

学校組織マネジメントによる元気な学校づくり

－学校組織マネジメント実践事例集－

栃木県総合教育センター

平成21年11月

は じ め に

情報化、国際化、少子高齢化などが進む中、学校を取り巻く環境は急激に変化しています。それに伴い、「規制緩和」と「地方分権」をキーワードとして様々な教育改革が進められています。

平成10年9月の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」では、「学校の自主性・自律性の確立について」が取り上げられ、これ以降、学校評議員制の導入や学校評価システムの構築などの教育行政施策が展開されてきました。また、平成12年の教育改革国民会議報告「教育を変える17の提案」、平成13年に文部科学省が公表した「21世紀教育新生プラン」の中に、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れることが盛り込まれ、校長の独自性とリーダーシップの発揮等が明示されました。

これらを受け、各地で学校組織マネジメント研修が実施されるようになりました。当総合教育センターでも、管理職研修や各種の基本研修のプログラムの一つとして、平成16年度より学校組織マネジメント研修を導入し、その考え方の浸透と手法の紹介に努めてきたところです。

学校組織マネジメントとは、「学校の有している能力・資源を、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」（文部科学省組織マネジメントカリキュラム等開発会議）と定義されています。この考え方を生かし、地域や子どもの状況を踏まえて創意工夫を凝らした教育活動を展開していくことが、今、学校に求められています。

各学校は、地域の状況を的確に把握すること、教育方針を教職員だけでなく保護者や地域に伝えること、特色ある教育課程を編成し自主的・自律的な運営を行うことなどの課題に取り組んでいます。こうした課題に対応するうえでも、学校運営に学校組織マネジメントの考えを導入することは極めて有効であります。

本冊子は、県内の調査研究協力校における学校組織マネジメントの考えを取り入れた学校運営の事例を紹介することで、元気のある学校づくり、特色ある学校づくりの参考にさせていただくことをねらいに作成したものです。各学校の教育活動の充実に御活用いただければ幸いです。

終わりに、本冊子の作成に御協力をいただいた調査研究協力校の方々に深く感謝申し上げます。

平成21年11月

栃木県総合教育センター所長
瓦井 千尋

目 次

調査研究の概要	1
第 1 章 ビジョンの明確化	2
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)	2
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)	6
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)	10
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)	14
第 2 章 組織の活性化	18
2-1 ミドルリーダーを軸とした組織運営による教育活動の活性化 (真岡市立真岡西小学校)	18
2-2 学校教育目標との関連を重視した校務分掌の編成 (小山市立小山城南中学校)	22
2-3 マトリクス型の組織による学校運営 (県立石橋高等学校)	26
2-4 「鍋蓋型」組織から「ピラミッド型」組織へ (県立上三川高等学校)	30
2-5 フラット型の組織を活かした学校経営 (県立富屋特別支援学校)	34
第 3 章 保護者、地域との連携	38
3-1 小規模校の特徴や地域の実態を生かした学校運営 (那珂川町立小川南小学校)	38
3-2 地域や保護者と学校の双方向の連携を生かして生徒の育成をめざす学校経営 (宇都宮市立陽南中学校)	42
第 4 章 学校評価の活用	46
4-1 全市共通の学校評価「うつのみや学校マネジメントシステム」を生かした実践 (宇都宮市立五代小学校)	46
4-2 学校評価を生かし、信頼される学校づくりを目指す学校経営 (足利市立東山小学校)	50
引用文献・参考文献・参考URL	54

調査研究の概要

総合教育センターでは、調査研究事業「学校組織マネジメントによる教育活動の活性化」に取り組みました。

本冊子は、総合教育センターの職員が、平成21年5月から10月にかけて、調査研究協力校を訪問し、各校が日ごろから取り組んでいる、組織マネジメントの考えを生かした教育活動の実践について取材し、事例集としてまとめたものです。学校の組織力の向上と保護者、地域から信頼される学校づくりの参考として、ぜひ活用してください。

調査研究協力校（13校）

宇都宮市立五代小学校
真岡市立真岡西小学校
さくら市立押上小学校
那珂川町立小川南小学校
足利市立東山小学校
(小学校5校)

栃木県立宇都宮商業高等学校
栃木県立石橋高校学校
栃木県立上三川高校学校
(高等学校3校)

宇都宮市立陽南中学校
鹿沼市立東中学校
小山市立小山城南中学校
那須町立那須中学校
(中学校4校)

栃木県立富屋特別支援学校
(特別支援学校1校)

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

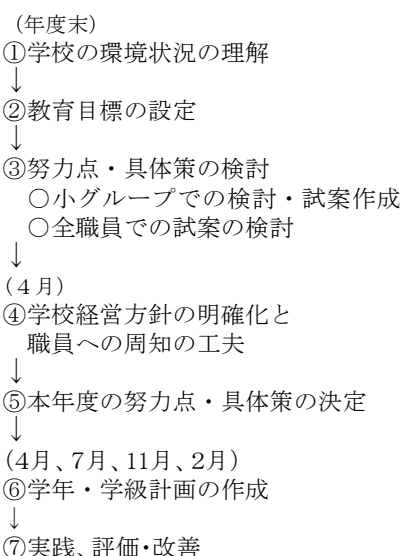
押上小学校は、児童数207名、学級数7の小規模校である。平成18・19年度文部科学省「児童生徒の心に響く道徳教育推進事業」の研究指定を受け、特別活動との関連を図った道徳教育の研究に取り組んできた。現校長は、平成20年度に赴任し、今年度が2年目となる。校長は、「本校職員は同僚性が高く、授業や児童の様子について日常的な会話がなされている。先生方は、子どもたちの成長のために自分たちにできることを考え、意欲的に取り組んでいる。」と話す。また、「校長の第一の仕事は、先生方が働きやすいような環境づくりだ。」と言い、職員の主体的な取組と協力体制を大事にしている。

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・・・職員室から笑いと笑顔を。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。「教職員の一举手一投足が、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
- ④見て話を聞こう

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くる。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、さらに工夫し、継続する喜びを味わおう。

「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。

学級の様子

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。少し進めると反応とがある。ゆるゆるD段階2, 3名。何をしても教員に頼る児童が多い。学習体制が確立し、課題や取り組みがなく、多岐にわたる。

具体的な手立て	振り返り
①係の仕事に責任をもって取り組もう	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。

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もので、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)

こんなクラスになってほしい

- 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運動会でいろいろな活躍

具体的な手立て	振り返り
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。	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。
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。	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。

資料3 児童の振り返りカード

4・5・6月を振り返って		No. () Name ()
第1ステージ目標	振り返って	振り返る方法
慣例の仕事に責任をもって取り組もう	ならば「せるとさ、大きな声で言てあげられなくて、うしろの人にあまり聞えていなかった。	も、と大きな声で「うしろまで」聞てえるようにする。 (B)
短い時間でもできることを考えて何かに取り組もう	はじめのころは、あまり考えなくて、短い時間でたくさんできることがあったのに「さななかった。	よく考えて、先生などがいないときなどは、漢字ドリルをやる。 (B)

目標について振り返り、今後どのように取り組むかを考えて書く。

7月を振り返って		No. () Name ()
第2ステージ目標	振り返って	振り返る方法
大きな声で発表しよう	これも、まあまあできました。国語や算数の問題を答えるとき、自信がなくてどうして、いざいこえになてしまいました。	まじが「えいてても、あていても、発表」 (B) きにから、それで、いいんだと思て、大きな声で言う。 (C)
1学期のまとめをしっかりとしよう	1学期のまとめが、わすれないうちに、家で問題を解いても、わすれて、免状の支度をしかりました。	① (A) ② (B) ③ (C)

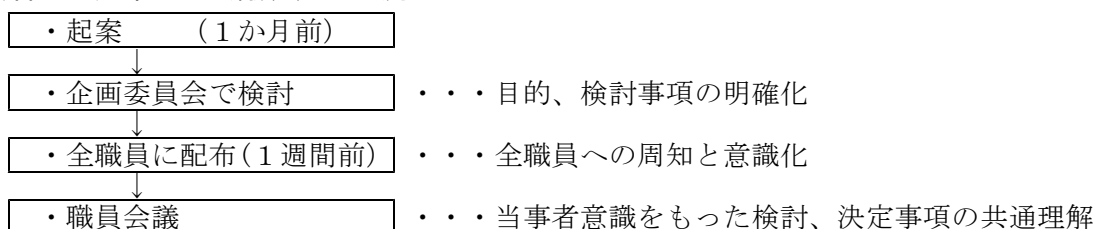
4 ビジョン実現に向けた仕組みづくりと実践 ～目的とルールを明確にした会議運営～

「会議は、自由な意見交換を行う場であるという認識をもち、目的を共有し、ルールを守って話し合うことが重要」との考えから、校長は「話し合いの原則」（資料4）を職員に示した。起案については、企画委員会で検討し、報告事項と協議事項を明確にしている。目的を確認し、会議では要点を伝えるように、担当に助言も行っている。また、会議1週間前には、全員に資料を配布し、概要を理解してから会議に臨むように職員に働きかけるなど、起案から会議決定までの流れを改善し、それを徹底することで、効率的でスピーディな会議運営を図っている。

資料4 話し合いの原則

- ・前向きな意見交換の場であること。
否定的、後ろ向きの言動は不可（絶対にやってはいけない）。
- ・責任をもって起案すること。
起案者の意見を尊重し、どこを改善していくかを話し合う。
- ・話し合いを通して、よりよくなることを楽しむこと。
児童の手本となるような話し合いを心がける。

資料5 起案から会議決定への流れ



取材を終えて

学校経営の理念に示された「教師の輝きが児童を輝かせる」という言葉に、これからも自信と誇りをもって教育活動に取り組んでほしいという、先生方への期待と信頼を感じることができる。「自分たちの仕事は子どもの成長に寄与している」、「自分の取組や姿勢が子どもの姿に現れている」と意識することで、仕事の意義や自分の役割が明確になる。ミニ学級経営案の作成は、教師が児童とともに行う実践・評価である。押上小学校では、教職員が仕事にやりがいを感じ、教育活動を充実させる原動力となる仕組みづくりがなされている。

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

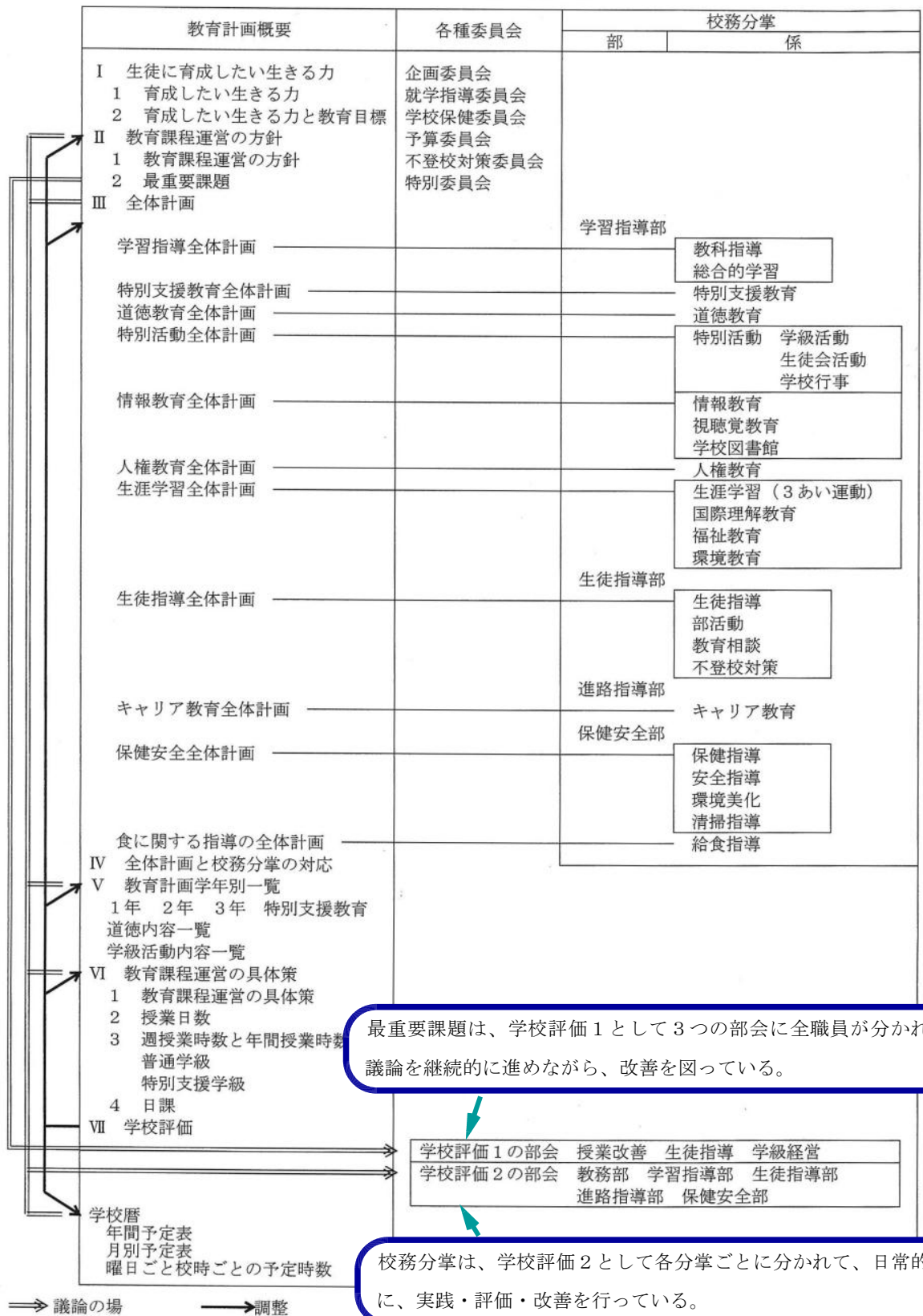


図3 教育計画と校務分掌の関連図

(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 生徒会オリエンテーション 運営委員会 掲示コーナー設置 各種委員会 稲作がラッパ発表	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 自己評価ノート作り指導 総合的学習オリエンテーション 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、教科経営における人権教育上の課題事項 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	配慮生徒一覧作成 生徒心得の確認 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	自分を知ろう (個性の理解)	自分を知ろう (自己理解の内容方法)
保健指導	健康診断 大掃除 健康診断(学活)健康用具配布			大掃除	大掃除
安全指導	基本的な生活習慣 学校給食の意義と当番活動 マナー、白衣確認(～3月) 校内の環境整備(3月まで)	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 運動会事前事後指導、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
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 前期学級活動作り、学級のスローガンを決めよう 学習の仕方を考えよう	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 自分を知ろう(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 後期学級活動作り

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かけておいて、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たちが多く、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」を目指して頑張ってほしいと思います。

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う方式をとっている。

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、後輩を育てるという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

