会総会 運動会の企画 運営委員会 田植え	運動会の運営	合唱コンクールの企画 運営委員会 一学期の反省・評価	強歩大会企画 生徒会役員選挙 運営委員会
学習指導	学習強調週間A 自己評価/ノート取り指導 総合的学習オリエントেশョン 指導要録記入について	学習強調週間B 知能検査	学習強調週間C テスト計画立案(学活) あゆみ診断テスト① テスト通知票	夏休みの計画(学活) 「あゆみ」の記入 夏休みの学習相談、夏季講座	実力テスト① 学習強調週間BC テスト計画立案(学活)
人権教育	学級経営、教科別における人権教育上の留意事項 人権教育の学習指導要領への位置づけについて 人権委員会による啓発活動	部活動での配慮 教育相談における配慮	運動会での配慮	人権強調週間 重点課題【子ども】 思いやり(道徳) 人権作文(学活) 家庭訪問での啓発	
生徒指導	配属生徒一覧作成 生徒心身の確認 二者懇談 部活動入部指導	花火大会 衣替え 地区春季大会参加態度 連休中の過ごし方	学校生活調査実施 (いじめ、QUTテスト) 運動会の参加態度	夏休みの事前指導 地区総体の参加態度	基本的な生活習慣強化期間 衣替え
進路指導	進路指導年間計画検討	進路について学ぼう	将来の夢を話し合おう	自分を知らう (個性の理解)	自分を知らう (自己理解の内容方法)
保健指導	健康診断 大掃除 清掃分担(学活)清掃用具配布	病気の治療 (9月までに) 生活リズムの定着	虫歯の予防、梅雨期の衛生、水分の摂取、運動会事前後指導、薬乱防止指導	夏の食事 白衣の確認・補充 清掃用具点検 性教育	基本的な生活習慣 給食環境の整備 宿泊学習事前指導
安全指導	自転車登録、交通安全教室(警察の講話)、避難訓練 夏下校指導(3月まで毎月第2週) 安全点検			自転車通学確認	自転車通学停止者の確認と指導
道徳	望ましい生活習慣 勤労・公共の福祉	集団生活の向上 向上心 礼儀	強い意志 望ましい責任感 自主・自律 生命の尊重	個性の伸長 思いやり 家族の一員の自覚	望ましい生活習慣 公徳心・社会道徳 正義・差別・偏見 謙虚・広い心
学級活動	明るい学級づくり 前期学習強調作り、学級のローンを決めよう 学習の仕方考えよう	悩みや不安の解消 学校給食の意義とマナー 運動会について	学習計画を立てよう 宿習学習について① 性教育(心と体について) 人権作文について	1学期の反省と夏休みの計画について 宿習学習について② 自分を知らう(個性と職業の関係性)	2学期の生活とスローガン作り 学習計画を立てよう 復習学習強調作り

図4 教育計画学年別一覧(抜粋)

成したい学ぶ力」を明確にし、その後の教科部会における議論の方向性をそろえた。このことにより、学習指導の課題について共通理解をして学校全体で取り組むことが可能となり、生徒の学力向上につながっている。

週1回行う教科部会においては、授業中の生徒の様子から授業改善の成果を判断することに努めている。成果を実感することが、授業改善への意欲や学習指導の充実につながっている。このことは、教員各自が行う「学校評価学習指導部自己点検票」にも反映されている。

さらに、毎日の授業の中で生徒が行う自己評価項目と学力テスト問題の内容がリンクするようにシステム化されており、生徒は自己評価項目に沿って家庭学習に励むようになり、学力テストで成果を確認することができる。このことが学習意欲を高めるという良い循環につながっている。

生徒が落ち着いて授業に取り組むようになった現在も、教員は、学力テストで学年平均〇〇〇点以上という、さらに高い目標を設定しており、教科部会だけではなく、教科の枠を超え、学年を中心とした授業研究会などを企画して、全職員で取り組んでいる。