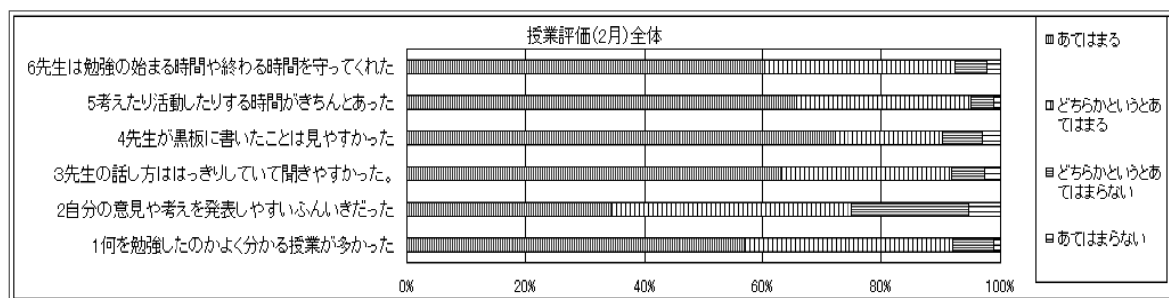
「授業改善プロジェクト NASU」

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、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が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。

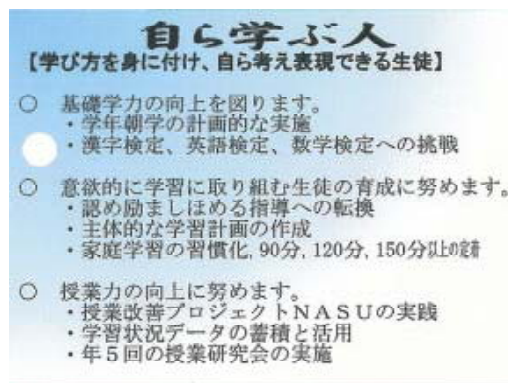
3 保護者・地域との連携

(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】

〈共通対策事項〉

- ①早寝・早起き・朝ご飯・歯磨き・排便の指導
- ②う歯（虫歯）治療率の向上

【児童・生徒指導部】

〈共通対策事項〉

- ①返事の徹底
- ②あいさつ、場に応じた言葉遣いの励行
- ③携帯電話への理解の深化

【学習指導部】

〈共通対策事項〉

- ①授業中の約束事の統一と徹底
- ②学年×10+10分の家庭学習・・・小学校
90分・120分・150分・・・中学校

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)	
2	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		電卓		進路別全体指導		電卓		コラム演習①	
3-2	簿記		簿記		進路別全体指導		簿記		コラム演習①	
3-3	ワープロ		ワープロ		進路別全体指導		ワープロ		コラム演習①	
3-4	情報処理		情報処理		進路別全体指導		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	

(2) 生徒の資格取得状況に合わせた個別指導計画

生徒一人一人の資格取得状況を一覧表(資料2参照)にまとめ、全教員で情報を共有している。これをもとにして、未取得資格に関する情報提供や助言をしたり、次に取得すべき資格を示したりして、商業科の教員だけでなく、すべての教員できめ細かな個別指導を行っている。

資格取得状況一覧表

資料2

3冠以上 取得数	氏 名	取得 数	全商電卓 1級 2級 3級	全商珠算 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級 3級	全商簿記 1級 2級
-------------	-----	---------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------

(3) 学科・学年・保護者との緊密な連携

同校では、学年主任を全て商業科の教員が担当しており、商業科主任との打合せも毎週実施している。その際、商業科主任から「個別指導を強化してほしい」等の依頼があると、学年主任を中心に素早い対応がなされる。また、他の教員も非常に協力的に対応している。

学校ホームページを保護者とのコミュニケーションツールとして活用し、保護者へ情報提供するとともに、学校の教育活動に対する協力を呼び掛けている。

定時制では、進級が危ぶまれる生徒に可能な限り対応した教育課程を編成している。また、生徒の様子を記した保護者向けの案内を、学期に1度郵送している。

3 全教員による資格取得指導

「To-Plan」による資格取得指導では、専門学科の教員に限らず、全ての教科の教員が指導に当たる。このことにより、多くの教員が、授業に出ていないクラスの生徒とも関わることができ、信頼関係を築くことに役立っている。

また、教員が全て同じ目標に向かうことでコミュニケーションが取りやすくなり、教員同士の連帯感を高め、協力体制を築く上でも大きな成果を上げている。



パソコン教室での資格取得に向けた取組の様子

（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。

第2章 組織の活性化

2-1 ミドルリーダーを軸とした組織運営による教育活動の活性化

真岡市立真岡西小学校

■取組のポイント

- 中期的な目標を設定し、努力すべき内容の共有化・重点化を図っています。
- 機動力を重視した組織編成を行っています。
- ミドルリーダーを中心に、協働を意識した取組を進めています。
- 時間の厳守など、行動規範を明確にして日常の業務に当たっています。

■学校の概要

真岡西小学校は、市のほぼ中央部に位置し、小学校では県内一の大規模校である。現在、学級数は39、児童数1278名、教員数70名を超える。学校の周辺は住宅や商店が多く、学区の西部の鬼怒川左岸には大規模な工業団地がある。昭和40年代に工業団地が造成されてから、学区内に転入した住民が多い。また近年は外国籍の住民も多くなり、真岡西小学校にも外国籍の児童が在籍している。また、教育熱心な保護者も多く、各種のボランティアなどに積極的に参加している。

1 努力点の共有化・重点化

(1) 中期的な目標の設定

「目指す児童像」を実現するためには、教職員が努力目標を共有化する必要がある。大規模校では教員数が多いために、それが難しく、運営上の課題となっている。真岡西小学校では、全校児童・教職員が「望む児童像」を意識して日々の学校生活を送れるよう分かりやすく示している。

望む児童像（「あいうえお運動」）で目指す姿

- ◎ あいさついっぱい
 - ・いつでもどこでも元気にあいさつができる子
(礼儀正しく基本的な生活習慣を身に付けた子)
- ◎ いのちいっぱい
 - ・いのちを輝かせていきいきと生きる子
(自他ともに生命を尊重し、共生できる子)
- ◎ うんどう・うたいっぱい
 - ・からだを動かすことが楽しい子
(元気でたくましい体に鍛える子)
 - ・心を込めて精一杯大きな声で歌える子
(明るく楽しく輝くように歌う子)
- ◎ えほん(読書)いっぱい
 - ・本を読む子、落ち着いて話を聞く子
(学習に本気で取り組み勉強する子)
- ◎ おもいやり(友達)いっぱい
 - ・思いやりをもってだれとでも仲良くできる子
(笑顔でお互いのよさを認め合う子)



運動会の様子

これらの達成に向けて、全校児童・教職員の共通課題として次の4点を掲げている。

- (1) 何事にも一生懸命取り組もうとする(学び、遊び、働く、守ることに集中する)
- (2) 正しい言葉、優しい言葉で話し合う(殺伐とした言葉、攻撃的な言葉を使わない)
- (3) 学ぶことに喜びを感じて学習できる(知る、考える、創造する、実践することを好む)
- (4) 生きるために大切なことを実行できる(あいさつ、時間厳守、言葉遣いを実行する)

また、平成20年度は（１）、21年度は（２）を重点とするなど、年度ごとに重点の置き方を変え、4か年計画で指導に当たっている。これは、単年度主義に陥らずに中期的な展望をもつことが重要であるという校長の考えによるものである。

（２）重要事項の意識化 ～繰り返し言い続ける～

教職員が組織的な指導を展開していくための有効な方策は、「やるべきことを単純化すること」と、それを折に触れ「言い続けること」だと校長は考えている。

昨年は機会あるごとに、「（１）何事にも一生懸命取り組もうとする（学び、遊び、働く、守ることに集中する）」を児童にも、教職員にも、そして保護者にも言い続けてきた。

また、校長は、学校経営を推進するための基本認識についても、同様に繰り返し教職員に伝えてきた。

〈資料１〉基本認識

- （１）熱意・創意・誠意《プロの資質》
- （２）小異を捨てて大同（子どもの成長）につく《大局の選択》
- （３）過ちては則ち改むるに憚ることなかれ《間違いは直ちに認め改める》
- （４）信頼と協働《同僚性の醸成》

目指す姿を具体的に示し、その実現に向けて何をどのような姿勢で行うかを繰り返し説く。それを聞くことで、児童と教職員の意識化が図られる。「今年度は、この部分が重要であり、これだけは譲らない」という校長の姿勢が教職員の行動目標の共有化に有効に働いている。

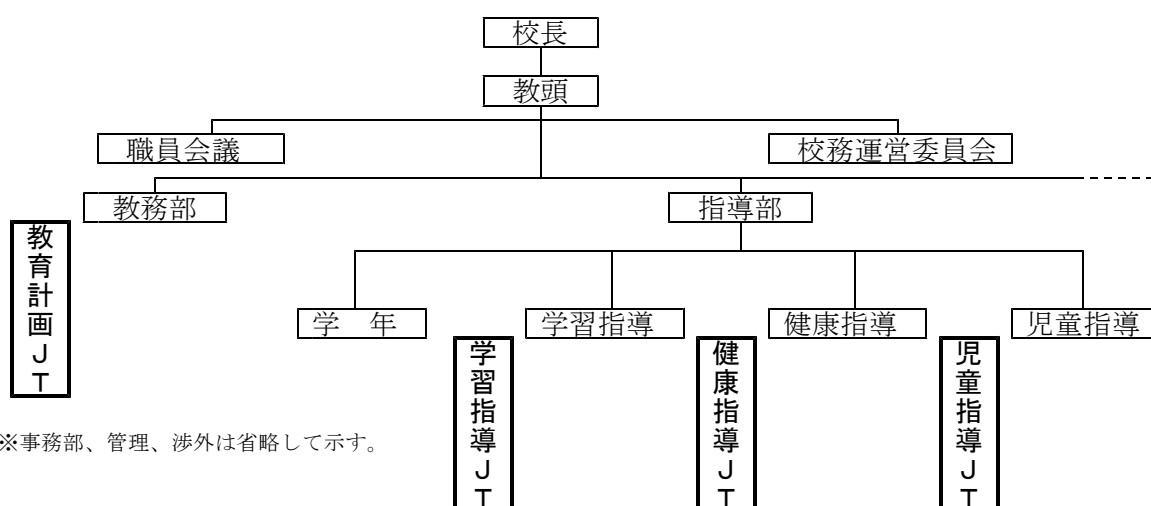
２ 機動力を重視した組織編成

（１）実践的改革チーム（ＪＴ）の設置

教育活動の日常的な見直しや改善を目指して、平成21年度から校務分掌上に「実践的改革チーム」を位置付けた。教職員が問題を意識した時点で、改善の必要性や方向性を見極め、機敏に対応するためである。このチームには、ある程度の権限を委譲されていて、軽微な見直しについては、すぐに全職員に提案できる点も特徴の一つである。

チームは「教育計画」「学習指導」「健康指導」「児童指導」の４つで、１つの部の人数は４人程度としている。各チームは必要に応じて自主的に話し合い、問題解決の手立て等を提案するなど、機動性を重視した取組をしている。

〈資料２〉校務分掌略図の一部



次の資料３は、前期に各実践的改革チームで検討した内容を整理したものである。

〈資料３〉実践的改革チームの検討内容（前期）

教育計画ＪＴ

- ①家庭訪問における日程・時間の調整について
- ②教育相談の回数・時間の確保について
- ③水泳指導
- ④清掃指導（年間計画の見直し）

学習指導ＪＴ

- ①通知表の検討
- ②マイチェックプリント（家庭学習、自己評価）の検討
- ③学年の約束について（チャレンジタイムの計画的実施、学習用具、ロッカーの使い方等）
- ④教科の約束について（学習のしおりの検討、特別教室の利用の仕方）
- ⑤学習のルールの見直し（一部訂正、強調点の検討、話型の確認、ハンドサイン取組状況等）

健康指導ＪＴ

- ①休み時間などにおける体力増強（カードの作成・活用、強調週間）
- ②縄跳びカードについて
- ③外遊びについて（校庭使用の割り当て）

児童指導ＪＴ

- ①清掃指導について（清掃の仕方、チェックリストの作成）
- ②教育相談について

検討内容の多くは、学校評価の結果をもとにして設定している。改善が必要と認められる課題を確認し、各チームで分析を行い、改善策を提案する。また、学校評価の結果ばかりでなく、日常の業務の中で各教員が改善の必要性を感じた事案について検討する場合もある。実践的改革チームから提案された改善策のうち、すぐに取り組むことが可能なものについては迅速に実践に移していく。

大規模校では、ボトムアップで多人数の意見を集約し、吸い上げることはなかなか難しい。ＪＴのメンバーは各学年に所属しており、若手の意見や教員の本音を拾いやすい。以前は、改善の必要性は認めつつも、対策の立案や実行にまでは至らなかった事案も、ＪＴの設置により、機敏な対応が可能になった。注目すべき点は、ＪＴのメンバーが同僚の意見を大切にしながら、チームとしての機能を発揮していることである。

２学期になってから、新たな実践的改革チーム「学校支援ボランティアＪＴ」が立ち上げられた。地域住民の教育力を有効に活用し、「地域で子どもを育てていく、地域に支えられる学校づくり」を推進することがねらいである。年度の途中であっても、必要性を認めれば柔軟に組織を編成する。ここにも、機動力を重視する方針の一端が見られる。

また、実践的改革チームの設置は、学校の直面する課題の解決だけでなく、ＯＪＴの面からも有効である。個人のレベルでなく、学校全体を考えて課題に対する分析を行い、具体策を提示する必要があるからである。このように、チームによる共同作業は、学校経営に関わる若手・中堅教員の学びの場にもなっている。

（２）主幹教諭の実践

平成21年度より、本県でも教務主任を兼務する主幹教諭が大規模校に配置された。真岡西小学校も配置校の一つである。真岡西小学校の主幹教諭は、教務部と教育計画ＪＴの２つチーフを兼ねている。平成21年度４月から10月までの、主幹教諭の実践について次に示す。

- ①主幹教諭の職務の一つに、「校長の命を受けた校務の一部の整理」が挙げられる。

主幹教諭は、教育計画や時間割に関する事項について、資料や情報を整理するとともに、意

見の調整や指導助言を積極的に行っている。

②学年主任に働きかけ、学年主任会や学年会を定期的を開催するなど、組織運営体制を整えるうえで中核的な役割を果たしている。

③教育計画J Tのチーフとしてリーダーシップを発揮し、次の活動に取り組んでいる。

○今後の教育計画について、学校評価や行事の反省等をもとに検討する。

○これから実施する行事や教育活動の改善に努め、迅速に対応できるように調整したり検討したりする。また、評価を次年度に生かし、改善・実践につなげていく。

④教育計画J Tばかりでなく、他の実践的改革チームの活動に対する相談・調整の機能を果たしている。

⑤学年主任や他の主任クラスの教員に、学校経営ビジョンを念頭に置いた指導助言を行うとともに、共に考えるという姿勢を基盤として、同僚の意見や考えを集約し管理職に伝える役割を果たしている。

⑥児童への接し方や同僚との関わり、会議での説明・発言の仕方など、協働性・同僚性を意識し、目標となる言動をとり、若手教員の育成に努めている。

主幹教諭の働きかけにより、学年主任や他の主任クラスの教員が、それぞれの立場で学校全体を考えた取組を積極的に行っている。こうした実践は主幹配置校でなくとも、ミドルリーダーとしての業務への取組を考える際に参考になる。

3 行動規範の明確化

(1) 時間厳守の実践

学校は日課に従って動いている。時間を守ることや大切にすることが肝要であるが、このことが案外難しい。真岡西小学校でも、朝の打合せが長引き、授業を開始するのがやや遅れたことがあった。「時間厳守の実践」は組織的対応のキーワードであるという校長の考えから、朝の打合せの時間厳守と職員会議の時間内終了を徹底した。朝の打合せは10分以内で終わりにし、超過しそうな場合は、校長の話は割愛する。また、職員会議は16時45分の終了を目指している。