(3) 全職員での取り組む生徒指導

東中学校では、全校体制で取り組む生徒指導にも力を入れている。週1回行う生徒指導部会では、具体的な事例をもとにした話し合いを行う。リスクの芽を見逃さない見方、問題行動やその背景の理解、対応策や実践上の配慮等についての情報交換がなされ、日常的な生徒指導に役立っている。

また、学級経営におけるQ-Uの活用について、講師を招聘して校内研修を実施し、全職員が目的や方法を理解して効果的に実践できるようにしている。

さらに、教科部会や生徒指導部会を時間割に位置付けたことにより、放課後に行っていた会議等が減り、教職員が生徒と共に過ごす時間が増えた。そのため、これまで以上に、放課後を利用した個別指導や部活動を充実させ、個に応じた指導やきめ細かな配慮ができるようになった。個別に指導することで、勉強が分かるようになったり、部活動で活躍することができるようになったりして、そのことが自信となり、授業に参加できるようになった生徒もいる。

このような取組によって、生徒は落ち着いて学校生活が送れるようになり、学力向上にもつながるという成果が表れている。そして、教員と一緒に自分たちの力で学校行事などを創りあげているという誇りを持てるようになり、母校愛の醸成にもつながっている。

3 同僚性をより高めるための情報交換や声かけ等の取組

東中学校の職員室では、日常的に生徒の話題について情報交換が行われている。生徒の小さな変化にも気づいて見逃さないための情報の共有化が図られ、それが指導に生かされている。

一般に、大規模校では、初任者や広域人事による赴任者など、人事異動に伴って初めて知り合う教職員が多いため、職員間の相互理解が難しい状況が生じることがある。場合によっては、問題を一人で抱えてしまうことも懸念される。このことから、管理職は、企画委員会等で、業務の進捗状況に加え、職員の健康や精神衛生面にも目を向け、気になる職員に関する情報交換を行っている。また、必要に応じて教頭や学年主任を通しての言葉かけに努め、職員同士が日常的にお互いを気遣える職場の雰囲気づくりのための工夫をしている。

例えば、管理職は校内を見回りながら授業の様子などを見学するだけでなく、校長室の入り口の扉は常に開けておいて、起案や相談に訪れた職員との情報交換や会話の機会を設けるように配慮している。そのような日常的な取組みを通して、生徒指導上の課題のある生徒のことや、職員自身が抱えているストレスや悩みについて、時間の許す限り話し合うようにしている。

取材を終えて

東中学校では、様々な仕掛けが緻密につながりあい、学校の最重要課題を学習指導・生徒指導・学級活動に絞って、全職員で取り組んでいることが成果につながっているということを学んだ。

それは、主幹教諭が中心となり、全職員で実践し改善を重ね、それを管理職が的確に支援しているからであろう。

1-3 ビジョンの共有化を中心とした教育活動の展開

那須町立那須中学校

■取組のポイント

- 全教職員による重点目標、具体策づくりを通して参画意識を高めています。
- 授業改善プロジェクトを推進し、授業力の向上と同僚性の構築を図っています。
- 学校の取組や生徒の様子を積極的に発信し、保護者や地域からの支援を得やすくしています。
- 学区内の小学校との連携を密にし、義務教育9年間を見通した人づくりに努めています。

■学校の概要

那須中学校は、自然に恵まれた那須連山の麓に位置している。生徒数183名、教職員数19名の学校規模に対して、学区が広いのが特徴である。学区内には農村地帯と近年になって転入してきた人が多い地区とがあり、様々な考えや価値観が混在している地域でもある。保護者の学校の教育活動に対する関心は高く、大変協力的である。

現在、那須町教育委員会の指定を受け、「学力向上への挑戦～学ぶ意欲に満ちた生徒の育成と学習指導技術の改善及び小中連携の在り方について～」の研究主題のもと、学習指導に関する実践研究に取り組んでいる。