時間を短縮するためには工夫が必要である。時間管理に対する校長の姿勢は、打合せや会議に対する教職員の意識と行動を変えた。必要事項のみの確認や要領のよい説明の仕方だけでなく、会議の企画力、運営力が高まり、打合せや会議が時間内で終了できるようになった。

(2) 「子どものため」と「協働」を意識した取組

児童一人一人に目を向けると、実に様々な状況で日々の生活を送っている。児童のなかには学校や学級になじめない児童も見られる。真岡西小学校では、「当事者一人の責任にはさせない。」という校長の考えから、担任だけが配慮を要する児童に対応するのではなく、学年所属の教員から主幹教諭や教頭まで、多くの教職員で支援する体制づくりに力を入れている。「あの先生に支えられている」という意識が、組織としての連帯感を高めることにつながっている。

また、真岡西小学校では、「研究授業と授業研究会」を、授業力の向上だけでなく、同僚性構築のための手立ての一つとしてとらえ、その充実力を入れている。70名以上の教員全員が授業を一回以上公開することは容易ではない。そのため、授業を見合う機会を学年単位で設定し、授業研究会を実施している。なお、この研究会には養護教諭も参加し、児童の視点に立って授業について意見を交わしている。学校規模が大きいと、教員全員で授業研究会を行うことは難しい。しかし、同じ学年の授業を数多く参観できるというのは、大規模校ならではの強みである。学校の実態に合わせて授業研究会の持ち方を工夫している点は他校の参考になる。

取材を終えて

真岡西小学校の取材で感じたのは、「教職員が活躍しやすい仕組みづくり」の重要性である。日常の教育実践を念頭に置き、仕組みづくりを工夫することで、組織力の向上と人材の育成を図ることができる。学校の現状分析をもとにした戦略の必要性を学んだ。

2-2 学校教育目標との関連を重視した校務分掌の編成

小山市立小山城南中学校

■取組のポイント

- 円滑な組織運営のため、校長、教頭、主幹教諭、事務長、4者による会議を週1回行い、情報の共有化を図っています。
- 学校教育目標の達成のため、校務分掌の見直しを行い組織の再編を図っています。
- 主幹教諭がリーダーシップを発揮し、教員の意見集約や連絡・調整を積極的に行っています。
- 学校評価シートを作成し、マネジメントサイクルを意識した教育活動を行っています。

■学校の概要

小山市東部の新興住宅地の中に位置する、昭和62年に小山第二中学校より分離し、開校した大規模校である。平成21年5月現在、生徒数は748名、教職員数は50名である。学区は、近年になって発展してきた地域であり、発展に伴って転入してきた地域住民が多い。

「自学」「敬愛」「健康」「郷土愛」を4つの指標とし、「地域に根ざした学校」「楽しく明るい学校」「きれいな学校」を目指して日々の教育実践に取り組んでいる。

1 校長、教頭、主幹教諭、事務長、4者による会議の充実

校務運営を円滑に推進していくためには、学校経営の核となる校長、教頭、主幹教諭、事務長らによる情報の共有化が必須である。そのために、小山城南中学校では、毎週月曜日の3、4校時に、校長、教頭、主幹教諭、事務長による会議（以下、4者会と記す）を実施している。

4者会では、教育課程の実施をはじめ、生徒・保護者の状況、現在の課題等、様々な観点から情報交換と話し合いが行われる。この会議の特筆すべき点は、次の二つである。

- ①校長の学校経営方針の確認や、教員の意見集約を基にした意見の具申の場にもなっていること。
- ②学校運営全般について、事務部経営の面からバックアップがなされていること。

聞き取りの際、学校長が強調されていたのは、校務運営における事務長の存在の重要性である。昨今、学校事務には、学校経営を支え、学校管理運営の総務を調整する役割が求められている。

小山城南中学校では、諸会費納入や就学援助に関する事務、各種の申請・認定等に対応するため、教職員とのコミュニケーションを密にし、情報が入りやすい事務室づくりに努めている。組織体としての教育活動から派生する事務処理について、基本的な考え方や処理方法を明確にし、全教職員がそれを共通理解するために、事務部が積極的な役割を果たしているのである。

次に示す事例は、〈集金の納入〉に関する取組である。集金の未納者に対する督促のプロセスや留意点等を、事務部が教員に対し、具体的に示している。

〈資料1〉

〈集金督促についてお願いします〉

保護者への集金の督促については、下記のようなプロセスで行いましょう。

- ① 督促通知は、担任と学年主任で家庭訪問して保護者に直接手渡してください。
- ② その際、納入期限を確認する。 ○月○日まで（遅くとも○月○日）
- ③ 決められた期限に支払わない場合は、学校に来てもらい集金についての説明をし、再度請求してください。
- ④ それでも未納の場合は、家庭訪問することになります。
◇ 訪問者：教頭＋学年主任＋担任で
- ⑤ それでもそれでも未納の場合は、又家庭訪問します。
◇ 訪問者：校長＋学年主任＋担任で

- * 必要に応じて、電話連絡を密にして、集金を払ってもらうようにしてください。
- * 給食費の支払いができません。よろしくお願いします。

[城南中・事務部 責任者・教頭]

この取組が奏功し、毎年、年度末には未納者が一人もいないということである。こうした方針の決定や確認の上でも、4者会は有効に機能している。このように、4者会では学校運営における様々な課題が検討され、学校が組織として機能するために、重要な役割を果たしている。

2 学校教育目標に沿った組織の再編

平成21年度より主幹教諭制度が導入され、小山城南中学校も主幹教諭配置校となった。本県の場合、小・中学校では主幹教諭は教務主任を兼ねるため、小山城南中学校では「主幹教務」という名称で呼んでいる。

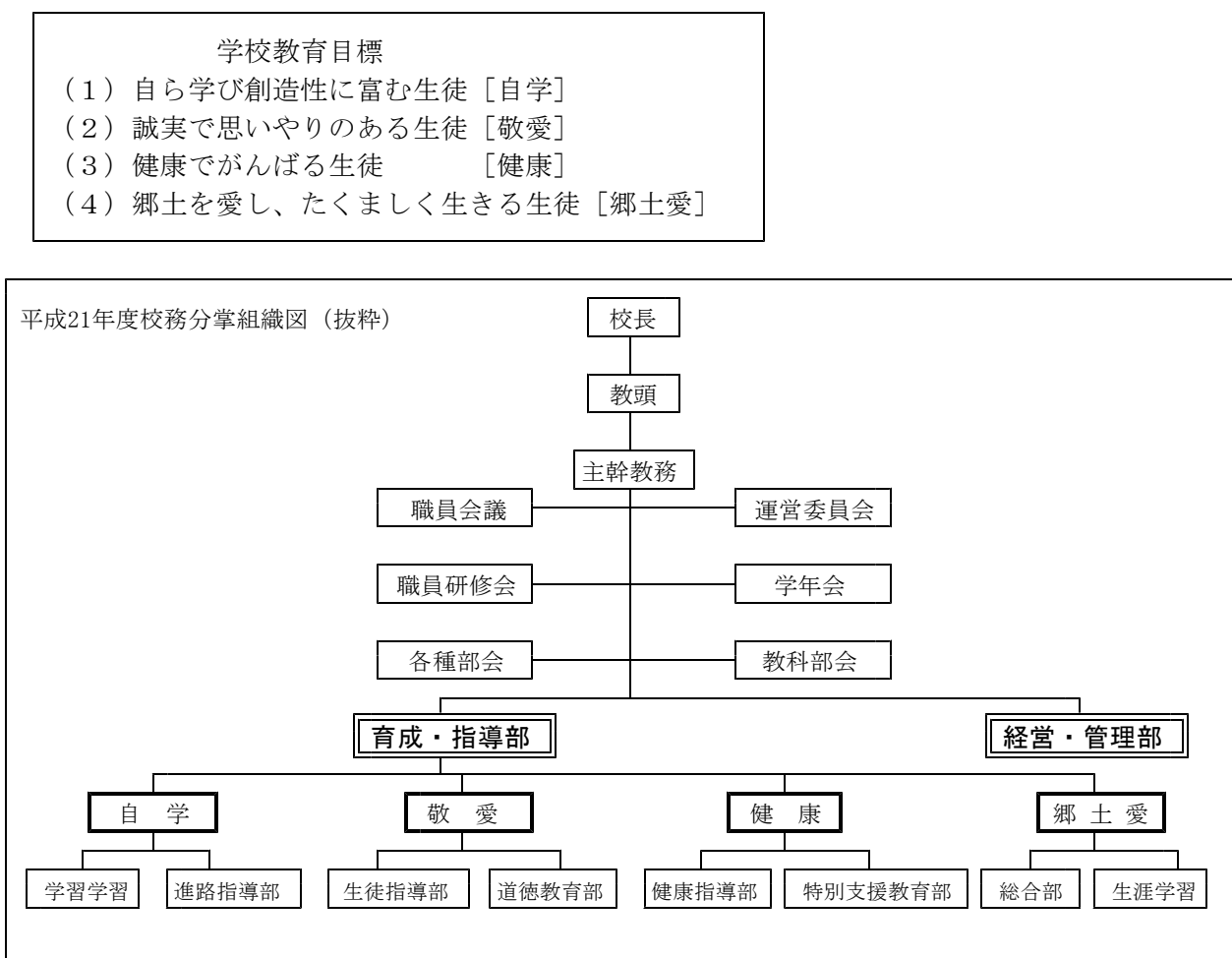
以下に示すのは、主幹教諭を中心とした取組である。

(1) 校務分掌組織の見直し・再編

小山城南中学校では、主幹教諭の配置に伴って、校務分掌を見直し、学校教育目標に沿って組織を再編した。この組織の再編にあたっては、すでに導入されている他県の実施事例をもとに、平成20年度から勉強会を実施し、準備を重ねてきた。再編のねらいは次の2点である。

- 学校教育目標の達成に向け、マネジメントサイクル（PDCA）を機能させるため。
- 主幹教諭が校務を整理し、適切な指導、助言を行いやすくするため。

〔学校教育目標と再編された組織〕



このように組織を再編したことで、各教員は学校目標と自分の業務とを関連づけて考えやすくなった。なお、小山城南中学校では、再編された組織についても固定的にはとらえてはいない。「教職員が動きやすいかどうか」、また、「現実的に機能しやすいかどうか」という観点から現状分析を行い、改善が必要な場合や無理が生じた場合には、不断の見直しを図っていくとしている。

ここにも柔軟な組織運営の一端がうかがえる。この事例は、「分掌の機能や学校等の課題に応じた効果的な組織づくり」の一つのモデルである。

（２）校務分掌間、学年間の意見調整・集約・連携強化

主幹教諭の職務は、①担当校務の整理、②校長、教頭の補佐、③垂直的調整機能（ミドル・アップダウン機能）、④水平的調整機能（校務分掌）、⑤教員の育成・指導等、多岐にわたっている。次に示す事例は、平成21年８月現在（取材時）までに、主幹教諭として行った調整機能に関する取組である。

事例１：新学期初めの机・椅子の移動

概要

新学期初めの机・椅子の移動について生徒指導部と学年主任から異なる意見が提案される。どちらの案にもメリットがある。そこで、どちらの立場も尊重しつつ、主幹教諭が対案を作成し、職員会議で提案した。また、その折、出された意見についても考慮し、改善案を作成した。この改善案を基に、実施したところ、スムーズに実施できた。

主幹教諭による考察

勤務年数が長い教員に頼って、暗黙のうちに機能していた活動がある。教頭や主幹教諭が整理を行い、職員の人事異動にも対応できる組織にしていく必要がある。

事例２：情報モラル研修の実施

概要

情報モラルの向上については、新学習指導要領道徳にも明記された。この問題については、生徒指導の面からも早急な対応が求められている。そこで、道徳部会と生徒指導部の共催という形で、生徒と保護者を対象とした情報モラル研修を実施することとした。

主幹教諭による考察

今後、時代の要請から新たに実施する事業で、複数の校務分掌が関係する事業も考えられる。

多忙な職員には、企画立案を躊躇する場合も考えられるので、主幹教諭が企画に関わり、抵抗を少なくしてから仕事を委譲することも必要である。



道徳部会、生徒指導部会合同会

事例１は、「校務分掌間での意見や利害の対立の調整」であり、事例２は、「分掌間の連携強化」の事例である。学校では、改善の必要性は認めつつ、調整する人がいないために問題がそのままになってしまう場合があると思われる。全体を考えた適切な調整や助言の必要性和有効性を示している事例といえよう。

３ 学校評価シートによる教育活動の進行管理、自己評価

学校教育目標の実現には、校長の示したビジョンを教職員全員が共有化するとともに、マネジメントサイクルを意識して日常の教育活動に取り組むことが欠かせない。ビジョンの共有化やマネジメントサイクルを意識した教育活動を行うには、校務運営に対する教職員の参画意識を高めること、働きがいのある職場づくりを推進することが必要である。その具体策として、小山城南中学校では全職員が参画して、校務分掌グループごとに意見を求めて「学校評価シート」を作成するとともに、学校の課題について全職員で共通理解を図る場を設定するなどの取組をしている。

学校としての評価項目をまとめた「学校評価シート」は、自分たち自身で項目を設定したものであり、全職員が常に意識して各項目の実現に努める必要がある。そのため、小山城南中学校では自己評価を毎月実施し、教育目標やPDCAのマネジメントサイクルを意識した日々の教育実践に有効に役立てている。

〈資料２〉平成21年度 小山城南中学校 自己評価項目に関する調査（ ）月

		実現度			
		◎よくできた	○少しできた	△あまりできない	×まったくできない
1	チャイム起立や用具の準備を確実にするようきちんと指導をしましたか？	◎	○	△	×
2	無言で集中して話を聞く態度やノートのとおり方について、繰り返し指導しましたか？	◎	○	△	×
3	学習のねらいを明確にし、生徒が「分かった」と感動の味をえる授業の展開を工夫しましたか？	◎	○	△	×
4	家庭での学習ノートを点検することで、家庭学習状況を把握し、家庭学習の定着を図りましたか？〔漢字ノート（国）、計算ノート（数）、練習ノート（英）〕	◎	○	△	×
5	話を聞く場面で体を向けるなど姿勢を整えて話を聞くよう指導していましたか？	◎	○	△	×
6	やって良いことと悪いことの区別をさせるために、その場で指導するようにしていましたか？	◎	○	△	×
7	人権意識を高め、やさしさや思いやりを育めるような指導を行いましたか？	◎	○	△	×
8	あいさつ、ありがとう、ごめんなさいをきちんとと言えるよう指導しましたか？	◎	○	△	×
9	自分の足で登校することをすすめるなど、体を動かす場面を積極的に奨励していますか？	◎	○	△	×
10	規則やルールを守る意識を高める具体的な指導を行いましたか？	◎	○	△	×
11	毎日「飛翔」に目を通すなど、生徒の生活の様子を把握し、遅刻しない節度ある生活ができるよう具体的に指導していますか？	◎	○	△	×
12	給食だより等を生かした食育と残量を少なくする指導をしましたか？	◎	○	△	×
13	清掃のはじまりと終わりを大切にして、静かな清掃に取り組ませましたか？	◎	○	△	×
14	自分で仕事を見つめる生徒を育てることができましたか？	◎	○	△	×
15	ボランティア活動を通して、地域の一員としての自覚をもたせることができましたか？	◎	○	△	×
16	省エネ、省資源に進んで取り組む生徒を育てましたか？	◎	○	△	×

左の評価項目は学校教育目標をもとに、設定されている。

1～4は「自学」
5～8は「敬愛」
9～12は「健康」
13～16は「郷土愛」に関する項目となっている。



マークシートによるアンケート処理の様子

アンケート等の実施では、データ処理の労力とスピードが課題である。小山城南中学校では、スピーディな処理をするために、マークシートによるデータ処理ができるようにした。

迅速な結果の処理が、改善への意識づけに必要なかつ有効だとの判断からである。短いスパンで自己評価を行い、結果を迅速に返すことは、改善への意欲づけやマネジメントサイクルの意識化に役立っている。

取材を終えて

小山城南中学校に取材に行き、感じたのは「先生方が生き生きとしている」ということである。「仕事にチームで取り組み、仕事を成し遂げる体験をさせる」「失敗を一人のせいにならないようにし、安心して業務に取り組める環境づくりを進める」「若手職員に挑戦環境を与える」など、学校経営に関する様々な工夫を聞くことができた。日常の業務を進める中に、豊富な「コミュニケーション」があり、「教員としての成長」がある。「本校は、『やればできる』ではなく、『できるからやれ』なんです。」という校長の言葉が印象的であった。

2-3 マトリクス型の組織による学校運営

県立石橋高等学校

■取組のポイント

- 各学年・各部・各教科等が縦横に関わる、いわばマトリクス型の組織を編成して、人が変わっても、手法を変えても、指導方針は変わらない安定した学校運営を行っています。
- キャリア教育を中心とした進路指導等に、全職員が共通理解を図りながら、一貫した指導を展開しています。

■学校の概要

石橋高校は、平成21年度で創立85周年目を迎えた伝統校である。生徒のほぼ全員が進学を希望しているが、高校生のうちから職業観や勤労観をしっかりと育成し、生徒が自分の興味・関心・適性に応じ、将来を見通して大学等を選択し、進路実現に向けた取組ができるように、キャリア教育に力を入れている。生徒の進路選択・進路実現のために、第1学年では職業研究の一環として「大学・企業・研究所訪問研修」、「職業講話」、第2学年では、学部学科研究として「大学訪問と体験授業」、第2学年の後半から第3学年にかけては、進学先の学問領域につながる「テーマ研究」等、進路に関するさまざまな指導を行っている。

1 評価と改善

石橋高校では、「将来を見通した進路学習」をモットーに、安定して進路指導の実績を積み重ねているが、過去の実績の踏襲にこだわらず、常に改善を重ねて、変革型の組織運営を行っている。

(1) 改善に対する意識付け ～調整型から変革型のリーダーへ～

管理職は、行事等の起案の際に、安易に前年度の踏襲をしないように、常に改善の意識をもつように職員に促している。また、新任者に対して、前任校での取組の長所を積極的に取り入れるように働きかけている。そうした姿勢は職員にも伝わって、学校全体の取組に対しては、常に新たな視点で改善を図っている。管理職がミドルリーダーに求めるリーダー像は、従来の調整型のリーダー像ではなく、変革型のリーダー像である。

新任者の提案をもとに、近年では次のような改善を図っている。

①学校祭の一般公開を隔年から毎年へ

石橋高校では、従来、学校祭を毎年実施していたが、一般公開は隔年での実施であった。しかし、非公開の年でも、生徒は一般公開の際の取組に劣らぬ取組をしていることや、他校の実施状況などを鑑み、平成19年度からは毎年の一般公開とした。

②保護者に対する授業公開

開かれた学校づくりの一環として、平成19年度から、PTA総会の日に、保護者に授業を公開している。

(2) 近年における改善 ～学校内外の環境の変化を受けて～

学校を取り巻く環境の変化に伴い、近年では、次のような改善を図っている。

①総合的な学習の時間の見直し

石橋高校には、キャリア教育の一環として総合的な学習の時間に位置付けた、「1日総合大学」という取組があった。これは、大学から講師を招いて、文系理系合わせて20以上の講義を開き、生徒は自分の進路希望に合わせて1講座を受講するという取組である。生徒の進路意識や学習意欲の向上等に効果が認められる取組であった。一方、講座そのものは学校側がお膳立てしたものであり、生徒は志望する進路に密接に関係する講座を選べるとは限らないという問題点もあった。また、学校本来の授業時間を確保する点からも改善の必要性が提起された。折しも、大学側も広報活動の一つとして、オープンキャンパスだけでなく公開講座や体験授業を催すようになってきた。そこで、「1日総合大学」を廃止し、大学の体験授業を2講座受講してそれを報告させるという取組に代えた。これにより、生徒が自分の志望に直接に関係する進路先や学問分野を選択して、より主体的に学ぶことができるように改善を図った。

また、第1学年を対象に実施していた「事業所体験学習」については、例年の課題として、受け入れ先の確保、中学校におけるマイチャレンジ事業との質的な住み分け等が挙げられていた。そこで、「事業所体験学習」を廃止し、「大学・企業・研究所訪問研修」という取組に代えた。これは、生徒の進路先に見合う、より高度な学問や研究を行っている大学と企業・研究所を組み合わせた見学コースを、学校側で十数コース設定し、生徒はそこから希望するコースを選択して見学し、報告させるという取組である。

②高大連携プロジェクトの推進

先に挙げた「1日総合大学」を廃止した代わりに立ち上げた取組に、東京工業大学との高大連携プロジェクトがある。同大学では、全国の高校・高等専門学校を対象に、大学の講義(半期2単位)を、衛星通信・インターネットで配信している。石橋高校では、平成20年度から、第2学年に学校設定科目「大学等での学修」(1単位)を設け、希望者に受講させている。20年度は、講義が収録されたDVDが大学から送付されるのを待って講座を開いていたが、21年度は、石橋高校の同窓会の寄付によって設置した衛星放送受信設備を利用して、講義を自動的に録画できるようにしたことで、利便性が向上した。なお、21年度は「基礎生物学A」の講座を7名、「日本という枠組み：2つの視点から」の講座を6名が受講している。



東工大の講義を視聴する生徒

(3) 短いサイクルでの評価と改善 ～年度の途中における改善～

取組について課題があると認めれば、来年度における改善を待たずに、各学期毎など、年度途中でも改善するようにしている。平成21年度の途中においても、次のような改善を図っている。

①教育課程の改訂

平成21年度入学生の、第3学年次における公民科の選択科目について、大学入試センター試験の受験科目に対応できるように、保護者に説明して了承を得たうえで改訂した。

②長期休業の日程に係る学則の改定

長期休業の日程については、例年、学校教育課への申請によって決定の手続きをとっていた。しかし、夏季休業中に全学年で行っている学習合宿の日程を長期的に見通して、第1学期中に学則の改定を行い、平成22年度以降の長期休業の日程を変更した。

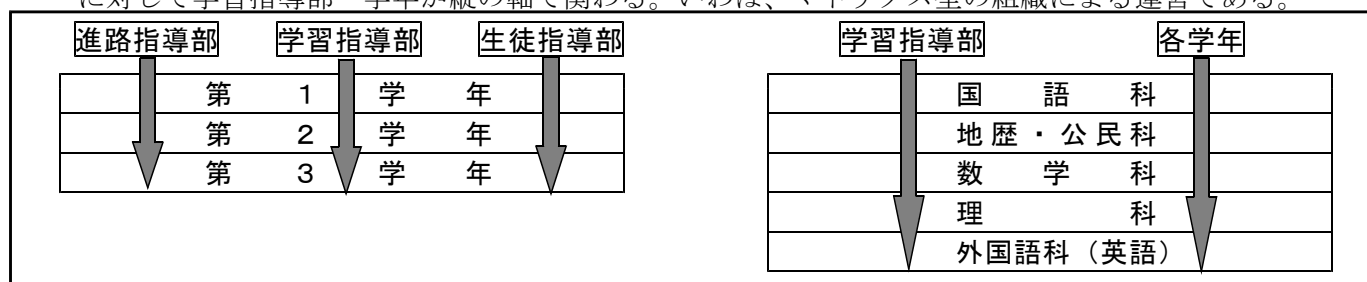
(4) 個人から係へ ～係の中のミドルリーダーの育成～

係の主任が一人だけで職務を遂行してしまうことがないように、副主任が中心となって職務に関わるようにしている。そうすることで、係の中のミドルリーダーの育成に努めている。

2 組織運営

(1) マトリクス型組織

教職員がクラスや学年の垣根を越えて、各部との連携を図りながら、知恵を出し合って最善の指導を展開するために、組織的な校務分掌の構成と人員配置をしている。学年を横の軸とすれば、これに対して進路指導部・学習指導部・生徒指導部が縦の軸で、各教科を横の軸とすれば、これに対して学習指導部・学年が縦の軸で関わる。いわば、マトリクス型の組織による運営である。



(2) 組織的な取組の例

①他の学年の担当者も参加する進路検討会

第3学年の進路検討会の構成員は、進路指導部、第3学年の正副担任、第3学年の教科担任、校長、教頭、教務主任である。これに、第2学年の担任（特に新任の担任）も参加して、進路指導上の取組や課題について共通理解を図っている。

②模擬試験等の結果を指導の改善に生かす取組

校内外の模擬試験の結果が判明次第、各教科の担当は結果の分析を行って学習指導部と進路指導部に報告する。また、進路指導部長、学年主任、学年の分析担当者から校長、教頭に分析結果の説明をするとともに、その場で対策を検討する。さらに、即座に対策に着手することで、模擬試験の分析の結果を短期間のうちに指導の改善に生かしている。

(3) 企画委員会を学校運営会議として位置付ける

石橋高校では、企画委員会の位置付けを、職員会議の前の調整会議ではなく、学校運営会議として重要な位置に付けている。そのため、企画委員会に協議事項を諮る際には、その前の段階で、校長、教頭と各係が参加して打合せを行い、議題を決定したりその内容を検討したりしている。

(4) 情報の共有化

①朝の職員打合せに使う「朝刊」

従来、朝の打合せの際の連絡事項等を職員室のホワイトボードに記入し、HR担任は、それを写し取って生徒に伝えていたため、時間や手間がかかっていた。そこで、21年度からは、「朝刊」と名付けた連絡票に、前日のうちに伝達事項等をパソコンで入力しておくようにした。「朝刊」は、打合せ前に情報担当者がプリントアウトして、全職員に配布するようにした。

パソコンでの入力には、表計算ソフト（Excel）を使い、複数のパソコンから同時に情報を入力できるようにしている。なお、この方式を取り入れた際には、表計算ソフト（Excel）の

「朝刊」（連絡事項等を記した用紙）

平成21年 6月12日（金）				日	信	A	3	〇〇	〇〇	B	8	〇〇	〇〇
週	6	〇〇	〇〇	目	放課後の教室美化に努めよう。								
番	9	〇〇	〇〇	標	制服を正しく着こなそう。								
本日の行事	◎進路講演会（3年）、PTA第3学年部会				◎LHR（7h）								
	12:45～13:15 保護者受付 13:15～13:25 講師紹介 13:30～14:40 講演会(70分) 14:40～ 生徒退場 15:00～15:55 学年部会 15:55～16:15 休憩 16:15～16:45 クラス懇談会				第1学年 石高祭について 第2学年 石高祭について ◎第3回漢字テスト								
◎週番引継(12:55～ 会議室)													
打合せ事項	説明	内 容							担当者	資料			
	1	7、8月行事予定を白板に掲示したので、加除訂正をお願いします。							〇〇	なし			
	2	水着販売・サイズ取替交換について 6月16日（火）放課後							〇〇	有			
	3	6月17日（水）午後 眼科検診 生徒への予告をお願いします。							〇〇	有			
	4	PC管理番号調べ（緑、青、黄のテブラにある番号とメーカー名、モデルNo.）							〇〇	なし			
8													
その他													
出張	氏名	時間	場 所	氏名	時間	場 所	氏名	時間	場 所	備 考			
	〇〇	終日	子ども科学館	〇〇	終日	教育会館	〇〇	AM	〇〇高校				
	〇〇	PM	〇〇市民会館	〇〇	PM	県立博物館							
	〇〇	終日	県総合運動公園	〇〇	終日	県武道館							

操作について理解を図るために、全職員を対象に研修会を開いた。

石橋高校では、職員全体の打合せの後に学年毎のHR担任の打合せを行っているため、二つの打合せを行うには時間が不足気味であった。しかし、「朝刊」により全体打合せの時間が短縮され、HR担任打合せにゆとりが生じた。担任間の共通理解と生徒への伝達事項の徹底も図られるようになった。

なお、「朝刊」の取りまとめ役である教務主任は、この「朝刊」を管理職用と一般職員用に分けて作成し、現行の学校日誌を「デジタル学校日誌」とすることで、業務の効率化を図るといふ、さらなる改善策を検討している。

②校務LANの活用

校務LANに接続しているパソコンを活用して、各部各係等の文書をすべての職員が閲覧できるようにしている。また、職員会議の資料なども、会議直前でなく、前日までに配布して目を通しておくようにすることで、会議の効率化に努めている。

なお、パソコンの共有フォルダをより使いやすくするために整理することや、個人情報等の取扱に関するセキュリティを高めることが、今後の課題となっている。

3 「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）の徹底

会議や打合せ事項等に関する事前・事後の連絡や報告、それらに対する管理職からの助言、必要に応じた対応等が図れるように、校長は職員に「ホウ・レン・ソウ」の徹底を呼びかけている。また、職員が「ホウ・レン・ソウ」がしやすくなるように、校長は、次のような、開かれた校長室づくりのための工夫をしている。

①校長室のドアを開けておく

職員が校長と気軽に対話できるように、校長室のドアを可能な限り開けている。

②稟議の際にも座って話す～座って話しやすいソファの配置～

稟議書を持った職員や、報告等のために入室した職員が、立ったまま用事を済ますことがないように、ソファの位置を座りやすいような位置に変えた。職員が校長室に入室するあらゆる機会を、「ホウ・レン・ソウ」の機会と捉えて対話の機会を増やしている。

4 職務の位置付けの見直しと校務分掌上の今後の課題

（１）職務の位置付けの見直し

校務の全体像を分析し、平成21年度には、よりよい校務遂行を目指して組織改編を行った。例えば、各種の取組が進路指導部に偏りがちであった点について見直しを図り、学習指導部に「高大連携」係を位置付けて、先に挙げた高大連携プロジェクトを学習指導部に移管した。

（２）校務分掌上の今後の課題

今後の課題として、校務分掌上の係の整理が挙げられる。従来は各係に複数の担当を配置しても、主担当が一人で職務を遂行することが多かった。今後は、原則的に一人一係とすることで、責任を持つ係を明確にすることを検討中である。ただし、すべての係を一係一人にはできないことや、職務上の責任が担当者に過重負担になりかねないことなど、配慮を要する点もある。