1 学校教育目標の共有

(1) 教育目標の意識化

教育効果を高めるためには、「めざす学校像・めざす生徒像・めざす教師像」を明確にするとともに、教員がそれを共有化する必要がある。そこで、だれもがそれを意識しやすいように、教育目標を次のように分かりやすく変えた。

教育目標

- 1 あたたかい心の人（やさしく）
- 2 自ら学ぶ人（かしこく）
- 3 たくましい人（たくましく）
- 4 生き方を求める人（己にきびしく）

このことで、教職員、生徒だれもが、この教育目標を言うことができるようになった。

この教育目標をもととし、生徒にも目標がイメージしやすいように「めざす生徒像」と「めざす学校像」を次のように、より具体化した形で示した。

めざす学校像

挑戦・継続・感動のあふれる学校

めざす生徒像

- 明るい態度で人に接することができる生徒
- 目標をもち、忍耐強く学習できる生徒
- 善悪を正しく判断し、行動できる生徒
- 自分の生き方を求めようと努力できる生徒

これらは合い言葉であり、朝会などで話をするときにも、この内容から離れないようにしているという。例として、校長が朝会で体育祭の話をした際の要旨を次に示す。

先日、運動会を見に来てくださった地域の方から、「生徒の皆さんの熱心に競技をする姿に感動しました。」という話をいただきました。私はそれを聞いて、とってもうれしかった。皆さんの、最後まで競技するたくましい姿が、感動を与えたのだと思います。「挑戦・継続・感動のあふれる学校」の「感動」に関する部分ですね。これからの活動でも、「挑戦・継続・感動のあふれる学校」を目指して頑張りたいと思います。

このように、あれもこれもではなく、「めざす学校像」に関連づけた話を繰り返して行うことは、教職員はもとより、生徒にも学校の方向性への意識づけに大きく役立っている。

(2) 重点目標の焦点化や具体策づくりを通じた参画意識の高揚

「めざす学校像」や「めざす生徒像」に迫るためには、それを具現化するための手立て、具体策が必要である。

那須中学校では、教育目標の実現に向けて、具体策を全員が参加して検討・設定している。具体的には、教育目標の項目ごとに、4つのチームを編成し、それぞれに作業を進め、一つにまとめ上げるといった方式をとっている。

このような共同作業を時間をかけて行うことは、教職員のベクトルをそろえるうえでも有効である。トップダウンではなく自分たちで決めた目標、手立てであるため、学校経営への参画意識が高まり、意欲的な実践に結びついていると、校長は手応えを感じている。

(3) 教育目標実現のための具体策と教職員の行動規準表との連動

那須中学校では、教職員は(2)で述べた具体策と連動させて行動規準表を作成するようにしている。教育目標実現のための具体策が、個人の目標としてとらえられるように工夫しているのである。これにより、自分が現在取り組んでいる仕事の意義、目的が明確になるため、仕事のやりがいにもつながる。

行動規準表の作成にあたっては、管理職による当初面談を有効に活用している。特に、評価項目の指標化にあたっては、評価しやすいような内容となるよう設定を工夫するなど、時間をかけて面談を行っている。また、学級担任なら担任の視点、各主任なら主任としての視点からの規準となるよう、指導助言にあたっているとのことである。

以後の面談では、規準をもとにした振り返りを行い、努力した進歩を認めるように配慮している。また、行動規準表の作成からの一連の流れにより、マネジメントサイクルが機能しており、次年度の改善に生かされていることも注目すべき点である。

2 協働による同僚性の構築

(1) 主任会議

各学校において、組織運営をするにあたって重視しているのは、各主任等からなる運営委員会である。この主任による会議の目的は、学校運営全般について情報の共有化を図ること、共通の行動目標を確認することである。また、現時点での課題等とともに、他の部所の動きも確認され、学校全体を俯瞰する目も次第に育つなど、ミドルリーダーの育成の面からも効果がある。

(2) チーム制

学年関係の仕事はもちろん、各種の校務分掌、行事等においても、チームで仕事を進めることを重視している。各種のプロジェクトも基本的にはチームに任せる。

チームの中心となるのは、主任、副主任クラスの教員である。もちろん、チームの中での分担はあるにしろ、基本的には複数で協力し合って業務を遂行することを目指す。いわば、協働によるOJTが行われているのである。

これには校長の強い思いがある。それは、教員に孤立感、孤独感をもたせないということである。一人一役制の場合、担当者のペースで仕事を進められるというメリットがある。しかし、自分の守備範囲が狭くなり、他の人の仕事には関心が薄くなるというデメリットも指摘されている。「これは、私の仕事ではない」という言葉が多く聞かれるようになると、担当者は自分の仕事の悩みを他の教職員に相談しづらくなる。また、仕事に対する評価も気になるため、ぎりぎりまで自分一人で成し遂げようと努力するため、結果として孤立感を感じるようになってしまう。

校長は、チームで仕事を進めることで、ミドルリーダーの立場の教員が、リーダーとしての自覚と目をもつことを期待している。チームの中で、目配り、気配りをし、良好な人間関係を築く。また、後輩を育てるといった側面からのアプローチも身に付けてほしいと考えている。

さらに、一人ではなく、皆で協議することで、新たなアイデアも生まれてくる。若手の教員も自分の考えやアイデアが出しやすくなり、自然とコミュニケーションも活性化する。

(3) 授業力の向上に向けた取組「授業改善プロジェクト NASU」

那須中学校では、現在「学習指導に関する実践研究」に取り組んでいる。昨年7月には、大学の准教授を招き示範授業の参観と授業研究会を行った。その際の教訓と示唆をもとに研究プロジェクトの授業力向上部会から「授業改善プロジェクト NASU」(日々の授業における教師の心構え・合い言葉)が提案された。

a 日々の授業に臨む那須中「合い言葉」について

次の具体策が生きる合い言葉

(授業を展開する上で)

- ・ねらいを明確に
- ・考える場の設定
- ・話し合う(教え合う)場の設定
- ・発表する場の設定

(ベースとなるもの)

- ・敬称 尊重
- ・笑顔 賞賛
- ・温かな雰囲気
- ・共感的姿勢

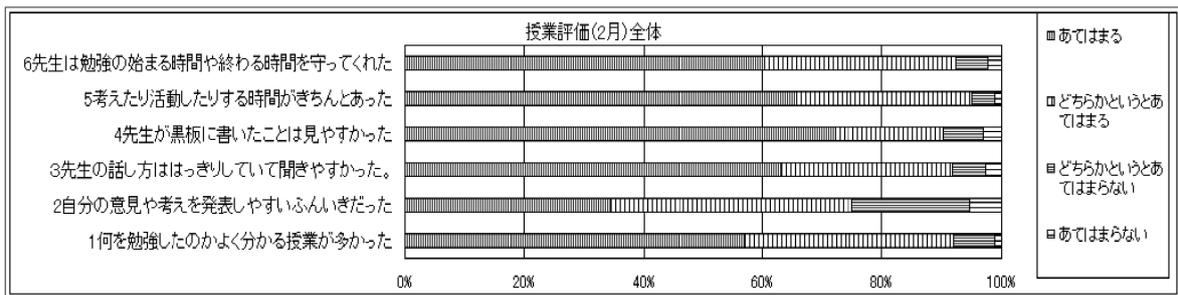
「授業改善プロジェクト NASU」

合い言葉

- N・・・ねらいを明確に
- A・・・明るい笑顔で
- S・・・生徒が主体の
- U・・・動きのある授業

また、那須中学校では平成19年度より生徒による授業評価を実施し、その結果をもとに数値目標を設定している。「授業改善プロジェクト NASU」の合い言葉の設定にあたっては、授業評価の評価項目との関連が図られている。

生徒による授業評価と数値目標 (H20年度)



上記グラフは、平成20年2月に実施した授業評価の結果である。6項目中5項目において、9割以上の生徒が、プラス面の評価をしている。平成19年7月の結果と比較すると、各項目とも1割程度、プラス評価が増加しているが、2の「自分の意見や考えを発表しやすい雰囲気だった。」の項目のプラス評価が、8割に達していない現状なので、本校の今後の課題としていく必要がある。