取材を終えて

前例にとらわれない姿勢が印象的であった。石橋高校には、伝統的に培われてきた進路指導のノウハウがある。それを受け継ぎつつも、産業界や経済界などの外部環境の変化や、人事異動に伴う内部環境の変化などに対応できるように、前例にとらわれることなく、常に新しい視点で取組の見直しを図っている。その姿勢から、現状に安んじない学校としての勢いが感じられた。

2-4 「鍋蓋型」組織から「ピラミッド型」組織へ

県立上三川高等学校

■取組のポイント

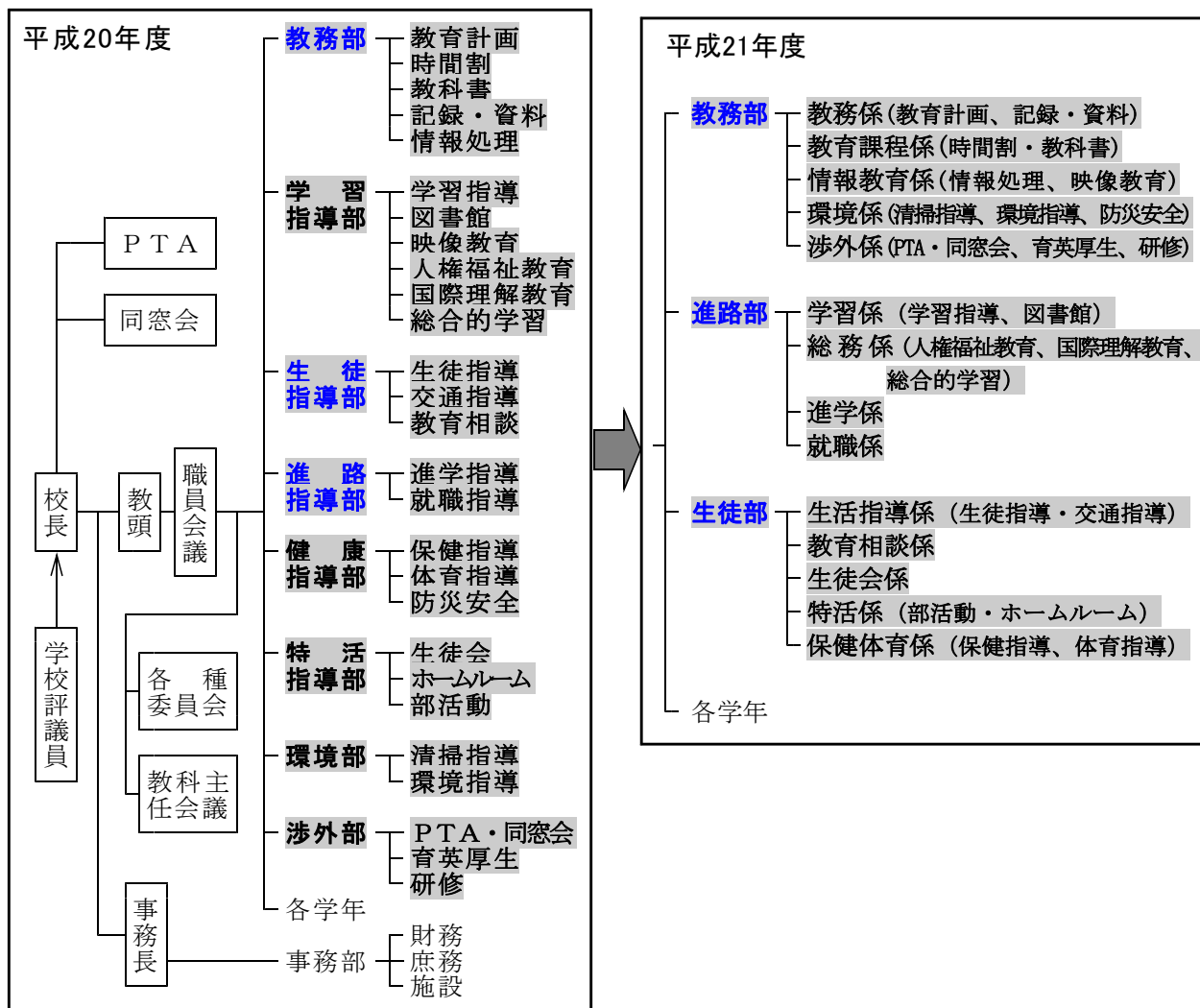
- 校務分掌を、従来の8部（27係）構成から3部（14係）構成にすることで、ミドルリーダーとしての位置付けや任務を明確にして、組織の活性化を図っています。
- 指導方針が統一されて生徒指導がやりやすくなったり、職員会議での協議事項が減って、各部や各係段階で決定した事項の伝達が増えたりするなど、ミドルリーダーの働きが成果として表れています。

■学校の概要

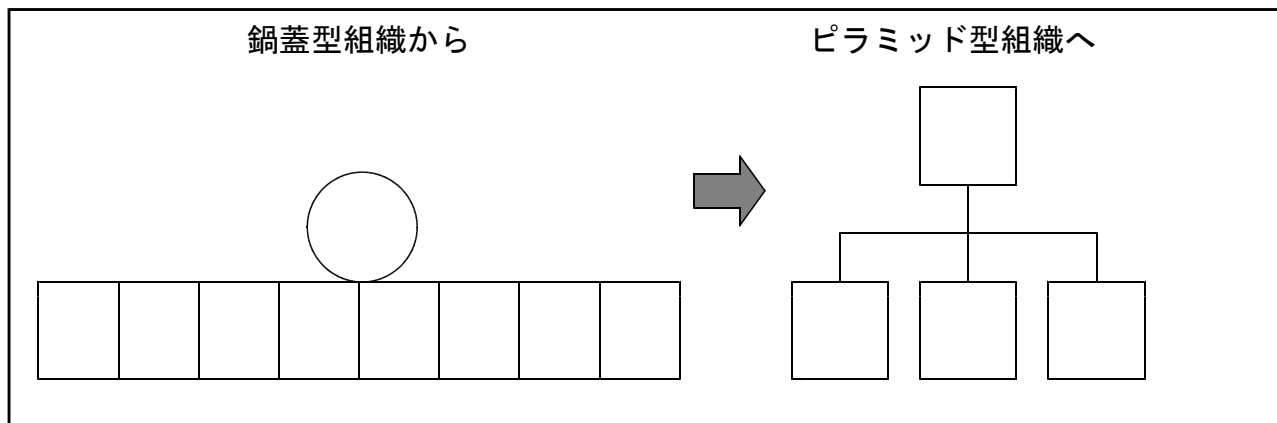
上三川高校は、平成21年に創立26周年目を迎えた学校である。生徒の約9割が進学を希望し、そのうち半数以上が専門学校を希望していることから、生徒が自分の適性に合った専門学校や職業を選択できるように、進路ガイダンスや丁寧な個別指導に取り組んでいる。「気持ちよい挨拶」「きちんとした服装」「きれいな環境」の3箇条を「上高精神」と呼んで、生活指導にも力を入れている。

1 校務分掌の改編とその工夫

（1）校務分掌の改編 ～8部体制から3部体制へ～

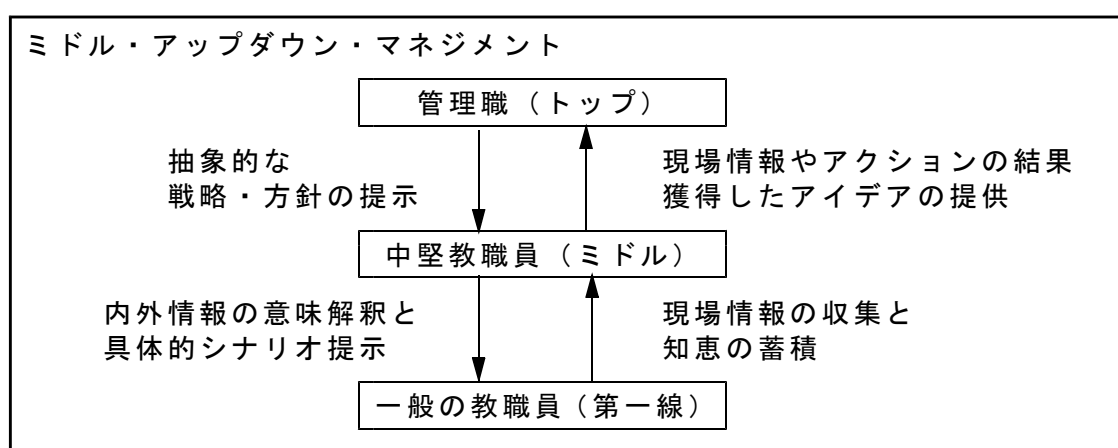


平成21年度に、校務分掌の部の構成を、従来の8部（27係）構成から3部（14係）構成（「教務部」「進路部」「生徒部」）にするとともに、そこに位置付けたミドルリーダーの任務を明確にして組織の活性化を図った。いわば、鍋蓋型組織からピラミッド型組織への改編である。この原案の作成には、平成20年度中に教頭と3人の教諭が当たった。結果的にその3人の教諭が、21年度に改編した3つの部の部長になった。現在、各部の運営は、3人の部長に一任されている。上三川高校では、3人の部長をキーパーソンとして位置付け、その活躍を通して学校の活性化に取り組んでいる。



この取組は、学校組織マネジメントでいうところの、「創発的な戦略^{※1}をベースにしたプロセス型のマネジメント」ということもできよう。また、その形態の面からは「ミドル・アップダウン・マネジメント」を具現化したものと言えよう。

「ミドル・アップダウン」は、「トップダウン」と「ボトムアップ」の双方の利点を生かした手法で、学校教育目標の具現化に向け、ミドルリーダーが教育活動の中核となって学校組織を活性化していく手法である。ミドルリーダーは、管理職と連携を図って組織内での連絡調整をしたり、一般教職員を指導・助言したりする。そうした取組を通して、教職員に自己肯定感や有用感が強まり、考えを率直に言い合える関係が築かれることが期待されている。また、教職員相互に共感的理解と同僚性が生まれ、相互の取組を認め合い、支え合い、励まし合い、高め合うことができるようになることが期待されている。このように教職員が相互に支援したり、啓発したりできる関係は、教職員の個々の力を結束させ、学校全体の共感的理解と同僚性を高めることになり、生徒の望ましい成長を促すことにつながると考えられている。



※1 創発的な戦略：意図して策定した戦略ではなく、最前線の現場に立つ職員の最適な環境適合の結果、状況即応的に下される戦術的な決定戦略。創発的な戦略は、意図的な戦略策定プロセスの分析、計画段階では予見できなかった問題や機会に対処することによって生まれる。これに対し「意図的な戦略」とは、データを基にして意識的かつ分析的に、トップダウンで実行に移される戦略である。

上三川高校では、この取組について、導入後3か月が経過した平成21年6月の時点で、次のような効果が挙げられている。

- 従来の学年主導の体制から、3部長体制にしたことで、縦と横の連携が図られるようになり、学年間の指導の温度差が解消され、統一歩調で組織が動いている。
- 学年主任の負担感が軽減されている。
- 生徒指導に関して統一した指導がなされている。
- 教頭と3部長の打ち合わせは、時間割の中に組み込まなくても、少人数のため随時行うことができる。
- 学校の外部に出る文書等は、3人の部長を経由してから管理職に諮ることで、情報の共有化に努めている。

また、新体制が発足して約半年が経過した平成21年10月の時点で、3人の部長は各部の取組の成果と課題について、次のように振り返っている。

3部体制の成果と課題 (○：成果 ●：課題)	
教務部	○年間や月間の行事計画の作成の際に調整がしやすくなった。 ○各部長は、職員の職務が見渡せるようになり、特定の職員に仕事が過重負担にならないように調整することができるようになった。その結果、各係の負担が軽減された。 ●職務の割り振りがスムーズにいかない場合に、部長が仕事を一人で抱え込んでしまうことがある。
進路部	○教科主任会議において、進路部長は、管理職の経営方針やそのイメージを各教科主任に伝えるとともに、具体的な取組を検討している。また、教科主任会議での決定事項は、すぐに実行に移される。 例1：校外模擬試験については、従来は受験ただけで学習指導に生かすための事後の対策が不十分であったが、今年度は結果の分析とその後の対策を行うようになった。 例2：各種テストの結果のデータ分析と公表 例3：教員の指導力の向上を目指して、校内において公開授業を行うことになった。 ○「学習」と「進路」の係が一つの部の中にあることで、3年間を見通した指導計画が立てやすくなった。
生徒部	○従来の8部体制に比べて、広い視野で組織を見渡すことができるようになった。 ○抜本的な改革や大きな改革がしやすくなった。従来は複数の担当者の合意を得なければ実行できないようなことも、今年度は、シンプルに実行できる。 例1：校外の不審者対策のために、放課後の下校指導を行うに際しても、部活動係と生徒指導係が一つの部の中にあるために、統一した指導方針が打ち出せ、すぐに実行に移すことができた。 例2：部活動の旅費規定の改正 ●部長に仕事が集中しがちである。

さらに、管理職は次のように成果を語る。「今年度は、職員会議での協議事項が少なくなり、決定済みの内容の伝達事項が増えた。これは、ミドルリーダーが働いている証拠である。」

(2) 校務分掌の改編上の工夫 ～任務に専念できるピンポイント配置～

3人の部長に対しては、部長としての任務に専念できるように、校務分掌上の係には付けていない。部長は直属の各部の各係を統括する縦の働きとともに、他の部長との連携を密にする横の働きをする。また、部長は正担任には付けず、各学年の学年付き副担任に付けている。

学年主任に対しては、その任務に専念できるように、授業の持ち時間数を他の教諭より減らす、

部活動では副顧問につけるなどの軽減措置を取っている。

一般の教員に対しては、可能な限り一つの部、最大でも二つの部の中の係につけるようにしている。このことにより、3人の部長は、職員全体の仕事が見渡しやすくなっている。

2 中期的な将来構想と本年度の努力点

(1) 中期的な将来構想 ～進路希望別学級編成の導入～

平成20年度に、「特色ある学校づくり検討委員会」及び「企画調整委員会」で中期的な将来構想案を作成した。8部及び各学年からは、具体策として想定される取組を挙げた。

21年度は、まずできることとして、第1学年と第2学年に進路希望別学級編成を導入した。改革の成果は、21年度の年度途中に行った進路希望調査にすぐに表れ、4年制大学への進学希望者が増加しており、進学に対する意識の高まりが数字に表れている。

(2) 本年度の努力点 ～取組の重点化～

例年、学校として取り組む「本年度の努力点」として挙げられていたものの中には、例年どおりの目標も含まれていた。21年度はその点を精選して、取組の重点化を図った。例えば、従来の目標であった「教育機器の活用」や、「的確な進路情報の提供」は、特別なことではなく不断になすべきであることから、努力点から除外した。

具体的な取組としては、平成21年度第一学期において、生徒指導に重点的に取り組んだ。従来は、学年間で指導方針の温度差が出てしまうことがあったが、今年度は生徒部が示す統一した方針によって指導がなされるようになった。校長は次のように語る。「どの先生に聞いても、去年より生徒指導がやりやすくなった。」

なお、第1学期の取組の成果を受けて、第2学期以降は、進路指導や学習指導に重点的に取り組む予定である。

このようにして重点化した「本年度の努力点」を、各教員の行動規準表の目標と一体化させて、教育活動のベクトルをそろえている。そして、教職員一人一人が成功体験を重ね、意欲的に教育活動に専念できるように努めている。管理職が語るモットーは、「教育目標の具現化に向かって、ベクトルを一つにして協力する。ベクトルが同じなら『多忙感はない!』」である。