◎平成20年度の数値目標

	質問①	質問②	質問③	質問④	質問⑤	質問⑥
達成率	95%以上	80%以上	95%以上	90%以上	100%以上	95%以上

このように、「授業改善プロジェクト NASU」の合い言葉を念頭に置き、それぞれの教員が自己の課題を意識して日々の授業実践に取り組んでいる。研究主題が御題目ではなく、それぞれ個人のレベルでとらえられ、実践に結びついているのである。

授業力の向上のために、那須中学校では年に4回の授業研究会を実施している。昨年度から4回にわたって大学の准教授を指導助言者として招聘し、研究を深めた。

平成21年度7月に那須中学校で行われた研究授業及び授業研究会に、総合教育センター研究調査部の指導主事も参加させていただいた。教科は数学で、福島大学の森本准教授の示範授業と那須中学校職員による授業が行われた。研究授業後の授業研究会では少人数グループでの話し合いが行われ、先生方は和やかな雰囲気の中で、積極的に意見を述べ合っていた。「授業改善プロジェクト NASU」の合い言葉を授業の中で具現化しているかどうか参観のポイントの一つであるが、全員が日々意識していることなので意見が出しやすいものと思われる。研究への取組を通して、同僚性がさらに高まってきていると感じた。

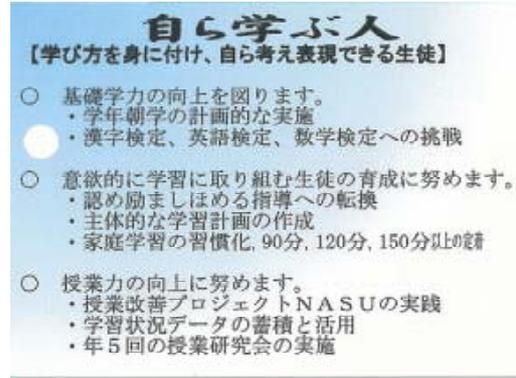
3 保護者・地域との連携

(1) 学校の努力点や取組、生徒の活躍の様子の発信

一般に、学校のその年度における重点目標は、PTA総会の際に示されることが多い。しかし、具体的な行動目標は、保護者や地域の人にはよく見えない場合がある。那須中学校では、教育目標や目指す学校像と生徒像、目標の達成に向けての具体的な取組、開かれた学校づくりに向けての取組等が示されたパンフレットをA3版両面カラー刷りで作り、保護者や地域の方々に配布している。これを見れば、学校の教職員がどんな指導や努力をしているかがよく分かるようになっている。その他、生徒の活躍の様子も各種のたよりで積極的な発信している。これにより地域の方々の学校に対する関心が高まり、サポートを得やすくなったという。



表面



裏面の一部

(2) 学区内の小学校との連携 ～義務教育9年間を見通した人づくり～

那須中学校の学区内にある5つの小学校と緊密な連携を図ることによって、指導の効果を高めるための取組を行っている。

現在、3つの指導部が現状における問題を克服するため、共通対策事項を設定して指導に当たっている。

また、授業公開や中学校の授業研究会へも参加している。それぞれが実際に児童や生徒の様子を見ることで、今までの指導を違った角度から検討することにつながっているという。

さらに「那須中学校区小・中学生発達段階に応じた指導項目」も設定されており、義務教育9年間を見通した継続性のある指導を展開している。例えば、家庭学習の時間を小学校から段階的に増やすように指導することで、中学校とのギャップが少なくなるよう配慮されている。

「小学校の先生方に感謝しています。」と校長は語っていた。

那須中学校区の共通対策事項	
【保健・健康指導部】	<p>〈共通対策事項〉</p> <p>①早寝・早起き・朝ご飯・歯磨き・排便の指導</p> <p>②う歯（虫歯）治療率の向上</p>
【児童・生徒指導部】	<p>〈共通対策事項〉</p> <p>①返事の徹底</p> <p>②あいさつ、場に応じた言葉遣いの励行</p> <p>③携帯電話への理解の深化</p>
【学習指導部】	<p>〈共通対策事項〉</p> <p>①授業中の約束事の統一と徹底</p> <p>②学年×10+10分の家庭学習・・・小学校 90分・120分・150分・・・中学校</p>

取材を終えて

「一人じゃなく、みんなでやるんです。」取材中、何度も「みんなで」という言葉を聞いた。「みんなで」行動するためには、そのための仕掛け・仕組みが必要である。その仕組みづくりがよくなされていることと、「挑戦 継続 感動」の合い言葉に代表されるように、指標がわかりやすく示されていることが那須中の活気ある取り組みを支えていると実感した。

1-4 資格取得指導を通じた教員の団結力と組織力の強化

県立宇都宮商業高等学校

■取組のポイント

- 資格取得への取組を通じて、生徒の進路実現を図っています。
- 綿密な計画ときめ細かな指導で、全ての生徒の力を引き出しています。
- 全教員による資格取得指導により、教員間の協働性を高めています。

■学校の概要

宇都宮商業高校は、明治35年（1902年）から100年を超える歴史と32,000人余りの卒業生を輩出した県内屈指の商業高校である。「明知・進取・奉仕」を教育指標に掲げ、「3年間の教育の中で己を知り、何事にも積極的に取り組み、社会に尽くせる人間を育む教育」を一貫して行っている。同校では、資格取得を中心に学校運営が行われ、全ての生徒、教員が同じ目標に向かうことで、学校全体としてのまとまりと大きな力を生み出すことに成功している。この成果として、平成18年度と20年度に全国商業高等学校協会（以後、「全商協会」とする。）主催の各種検定試験で、1級を3種目以上取得した生徒数が全国1位になっている（平成19年度は2位）。また、細やかな進路指導も特徴的で、入学当初から計画的なキャリア教育がなされ、生徒一人一人の進路実現のためのプログラムが用意されている。これらの取組により、毎年国公立大学や難関私立大学に多くの生徒を合格させており、就職においても県内の優良企業へ即戦力となる生徒を多数送り出している。

1 生徒の進路実現を図る

宇都宮商業高校では、資格取得を通じて生徒の進路実現を図るための指導を行っている。商業系学科の資格には多くの種目があり、生徒たちにとってもそれらの資格の一つでも多く取得することが大きな目標になっている。このことは、卒業生の実績から、より多くの資格、難易度の高い資格を取得した者が、希望どおりの進路実現を果たしていることが自ずと裏付けとなっている。

（1）学校の方針や使命を明確に伝える

宇都宮商業高校では、「資格取得への取組を通して進路実現を図り、卒業後も生涯を通じて学ぶことを継続して社会に貢献する。」という、学校としての方針を生徒に明確に伝えている。また、取組を行ったことが進路実現のために有為に働くことを、機会あるごとに卒業生の実績等を紹介しながら説明している。このことにより、生徒は迷うことなく安心して資格取得に取り組むことができている。

さらに、「県内商業高校のリーダー」であることを伝え、そのために何をすべきかを考えさせ自覚させている。このことが生徒に自信と責任感を芽生えさせ、さらなる飛躍への原動力となっている。

（2）生徒に目標をもたせる

生徒全員の具体的な目標は、「全商協会主催の検定試験1級に3種目以上合格する。」というものである。全ての生徒が同じ目標をもつことで、ライバル心が芽生えたりお互いに教え合ったりするなどの思いやりの精神が育つなど、他の教育効果への期待も大きい。

また、全ての生徒の目標として同一のものがあるということが、学校としてのまとまりを保つ上で大きな力になっており、生徒の問題行動がほとんど見られないという結果にも結びついている。