取材を終えて

取材を通じて、既成概念にとらわれないことの大切さを学んだ。公務分掌上の部の数は8部前後あるのが一般的だが、上三川高校では3部に組織改編を行ってミドルリーダーを明確に位置付けた。その柔軟かつ大胆な発想は、まさに「目から鱗」である。管理職とミドルリーダーが連携して学校を変えていこうとする姿勢に、強い意気込みを感じた。

2-5 フラット型の組織を活かした学校経営

県立富屋特別支援学校

■ 取組のポイント

- 学校の伝統として培われてきた職員間の良い気風を大切に、学校本来の鍋蓋型組織の特性を活かした、柔軟で機動的な経営を実現しています。
- 「共通理解よりも共通実践」、「お互い様」の考え方が浸透し、全職員による数々の取組により、協働性・同僚性が高まっています。
- 良好な水平方向のコミュニケーションと二名の主幹教諭との連携により、ミドル・アップダウン・マネジメントを実現しています。

■ 学校の概要

富屋特別支援学校は、昭和54年4月1日に開校し、平成21年度で創立31周年を迎える。「一人一人の能力・特性やニーズに応じた教育を行い、可能な限り積極的に社会に参加する人間を育成する。」を教育目標に、150名の職員が一丸となって指導に当たっている。様々な交流教育やきめ細やかな指導により、保護者による学校評価においても大変好意的な評価を得ている。また、近隣の老人ホームでの除草作業や美化活動におけるゴミ拾い、自治会や幼・保・小学校行事への積極的な参加など、生徒によるボランティア活動や交流活動により、地域からの信頼も厚い。

1 「元気な学校」づくりのマネジメント

富屋特別支援学校では、教育目標に沿って、教職員一人一人がその能力を発揮し、それらの力を集約することを目標達成のプロセスとして学校経営を行っている。校長は明確な目標と幅広いガイドラインを示し、そこから外れた場合は、軌道修正してゆく。教職員は、そのガイドラインの枠内で目標達成のための提案をし、また、評価と改善を短いサイクルで展開している。

(1) リーダーの姿勢

「元気な学校」づくりのためには、教職員の良好な人間関係が最も重要であるとの理念のもと、「和」を大切にした経営をしている。児童生徒の全てが見えるのは最前線の教職員であり、そこに課題がありそこで提案が生まれる。新しい取組や改善は、トップダウンの流れによることを極力避け、教職員が自ら考え実践するボトムアップの流れによって行う。主役は一人一人の教職員であると考え、教職員を信頼して任せる。良いものは継承し、そうでないものは改善する。やってみて良かったものは取り入れる。このサイクルを数多く回すことで学校を経営している。

《校長から教職員へのメッセージ》

【良好な人間関係を】教育という仕事にかかわる私たちにとって、教職員間の人間関係はとても大切です。先生方には色々な意味での良好な人間関係を築いて欲しいと思います。

【第一線の先生方が主役】様々な問題点を一番把握できるのは最前線にいる先生方です。また、良いアイデアが思いつくのも先生方です。提案を教頭先生や私にしてください。提案という言葉にとらわれずに何か気がついたことや考えたことがあればそれを知らせてください。先生方の力を借りて学校を運営していきたいと考えています。

【自ら考えボトムアップを】私には、「どうしたら良いでしょうか。」ではなく「こうしたいのですが。」と相談してください。私も一緒に考えます。

【常に改善の意識を持って】仕事の負担感を減らすのも先生方ですよ。何か新しいことを考えたら、古いことをなくすのではなく整理してください。私が整理すると間違いが起きます。先生方が削れるところは削り、残すところは残すと判断してください。それで、こういう風にやりたいというものを提示してください。

校長先生の印象は？

『働きやすい職場を
つくってくれている！』

おおらか、話を良く聞いてくれる、懐が深い、
細かい話も相談できる、「すみません。」と言
いやすい、自分の失敗談も隠さず話してくれ
る、励ましてくれる、褒めてくれる

(2) 共通実践

富屋特別支援学校には、「お互い様」の考え方のもと、長い伝統の中で培われた協力体制や団結力を重んじる雰囲気がある。この良い伝統を活かし、校長の「共通理解よりも共通実践」の理念に基づき、様々な活動が展開されて、継承されてきた良い伝統が随所に発揮され、共働性、同僚性も高まっている。

《富屋特別支援学校の共通実践》

【児童生徒・全教職員一斉ランニング】

授業の一環として校内周回のランニングを取り入れている。朝、昼食後、放課後、子どもたちは大変良く走る。このランニングには教職員全員が参加している。走ることがつらい季節もあるが、それぞれのペースで子どもたちに寄り添いながら走る。共通理解を図りながら、新任者も新規採用者も自然に共通実践の流れの中に入ってゆく。



【全教職員による支援部のケース対応】

早期教育相談や他校支援などのセンター的機能を果たす支援部では、8名の教職員でケース対応をしていた。ところが現在、全てのケースを抱えきれない状況になってしまい、急遽全教職員に早期教育相談か他校支援のいずれを希望するかアンケートを取り、「困った時はお互い様」と快く対応した。年度途中であっても、緊急性、重要性があれば組織にとらわれず大勢で協力できる体制で対応する。

【全教職員でおはようとさようなら】

登校する児童生徒を教職員全員で出迎え、「おはようございます」の挨拶をする。そして、放課後も全教職員で「さようなら」の挨拶をして見送る。児童生徒の顔が覚えられて、保護者との信頼関係を深める上でも良い結果に繋がっている。



【全教職員で一斉清掃】

日々の清掃の他に、毎週木曜日の16:30から、全教職員で一斉清掃をしている。これら以外にも、担任は自主的に清掃をしている。そのため、校舎は大変きれいに保たれている。

【会議を持たない時間帯】

児童生徒が下校した後の放課後の45分間（14:45～15:30）を、大きな会議を持たない時間帯として設定している。この時間が教職員間で大変有効な時間として機能している。学年などのブロック単位で、その日にあった課題の共有や情報交換を行っている。このような時間が、教職員間のコミュニケーションのための時間となり、指導方法や校務に関して助言し合う時間になっている。そうした環境の中で、学校の良き気風が自然と伝承されている。

(3) 結果としての職場像

前述したマネジメントの結果として、緩やかな階層構造の中で活発なコミュニケーションがなされ、チームワークが強まっている。また、その中で業務を共有化し、役割を分担することにより各々が主体的に仕事に取り組んでいる。それぞれの教職員の能力を発揮しやすい職場となっている。さらに、リーダーの示す問題点に向き合って、活発なコミュニケーションにより同僚性を高める結果となっている。

《富屋特別支援学校の職場像》

1	自己コントロール	管理職が統制を加えるのではなく、職場の一人一人が自分の役割を自覚して、それぞれの持ち場で力を発揮し仕事をコントロールしている。
2	メンバーの参画	支援部のケースワークや運動会など、校務や様々な学校行事に全員が参画している。また、全員が全児童生徒に関心を持ち、小学部、中学部、高等部の壁も無く教職員が行き来し、情報を交換し、高め合っている。管理職、教職員間には共働関係ができています。
3	相互の信頼	管理職・教職員間、教職員同士が気軽に話し合え相談でき、お互いに信頼し合って仕事を進めている。ざっくばらんに話せる雰囲気ができている。廊下を歩きながらも様々な提案が出てくる。
4	相互援助関係	「お互い様」の雰囲気があり、自分の持ち場以外にもバックアップする気配りのできる人が多い。改まって仕事を依頼しなくても周りがやっている姿を見て、新任者も自然とその雰囲気にとけこんでいく。資料の綴じ込み作業など、素早く協力的である。管理職や教職員がお互いに相手に気を配り、相互にかかわりを持ち、持ちつ持たれつの関係にある。
5	仕事のコミュニケーション	年配の教職員が転勤してきても、中堅が若手との間をうまく取り持っている。年配の教職員が若手に教えてもらう場面も見られ、そこに何の壁も感じさせない良い雰囲気がある。
6	モヤモヤの処理	仕事を抱え込む教職員が少ない。相談し合える雰囲気がある。職場内での不満やモヤモヤを、同僚に相談しつつ、正面から取り組み、前向きに解決しようとしている。
7	動いて学ぶ姿勢	キーパーソンとなる主幹教諭や学部・各部主事は、率先垂範して業務をこなし、リーダーシップを発揮している。支援部部長は、早期教育相談と他校支援で放課後のスケジュールが一杯になっているが、言葉よりも自分が動くことで指導力を発揮している。各部のリーダーが率先垂範し、その姿を後輩が見ることで、いつの間にか仕事のやり方や進め方を覚え、次のリーダーに育っていく良い循環ができている。お互いの経験やノウハウの交換を、共に働く仕事の中で積極的に行っている。
8	能力の活用	管理職が、教職員一人一人が持っている能力を引き出し、目標の達成や効果的な職場の運営に役立てている。
9	目標の受け止め	教育目標が明確にされ、教職員がそれを自分のものとして受け止め、達成に向けて主体的にやりがいを感じながら仕事に取り組んでいる。
10	価値の共有	仕事を進める上での考え方について、職場内で日頃から話し合われており、管理職と教職員の目指す方向が一致している。

＊木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメントー学校・教職員がもっと元気になる開発プログラムー』を参考に、富屋特別支援学校の取組を当てはめて作成。

2 「ミドル・アップダウン」の組織マネジメント

富屋特別支援学校では、伝統的に培われてきている団結力をベースに、二名の主幹教諭が連携し、大小様々な改善のサイクルを回している。リーダーの意向を受けて、全教職員が「児童生徒のために」という共通の認識を持っている。このため会議の席でも建設的な議論が交わされ、課題を各職場に持ち帰っても、同様に熱心な協議が繰り広げられる。このことは、業務の改善に加えて、職場の団結力を一層強め同僚性を高めることに繋がっている。現在、「ミドル・アップダウン・マネジメント」の手法を取り入れ、主幹教諭を中心に、教育目標や努力点についても全教職員でつくりあげる仕組みを検討している。中堅職員が核になって学校という組織を動かしてこそ、変化に敏感に反応できるとともに、学校全体の動きを確保できるのである。

なお、「ミドル・アップダウン・マネジメント」については、第2章3『鍋蓋型』組織から『ピラミッド型』組織へ」（栃木県立上三川高等学校）29ページ参照。

《校長から見た同校の主幹教諭の姿》

ランニングがとても盛んな本校の朝は、全校生が走るため、コースに利用している通路の幅が不十分になってしまいます。力の差もあり、速く走る者、歩く者、まちまちです。時には危ない場面もあります。これを二人の主幹教諭が誰かからの意見があったのかもしれませんが、我々がコースの使い方について悩んでいる間に、情報を集めて話し合い、主事会議開催の伺いをする頃には改善案ができあがっていました。短期間のうちに、朝の打合せでコースの運用方法が報告されました。学校の身近な課題を見つけると、できるところから対応します。相手を思いやる心と気配りが、職場の潤滑油になっています。教職員からの相談も多く、バランスの良い二人です。

3 それぞれの立場で活躍するリーダーたち

鍋蓋型の組織のメリットを活かし、職場の「和」を大切にしたマネジメントの結果、「元気な学校」ができあがり、それぞれの教職員は生き生きと業務に当たっている。その中で様々な立場のミドルリーダーが活躍している。

【教 頭】二名の教頭で、小・中学部、高等部を分担している。連携が大変良く、担当外の学部も相互に熟知している。膨大な校務処理を行う中でも、各自必ず一日の中に時間をつくり、手分けをして校内巡回をできるだけ多く行うようにしている。また、それぞれの教頭は、児童生徒と共に昼食を取り給食指導にも当たっている。教員との間に主幹教諭が配置されたため、一層うまく連携が取れるようになっている。

【部 主 事】自ら多くの業務をこなしつつリーダーシップを発揮している。業務を進める過程や各学年への気配りと担任への支援の姿が、他の教職員への模範となり、次のリーダーの育成に繋がっている。

【中堅教職員】中堅教職員が核となり、年配の教職員と若手教職員との間の連携を図っている。管理職が一度指導した内容は、全ての教職員間で共有されている。先輩から後輩への指導も、共に業務を遂行する中で自然に行われている。指導案の作成や計画書、報告書など、様々な文書作成のスキルについても、お互いに共有しており、管理職に提出する前に職場内での互審が行われている。

それぞれの立場のリーダーが自ら進んで範を示すことにより、次のリーダーが自然と育ってゆく。職場の中にミドルリーダーが点在し、健康かつ柔軟で機動的な組織となっている。

取材を終えて

学校という職場は人材の宝庫である。様々なキャリアや自己研鑽によって培われた多様な知識と発想に溢れている。これらの力をコミュニケーションによって繋ぎ合わせることができれば、それがたとえ雑談であっても知的創造性は高く、ましてや、目標を一にした集団であれば尚更である。かつての学校にあった職場への郷愁と、学校本来の鍋蓋型組織の可能性を感じられる取材であった。

第3章 保護者、地域との連携

3-1 小規模校の特徴や地域の実態を生かした学校運営

那珂川町立小川南小学校

■取組のポイント

- 小規模校の特徴を踏まえ、柔軟な組織運営を行っています。
- 円滑なコミュニケーションを基盤として、同僚性を育成しています。
- 学校の外部環境に目を向け、地域に密着した特色ある学校づくりに努めています。

■学校の概要

小川南小学校は那須烏山市と接する那珂川町南部の農村部に位置している。学校のすぐ東には、清流那珂川が流れ、豊かな自然に恵まれている。学区は半径1キロメートルと大変狭く、保護者の多くは、同校の卒業生である。

現在、教職員数14名、児童数70名である。平成19・20年度には、文部科学省から「豊かな体験活動推進事業」の指定を受けて研究に取り組み、高い評価を得た。

1 組織として機能する学校を目指す

現校長の学校運営に対する基本的な考えは、「学校が元気、先生が元気」ということである。

校長は平成21年4月に赴任したが、過去にも教諭、教頭として勤務した経験があり、実に保護者の8割が教え子である。地域に精通している校長が、学校を取り巻く外部環境をよく分析し、特色のある学校づくりのため、リーダーシップを発揮している。

(1) 得意を生かす

教職員数14名という小規模校では、一人が担当する校務分掌は多い。児童の数が少なくても教科および領域の指導計画の作成や実施では、かなりの時間が必要とされる。そのため、自分の所属している学年だけでなく、他の学年の指導においても、それぞれの教員がその持ち味を発揮できるよう配慮している。

例えば、「総合的な学習の時間」の指導では、飼育・栽培に関する内容、情報に関する内容など、内容により専門性の高い教職員がその指導に関われるようにしている。

(2) 全体を見て動く

小規模校では、内部資源に制限が大きいと、必然的に一人一人の守備範囲は広くなる。

学校が現有する力をフルに発揮するためには、一人一人が全体を見て動くことが重要である。校長はこの点について、特別な「指示」はせず、教職員に任せている。日常的にそうした雰囲気の中に身を置いてみると、全体を見て動くことが自然と身に付いてくるという。