（3）資格取得を中心とした学校経営の仕組みをつくる

前述のとおり、資格取得を生徒全員の大きな目標に設定したことが、学校としてのまとまりや活気につながっている。それらをさらに円滑に推進するために、学校経営そのものを資格取得中心に移行させてきた。具体的な取組としては、資格取得に合わせた進路指導や「To-Plan」（詳

細は後述)、部活動加入への推進、商業の専門家としてのモラル・マナー教育等がある。この様に、資格取得を中心とした学校経営を行うことで、全ての生徒、教員の共通認識が得られ、学校力の向上につながっている。

2 綿密な指導計画の策定

同校では、資格取得のための「To-Plan」という計画を策定している。これは「Tomorrow」と「Together」の二つの「To」から命名したもので、学校が一体となった取組を表している。

「To-Plan」の取組は、平成21年度で5年目を迎える。その成果は目覚ましく、平成18年度と20年度には、全商検定の3種目以上の1級合格者数で全国1位となり、平成19年度も全国2位となった。これらの成果を生み出した「To-Plan」には、綿密に計画された様々な取組がある。

(1) 「To-Plan」による詳細計画の策定

資格取得のための学校経営の中心となっているのが、この「To-Plan」である。以下、取組の内容について列記する。

- ①全ての授業を45分で実施、6時間で30分間の時間をつくり、さらに15分を足して、7時限目を生み出している。5分間短縮したことによる不足時間の確保は、夏季休業を約一週間短縮して対応している。
- ②第1・第2学年の7時限目は、主に資格取得のための学習時間に、第3学年については、それに加えて、就職・進学指導のための時間にも充てている。
- ③基本的な実施内容は、年間計画で示している。詳細なプランは、各教科の代表の教員で構成された「To-Plan実施委員会」を毎月開いて作成し、これに基づいて実施する。(資料1参照)
- ④全商協会主催の検定試験は、年度当初より6月末まで毎週日曜日に実施されるため、一週間ごとに計画を立ててきめ細かな指導を行っている。11月、12月についてもほぼ同様の体制で行っている。また、検定試験が実施されない時期には、習得に時間を要する内容や、授業での進捗等も勘案しながら、資格取得のための指導を行っている。
- ⑤資格取得に関する指導や相談等は、主に商業科の教員が担っている。資格取得への意欲を失いかけている生徒に対しては、比較的取得が容易な資格試験(電卓検定等)に挑戦させるなどの個別指導を含めた丁寧な指導により、意欲の喚起に努めている。
- ⑥進学を希望する生徒には、8時限目を確保して指導している。

「To-Plan実施委員会」が作成した「To-Plan予定表」

資料1

平成21年度 6月 To-Plan予定表										
パターン	1日(月)		2日(火)		3日(水)		4日(木)		5日(金)	
	内容	担当者	内容	担当者	内容	担当者	内容	担当者	内容	担当者
1-1	要約基礎演習③		全商簿記		英文法演習		全商簿記		全商簿記	
1-2	要約基礎演習③		全商簿記		英文法演習		全商簿記		全商簿記	
1-3	要約基礎演習③		全商簿記		英文法演習		全商簿記		全商簿記	
1-4	要約基礎演習③		全商簿記		英文法演習		全商簿記		全商簿記	
1-5	英文法演習		日商簿記		要約基礎演習③		日商簿記		日商簿記	
1-6	英文法演習		全商情報処理		要約基礎演習③		全商情報処理		全商情報処理	
1-7	要約基礎演習③		全商情報処理		英文法演習		全商情報処理		全商情報処理	
2-1	全商原価計算		要約応用演習④		全商原価計算		英単語練習		全商原価計算	
2-2	全商原価計算		要約応用演習④		全商原価計算		英単語練習		全商原価計算	
2-3	全商原価計算		要約応用演習④		全商原価計算		英単語練習		全商原価計算	
2-4	日商簿記		要約応用演習⑤		日商簿記		英単語練習		日商簿記	
2-5	日商簿記		英単語練習		日商簿記		要約応用演習⑤		日商簿記	
2-6	国家試験対策		要約応用演習⑤		国家試験対策		教(確率)		国家試験対策	
2-7	国家試験対策		教(確率)		国家試験対策		英文法演習		国家試験対策	
3-1	電卓簿記		電卓簿記		進路別全体指導		電卓簿記		コラム演習①	
3-2	電卓簿記		電卓簿記		進路別全体指導		電卓簿記		コラム演習①	
3-3	ワープロ情報処理		ワープロ情報処理		進路別全体指導		ワープロ情報処理		コラム演習①	
3-4	ワープロ情報処理		ワープロ情報処理		進路別全体指導		ワープロ情報処理		コラム演習①	
3-5	日商簿記		日商簿記		進路別全体指導		日商簿記		コラム演習②	
3-6	ビジネス情報		ビジネス情報		進路別全体指導		ビジネス情報		教(数学思考問題)	
3-7	ビジネス情報		ビジネス情報		進路別全体指導		ビジネス情報		英検対策	
2年国語クラス										
3年国語クラス	(国)進学問題演習		英語総合問題演習				(国)進学問題演習		英語総合問題演習	