例えば、会議の資料や配布物等の準備も、特定の人への負担が大きくなり過ぎないように協力し合っている。管理職であっても印刷や綴じ込みなどを率先して行っている。そうした姿を見ることで、自分の仕事だけでなく同僚の仕事に対しても自然に目が向き、現在の学校としての動きが分かるようになるという。

配慮を要する児童への対応も、担任ばかりでなく全員で行っている。教職員数が少ないため、基本的に6名の教員が授業をしていると、臨機応変に対応できる教員は限られる。そのため、担任や学年以外であっても積極的にかかわり、指導に当たることが求められる。小川南小学校では、校長、教頭、教務主任も、不登校気味の児童宅への家庭訪問をしている。「一人一人の子どもを教職員全員で育てる」という意識をもち、日々の指導に当たっているのである。

学校に対する保護者の要望はもちろんのこと、学年や学級への要望等への対応も、主に教頭、教務主任が担当している。普段の学校生活で生じる一つ一つの課題に、多くの教職員で取り組む仕組みが自然と作られ、学校規模に応じた柔軟な組織運営がなされている。

2 コミュニケーションを基盤とした同僚性の育成

(1) なんでも言える人間関係づくり

コミュニケーションを活性化するための具体的な手立てとして、校長は「まめな言葉かけ」を実践している。時には、放課後等に校長が作った料理を食べながら談話することもあるという。また、職員室の一部に談話できるスペースを設け、話がしやすい雰囲気作りも行っている。こうしたちょっとした工夫も和やかな雰囲気と会話を誘発する。

目指すのは「子どもの話題を共有し合う職場」「常に笑いのある職場」だということである。一つ一つの問題を職員全員で共有化するためには、頻繁なコミュニケーションが必要になるが、その素地を日々の学校生活の中で作っている。また、そのことは常に支え合い、助け合うという学校の組織文化の形成にも大きく役立っている。

もちろん、言いにくいことをはっきり言わなければならない場合もある。「その都度、その場で」を基本として、後に引きずらないような細かい配慮も行っている。こうしたことも同僚性を高める上で大きく役立っている。

(2) 人材の育成を通して

小川南小学校には、今年度、新規採用教員が赴任した。当人は学級担任の他、体育主任も務めている。この若い教員に対して、研究授業ではなく普通の授業の際に、先輩教員が「授業を見に来なさい」と言葉をかけているという。また、集会時の並ばせ方についても、ベテランの先生が機会をとらえて、さりげない助言をしているとのことである。それぞれの教職員が支援的な働きかけを行い後輩を育成している。

また、教員が相互に学び合おうという雰囲気もある。今年度は、「心で感じ、表現できる子供の育成～国語科における読み・書きの指導を中心に～」を学校課題のテーマに設定し、研究を推進している。校内の研究授業も年3回ほど実施し、全員が授業を行っている。授業後は付箋を用いたワークショップ型授業研究会を行い、活発に授業に関する意見交換を行っている。

3 地域に開かれた特色ある学校づくり

(1) 地域のみなさんがボランティア

小川南小学校は、豊かな自然に囲まれている。また、地域の多くの方が同校の卒業生である。学校関係の行事に対する保護者の出席率は90%を超える。そうした特徴を生かし、家庭・地域との連携による教育活動が活発に展開されている。

以下に、具体的な連携について実践事例を示す。

①田植え・稲刈り

学校から約200メートル離れた所に、保護者の所有する水田を借り、田植え・稲刈りを行っている。田植えや稲刈りを実施している小学校は他にもあるが、小川南小学校の場合は、JAの協力を全面的に得て実施している点に特徴がある。

水田を所有している保護者がJA青年部小川支部の部員であったため、JA側から「米作りだけでなく、食育の指導の一環として協力させてほしい」との働きかけがあり、この事業が実現した。

今年度の稲刈りは9月16日（水）に実施し、その様子は日本農業新聞にも取り上げられた。

この行事の実施計画の中から、目的と内容の一部を抜粋し、次に示す。（次頁）

1 ねらい

- ・ 雑木林や小動物をテーマに絵本作りをしているいわむらさんの世界に親しみ、絵本作りへの意欲をもつ。
- ・ 絵本の丘美術館フィールド内の自然に触れ、生き物の姿や木・草花を観察・スケッチすることで、自然の美しさや不思議さ・生命の尊さなどに感動する心をもつ。
- ・ 自然保護や公共の場でのマナーを守り、行動することができる。

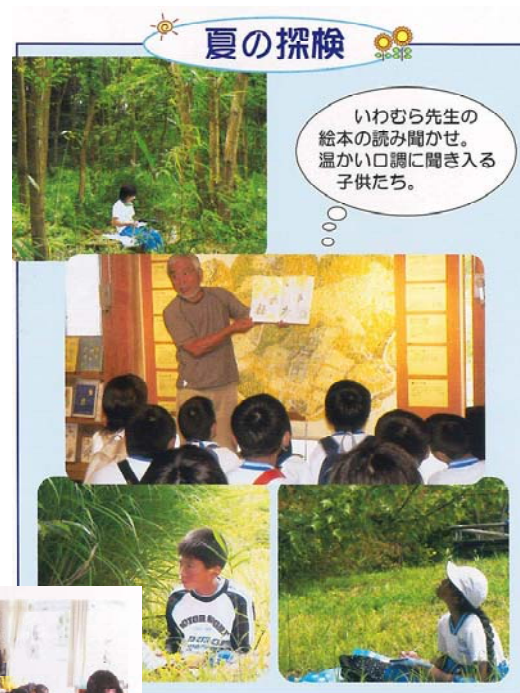
2 見学場所

いわむらかずお 絵本の丘美術館

那珂川町小砂3097 TEL 0287(92)5514

3 期日

平成21年10月23日(金) 1校時～4校時



(2) 顔の見える関係を大切に

小川南小学校の学区の世帯では、同校に通学する児童がいなくても、1名は同校後援会の準会員となっている。運動会や夏祭りといった行事は、学校行事であると同時に地域のイベントでもある。

行事ばかりではなく、日常的にも多くの支援を受けている。例えば、午後2時30分になると、児童の下校が始まることを知らせる一斉放送が学区内に流れる。すると、時間の許す地域の住民が通学路に出てきて、児童の下校を見守ってくれる。このように地域の全員が学校の応援団になっている。

だからこそ、普段から地域の住民との良好な関係づくりに配慮しなければならない。校長は、教職員に、地域の人への「あいさつ」を励行するよう常々話すと同時に、自ら積極的に会話をしよう努めている。その会話の中には、学校に対する有益な情報や要望等も含まれる。

顔の見える関係を大切にすることで、学校は外部から多くの支援を受けることが可能となり、結果的に学校と地域との信頼関係の構築に結び付いている。

取材を終えて

小川南小学校では教職員の得意分野や地域の特性等をよく把握し、職場内のコミュニケーションを重視しながら教育活動を充実させている。特色ある学校づくりには、内部環境や外部環境に着目することが必要であるが、今回の取材を通して、そのことの重要性を再確認した。同僚性の構築や地域との連携を考える際に参考になるものと思われる。

3-2 地域や保護者と学校の双方向の連携を生かして生徒の育成をめざす学校経営

宇都宮市立陽南中学校

■取組のポイント

- 地域や保護者に学校や生徒の様子を効果的に伝える工夫をすることで、学校に対する理解と協力を得ています。
- 学校行事と地区行事を1枚のカレンダーにすることで、生徒の地区行事への積極的な参加や地域や保護者の学校行事への協力を得ることに結びついています。
- 地域や保護者の学校に対する協力体制が整えられており、様々な形で支援を受けています。
- 学校評価システムを地域と学校を結ぶコミュニケーションツールとして活用するとともに、学校の自己改善能力を高める手段として役立てています。

■学校の概要

陽南中学校は、宇都宮市の中心部からやや南に位置する生徒数800名を超える大規模校である。PTA会長経験者が地域協議会の会長を歴任するなど、学校の方針や活動に対する地域の理解と協力を得やすい体制があり、校区内の小学校4校や地域のコミュニティーセンターと連携した行事を継続して行っている。保護者や元保護者の有志による協力体制も整っており、学校支援ボランティアとして、校内で生徒と共に活動する機会も多い。また、生徒が地域内で校外ボランティアとして活動できる場も数多く設定されている。

宇都宮市の学校評価のシステム（うつのみや学校マネジメントシステム）を地域と学校を結ぶ双方向のコミュニケーションツールにとらえ、自校化して活用することにより、教育活動を充実させている。

1 地域・保護者と学校との双方向の協力体制の構築

(1) 学校の情報を視覚化して発信

陽南中学校では、学校目標や生徒の実践の様子を視覚化したパンフレットを、保護者や地域に広く配布している。これにより、学校の今年度の取組の重点などに対する、保護者や地域に方々の理解が深まり、校内や校外で様々な活動を行う際、支援が得やすくなった。このように、このパンフレットは、学校と家庭、地域との風通しのよい関係づくりにも役立っている。



図1 保護者・地域配布用学校概要（平成21年度版）

また、年に数回実施している公開授業（授業参観）の際には、あらかじめ授業のポイントを示したプリントを保護者や参観者に配布している。これにより、保護者や参観者からの意見や感想がより多く寄せられるようになった。

陽南中学校と校区内の4つの小学校、及び地区内の生涯学習センターの年間行事予定をA3版一枚にカレンダーとしてまとめた。(図2参照)

- ①学校の部活動と校外の行事との調整が図りやすくなったため、生徒自身も予定が立てやすくなり、様々な校外の行事に積極的に参加できるようになった。
- ②保護者や地域の方々が、年間を見通して、それぞれの立場で学校行事との連携を図りやすくなり、校外活動やボランティア活動の計画を立てやすくなった。

このカレンダーについては、地域の行事担当者等から、とても便利であるとの声が寄せられており、好評である。

陽南中学校区地域カレンダー

平成21年度版
陽南中学校地域支援本部
陽南中学校地域協議会

陽南中学校地域協議会長
陽南地区連合自治会長
緑が丘地区連合自治会長

吉川 弘
横嶋 寛
金 出 貞 夫

横川地区連合自治会副会長
陽光地区連合自治会長
南生道学習センター長

森 山 和
安 野 啓一郎
平 野 博 巳

4月

	陽南中	☆陽南地区 陽南小	☆緑が丘地区 緑が丘小	☆横川地区 横川西小	☆陽光地区 陽光小	南生道 学習センター
1 水						
2 木						
3 金						
4 土						
5 日						
6 月						
7 火						
8 水	第 1 学 期 始 業 式					
9 木	入 学 式					
10 金	入 学 式					
11 土						
12 日						フェスタ my つつのみや
13 月						
14 火						
15 水						
16 木						
17 金		PTA総会				
18 土						
19 日						
20 月						
21 火						
22 水						
23 木						
24 金		PTA総会	PTA総会		PTA総会	
25 土						
26 日						
27 月						
28 火						
29 水						
30 木						

5月

	陽南中	☆陽南地区 陽南小	☆緑が丘地区 緑が丘小	☆横川地区 横川西小	☆陽光地区 陽光小	南生道 学習センター
1 金						
2 土						
3 日						
4 月						
5 金						
6 土						
7 日						
8 月						
9 金						
10 土						
11 日						
12 月						
13 火						
14 水						
15 木						
16 金						
17 土						
18 日						
19 月						
20 火						
21 水						
22 木						
23 金						
24 土						
25 日						
26 月						
27 火						
28 水						
29 木						
30 金						
31 土						

6月

	陽南中	☆陽南地区 陽南小	☆緑が丘地区 緑が丘小	☆横川地区 横川西小	☆陽光地区 陽光小	南生道 学習センター
1 火						
2 水						
3 木						
4 金						
5 土						
6 日						
7 月						
8 火						
9 水						
10 木						
11 金						
12 土						
13 日						
14 月						
15 火						
16 水						
17 木						
18 金						
19 土						
20 日						
21 月						
22 火						
23 水						
24 木						
25 金						

(以下省略)

2 学校支援ボランティアによる活発な学校への支援

陽南中学校では、保護者や元保護者の有志が、それぞれのグループを組織して、学校での教育活動の支援を行っている。

そのほかにも、学校支援ボランティアとしての募集を行い、地域コーディネーターと連携しながら様々な活動を行っている。

主な有志グループの活動

- ・ **青葉の会** ・ ・ P T Aの元役員が中心となって組織されている有志のグループ。
バザーでの模擬店の出店やイベントの運営協力、日本伝統文化継承のためのお茶の指導等の活動を行っている。
- ・ **おやじの会** ・ ・ 生徒の父親が主となって組織されたグループ。
学校施設修繕活動、生徒の地域行事参加への支援（送迎、物資運搬等）、部活動との交流などの活動を実施している。現在50名程度の会員がいる。生徒指導上の問題が続いた当時のP T A会長が発起人となって組織化され、現在に至っている。



有志グループの活発な支援

陽南中学校魅力ある学校づくり協議会

学校支援ボランティア募集

陽南中学校区には、多くのボランティア希望の方がいらっしゃると思います。
学校応援団として **魅力ある陽南中学校へ**
お力をお貸しください。

校舎内の塗装

**樹木の剪定
花の苗の育成**

花壇の整備

できるひとが！
できることを！
学校の応援に
来てくれる方を
募集

施設の整備

図書室の整備

学習への支援
その他の支援

学校支援活動にご協力いただける方へ
スムーズに中学校内で活動ができるように、地域コーディネーターと支援内容・支援活動時間など詳細に相談させていただきます。下記の日程で都合のつく時間内に陽南中学校へお越しください。

☆ **活動相談日** 毎月第1水曜日 13:30～14:30

上記、日時に都合がつかない場合は、下記へご相談ください。
陽南中学校 副校長・高橋 ☎ 658-1293 ☎ 684-3027
(地域コーディネーター 高山順子・山口晶子)

学校支援ボランティア募集のチラシ

3 学校評価システム（うつのみや学校マネジメントシステム）の自校化

（１）学校評価を活用するためのシステム化

陽南中学校は、学校評価を早期から実践してきており、現在では「うつのみや学校マネジメントシステム」を自校化して成果に結びつけるなど、学校評価の先進校となっている。以下に１年間のマネジメントサイクルにおける実践内容を簡単に示す。

C：評価（前年度）

- ・教員、生徒、保護者、地域住民（民生委員、地域協議会等、計40名以上）による学校評価を実施し、データ収集を行う。

A：改善（前年度）

- ・数値目標に照らし合わせて学校評価を検証し、差の大きいところ（課題）を焦点化する。
- ・年度末に、会議を重ね、検証結果や反省点等からの課題を焦点化し、改善案を定める。

P：計画（今年度）

- ・学校評価により焦点化された改善案を、教員評価の個人目標に反映する。

D：実践（今年度）

- ・全職員で焦点化された課題を共有し、共同歩調で実施する。

このように、学校評価の結果から、学校が次年度に解決を目指す課題を焦点化することで、全職員が共通理解し、実践及び改善につなげている。学校評価を、自校の自己改善能力を高める一つの手段としてとらえることが重要なポイントである。

（２）焦点化された改善案を教員評価の個人目標に反映

全職員が課題を共有し、共同歩調で取り組めるよう、教員評価の個人目標に、焦点化された課題を反映させるようにシステム化し、全校体制で取り組んでいる。その結果、例えば、生徒指導など緊急の問題発生時に、学年を超えて全校体制での対応ができるなどの成果につながっている。