(1) 英語・数学・国語の学力向上を目指す指導

英語、数学、国語については、それぞれの担当の教員がローテーションを組み、力を付けさせるための取組を行っている。これらの教科の力を付けさせることは、より多くの資格を取得させる上でも重要なことである。

また、国語の指導では、特に小論文の書き方に関する指導にも力を入れている。このことが資格取得に直接結びつくということではないが、同校の大きな目標でもある、生徒の進路実現を図る上では効果的な取組になっている。

(2) 資格取得に関する情報の共有化

生徒の資格取得状況が一目で分かる「資格取得状況一覧表」は、校務用ファイルサーバ内に保存されており、全ての教員が閲覧できるようになっている。この一覧表は、検定試験が実施されるたびに係によって更新され、常に最新の情報が反映されるようになっている。

また、教員が資格試験指導のために作成した教材等も校務用ファイルサーバ内に保存されており、共有化が図られている。教員によって指導の内容が異なってしまうことや、クラスによる資格の取得率の格差を是正する上でも大変重要な取組である。

同校では、今年度から配置された主幹教諭が3名おり、その打合せを水曜日の4時限目に設定している。ここでは、校内の課題の確認やそれぞれの業務の報告等を行い、校内の情報の共有化を図り、諸課題に対して「組織での対応」ができる体制を整えるための協議を行っている。

(3) より高い目標を設定し、常に向上心を喚起する

「To-Plan」導入の1年目は、多くの教師に戸惑いがあったり、熱心に部活動を指導している教員からは、練習のための時間が確保できなくなるのではないかと不安の声もあった。しかし、成果が認められるようになってからは、やり甲斐を感じる教員が増えてきている。部活動でも、全ての部員が同じ時刻から始まることができ、むしろ指導がしやすくなったとの声も聞かれる。

また、「To-Plan」導入当初の目標は、検定試験3種目以上の1級合格者を100名以上と設定していた。それが達成されると、より高い目標が設定され、教員がその達成を目指すことで、さらに良い方向に向かうという体験をすることができた。このことは、教員がさらに自信を持つことにもつながり、意識のベクトルを一致させる効果を生み出した。現在は、毎年検定試験3種目以上の1級合格者200名以上という高い目標を掲げ、日々の「To-Plan」活動に取り組んでいる。



取材を終えて

取材を終えて感じたことは、同じ目標を持ち、力を結集した時の強さである。しかも、生徒、教員が同じ目標であることで、学校としての大きな強みとなっている。簡単なようだが、実現するには、いくつもの壁を乗り越えなければならない。宇都宮商業高校でも成果が出るまでには幾多の困難を乗り越えてきた。中でも特に大きな課題は、生徒よりもむしろ教員側の意識改革にあるようだ。社会変化の激しい中、教育に求められるのものも多くなっている現在、教員の柔軟な姿勢も求められている。