（３）学校評価のコミュニケーションツールとしての活用

学校評価をスタートさせた当初は、評価者である保護者や地域の方から、「学校や中学生の取組が見えない、分からない、回答できない」という声が多かった。そこで、改善に向けて、毎月の学校だよりの配布をはじめとして、学校教育の取組を保護者や地域の方に公開する機会をつくり、家庭や地域を巻き込んだ取組を行ってきた。また、生徒が校外で活動する場を積極的に設けている。

その結果、生徒に対する保護者や地域の方の見方は肯定的なものに変化してきた。保護者や地域の方の学校教育への理解が深まり、より協力的で建設的な提案などが寄せられるようになり、地域とのコミュニケーションが活発になった。そして、協力が得やすくなると、日常的に地域の方が学校に出入りし、教育にかかわることができたり、生徒が校外で活動する範囲が広がったりするなどの相乗的な成果が得られ、開かれた特色ある学校づくりにつながっている。

まさに、「学校評価」を地域と学校を結ぶコミュニケーションツールとして活用している例といえる。

取材を終えて

陽南中は大規模校であり、生徒はもちろんのこと、保護者と元保護者、卒業生も大勢いる。つまり、保護者や地域には、潜在的に学校に協力しようと思っている方もそれだけたくさんいるということになる。この事例からは、その地域の力（教育力）を、学校の意図的な工夫により、学校教育に取り込んで生かしていることを感じた。また、学校評価を保護者や地域と学校をつなぐ「コミュニケーションツール」として活用していることを学んだ。

第4章 学校評価の活用

4-1 全市共通の学校評価「うつのみや学校マネジメントシステム」を生かした実践

宇都宮市立五代小学校

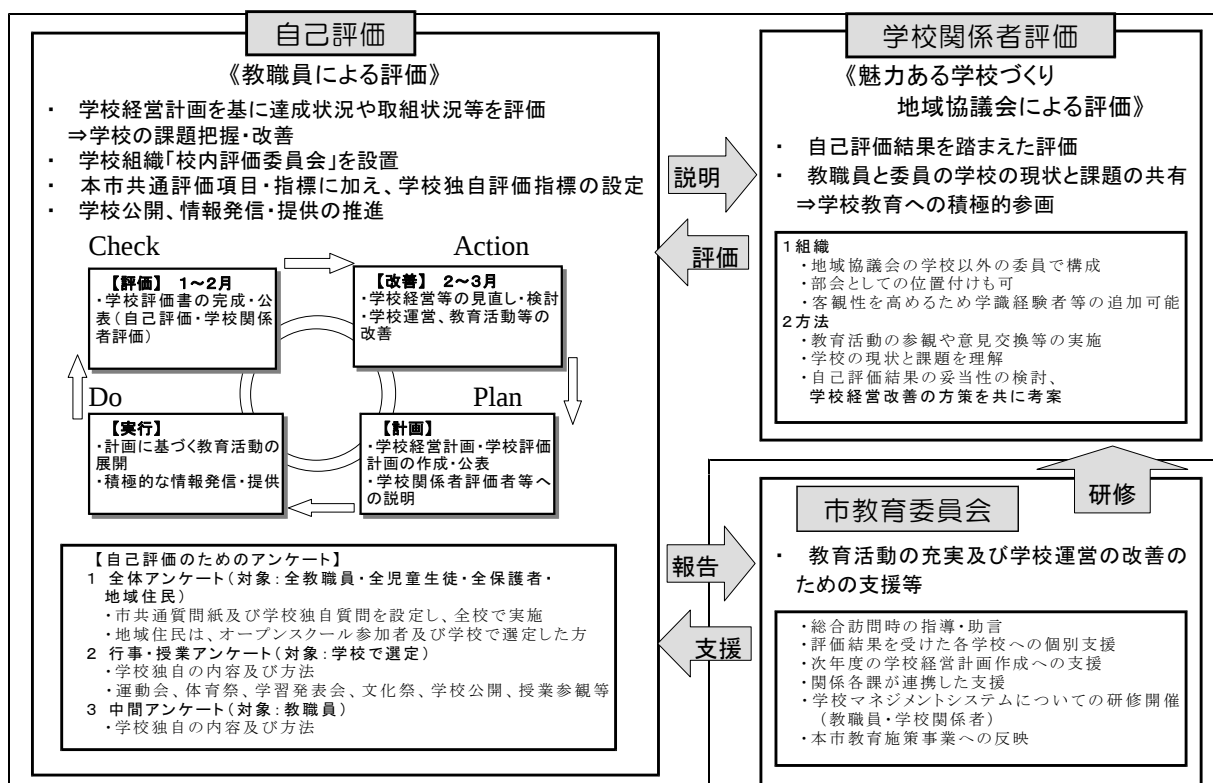
■取組のポイント

- 全市共通の学校評価の導入に伴い、校内評価委員会の設置や年間スケジュールの確認、校務分掌の明確化など、組織的な取組に必要な体制づくりを進めています。
- 評価指標の設定と数値化により、取組についての定量的評価を行い、達成状況の把握と改善に生かしています。
- 教職員・保護者・地域住民の共通理解を図る場として、魅力ある学校づくり地域協議会を機能させ、教職員以外の学校関係者評価を行うことで、学校評価（自己評価）の客観性を高めています。

■学校の概要

五代小学校は、宇都宮市のドーナツ化現象により形成された新興住宅地域に、昭和53年に創立された。平成21年5月1日現在の児童数は752人、24学級である。平成18・19年度の文部科学省指定「義務教育の質の保証に資する学校評価システム構築事業」研究実践校として、「学校の自己評価と学校関係者評価について」及び「魅力ある学校づくり地域協議会の設立・活動」の実践研究を行った。平成20年度からは、市が導入した全市共通の「うつのみや学校マネジメントシステム」に基づき、学校評価の円滑な実施による学校経営の改善・充実に取り組んでいる。

資料1 うつのみや学校マネジメントシステム図



《「うつのみや学校マネジメントシステム」の目的》

- ① 学校経営改善のための学校評価と情報の発信・提供
- ② 地域に開かれた学校づくりの展開
- ③ 学校評価を踏まえた市教育委員会等からの必要な支援を受けることによる信頼される学校教育の推進

資料2は、「うつのみや学校マネジメントシステム」に基づく五代小学校学校評価書である。「4 今年度の重点目標」には、項目ごとに評価指標と具体的な取組、自己評価が示されている。評価指標は、全市共通（A）と学校独自（B）があり、4月に、学校で数値指標を設定し、具体的な取組を明記した学校評価計画書を作成する。評価計画書は、学校ホームページで公表し、保護者や地域住民に配布するとともに、6月の保護者会において各担任が説明をする。このことは、学校の方針や姿勢を家庭や地域にアピールするのに役立っている。実践については、夏季休業中に教職員による中間期評価を行い、11月には、教職員、児童、保護者・地域住民対象のアンケート調査を実施して、目標の達成状況をとらえ、次年度の方針を明確にしている。

資料 2 学校評価書

- 47 -

学校独自の評価指標（H20）を参考までに紹介する。

- B 1 学校全体で、家庭での学習習慣の形成を図る。
- B 2 児童は楽しい学校生活を送っている。
- B 3 進んで運動に親しみ、健康の保持増進に心がけている。
- B 4 読書を好み、進んで本を読んでいる。
- B 5 授業や日常生活の多くの場において、自分の思いや考えを伝え合う活動を充実させる。
- B 6 道徳教育や授業、体験活動や交流活動などで、心の教育を推進し豊かな心を育てる。

2 学校マネジメント推進のための組織づくり ～「校内評価委員会」及び「評価部会」の設置～

五代小学校では、評価に関する企画・立案・推進を担う「校内評価委員会」を設置し、学校評価書作成に関わる手順や役割分担、年間スケジュール等を明確にしている。また、「学校運営部会」、「学年部会」、「保健安全部会」、「児童指導部会」、「学習指導部会」、「特色ある活動部会」を設け、評価指標及び数値目標の設定、取組についての検討、評価結果を踏まえた改善策の提案等を行っている。

今年度は、教職員による中間期評価を夏季休業中に行い、改善が必要なことは年度内であっても着手できるようにした。部会のチームリーダーは関係校務分掌の担当が務めており、他の分掌と連携しながら実践している。評価部会で検討することによって、今年度の重点目標や取組状況を定期的に確認することになり、一人一人の経験や工夫を生かしながら学校全体で取り組むという意識が、教職員のなかでも高まってきている。また、全職員がいずれかの部会に所属し、実践に基づく話し合いがなされることは、各自の行動目標設定や実践の振り返りにも役立っている。

資料3 「校内評価委員会」の構成員及び役割

主務者	主 な 役 割
校長・教頭	・学校経営計画や学校評価を中心とした学校マネジメントシステムについての説明（教職員や保護者、学校関係者評価者等） ・校内評価委員会の推進、教務主任や各評価部会のリーダーへの指導、助言 ・地域協議会での学校関係者評価の推進、学校経営計画書、学校評価書の学校ホームページ公表 等
教務主任	・学校マネジメント年間スケジュールと他教育活動や行事との調整 ・各評価部会リーダーへの連絡調整、助言 等
評価部会 チームリーダー	・評価指標、数値目標、自己評価の主な具体的な取組についての検討、設定 ・学校評価（アンケート調査）結果を踏まえた改善策の提案、実践 等

※「評価部会」：学校運営、学年部会、保健安全、児童指導、学習指導、特色ある活動

資料4 「年間スケジュール」

時期	自己評価	学校関係者評価
一 学 期	4月 ・校内評価委員会の設置 ・全体アンケート調査の地域住民選定	・本年度度五代小学校地域協議会委員の選任及び組織案作成 ・第1回五代小学校地域協議会（本年度組織の承認） ・第2回五代小学校地域協議会（本年度学校評価書作成に関する説明及び協力依頼） ・第3回五代小学校地域協議会（学校関係者評価委員会へ教職員の中間期評価について報告）
	5月 ・年間スケジュールの決定 ・各項目の評価指標、数値目標、自己評価の主な具体的な取組を設定、検討、修正 ・学校経営計画書、学校評価書を学校ホームページで公表 ・アンケート調査項目作成	
	6月 ・学校評価書及びアンケート調査項目を保護者、地域住民、学校関係者評価者に配布し説明	
	8月 ・教職員による中間期調査実施 ・中間期調査結果の分析、実践	
二 学 期	10月 ・授業参観日（全学級で道徳の授業公開）、アンケート実施	・第4回五代小学校地域協議会（進捗状況の確認、道徳の授業参観についての説明） ・第5回五代小学校地域協議会（自己評価書の検証と助言→学校関係者評価書作成）
	11月 ・オープンスクール実施 ・全体アンケート協力依頼/実施（児童・保護者・地域住民・教職員） ・校内評価委員会による自己評価→自己評価書作成	
	1月 ・学校評価書（自己評価書・学校関係者評価書）の公表	
	3月	

※年間を通しての配慮事項

- ・教育目標及び今年度の重点目標達成に向けた取組として適切か、検討する。
- ・重点目標達成に向けた取組を地域・保護者に分かりやすく情報提供する。
- ・行事後の反省・改善アンケート調査を行い、結果を改善に生かすようにする。

3 地域の学校づくり ～授業公開の工夫と学校関係者評価の実施～

(1) 授業公開の工夫

五代小学校では、授業参観や「オープンスクール」の案内を保護者や地域住民のほか、近隣の小・中学校や幼稚園・保育園にも出し、年間3回授業を公開している。前年度の反省をもとに、授業参観の方法や保護者への配布資料を改善し、学習環境の整備や授業づくりに努めてきた。平成20年度のアンケートでは「学校の公開や情報の積極的な発信・提供」について、保護者の89.3%、地域住民の92.4%が肯定的な回答をしており、前年度に比べ約12%高い結果となった。

教育活動への理解を図る取組として、今年度から、各授業の見どころを「授業参観内容一覧」にまとめ、参観の案内とともに事前に配布している。10月には、全学級で道德の授業を公開し、授業のねらいや学習の流れを示した資料（資料5）を各教室に置いて、授業アンケートを実施した。アンケートは、授業の分かりやすさや児童の様子、重点課題に関する項目について、参観者が4段階で回答し、感想や意見を記入できるように改善した。また、授業参観日の午前中に、学校地域協議会を開催し、授業のねらいや参観方法など学校の取組について説明もしている。

資料5 《授業参観配布資料》

授業アンケート ※授業参観日に保護者対象
回答は、次の中のあてはまる数字を○印で囲んでください
(1:とても思う 2:まあ思う 3:あまり思わない 4:思いません)

1	授業の意図、ねらいがよく分かりましたか。
2	児童が感動するような教材を使い、分かりやすく指導していますか。
3	児童は、授業に意欲的に取り組んでいましたか。
4	児童は友達を思いやる優しい心が育っていると思いますか。
5	児童は、元気にあいさつや返事をし、ていねいな言葉遣いをしていましたか。
6	校内は、学習にふさわしい環境となっていますか。

友情（ともだちだから）

資料名	内容	1年1組
「二つのことり」	主題について：友達と仲良く この詩の児童は、それが真の友情や信頼のぶつかり合いや、思いのこもった考えを表現しています。本内容は、友達とは、まじ合い、助け合う温かい存在であることに気付かせる学習です。やまがらの誕生日に招待されながらもうぐいすの家に住ってしまったみそぎの姿を通して友達関係について考えさせながら、人間関係を築くことの大切さやすばらしさを考えさせ、能動的なかわりができるようにさせていきたいと思います。	配布資料には、授業のねらいや工夫が参観者にわかるようにまとめられている。資料を作成することで、指導の重点を意識して授業に臨むという効果もある。

《授業の流れ》

資料を読み聞かせるときは、場面絵を活用し、児童がイメージ化しやすいよう工夫します。

みそぎの気持ちをより考えやすいよう、ペーパーサートを活用し役割演技させます。

友達をテーマにした「ともだちはいいんだ」を歌ったり、歌詞を掲示したりして友達のよさを意識化できるようにします。

《授業後》

「ありがとうカード」や「いいことみつけ」など日ごろから友達のよさを見つけたり、傳りの会などで発表したり、学級集会などでは、お互いのよさに気付くような活動を取り入れていきます。また、「こころのノート」の「ともだちといっしょ」を活用し友達とのかわりを意識させていきます。

(2) 教職員以外の学校関係者による評価

五代小学校では、教職員、保護者、地域住民、児童による全体アンケート調査（自己評価）とあわせて、魅力ある学校づくり地域協議会委員による評価（学校関係者評価）を行っている。

地域協議会は、学校や児童の状況について情報や課題を共有し、努力すべき点などを検討するよい機会となっている。地域協議会は、地域代表、PTA代表、学校代表で構成し、委員には、学校の取組や児童の様子等を直接見ていただける方を依頼している。会議を年間5回開催し、学校運営や家庭・地域による支援・協力等について協議する。

地域協議会で話し合われた内容や意見等は、資料を配布して教職員に伝えられる。学校からは、学校経営計画や教育活動の状況、アンケート調査などの自己評価の結果とともに、課題や改善策、今後の方向性について説明している。学校としての取組や少しでも改善したことを積極的に発信するようにしており、教職員からも率直な意見を出してもらっている。評価委員からは、授業参観の方法や安全指導など、学校経営上の様々な意見が出され、学校では、今後、さらに、学校、家庭、地域が連携協力する教育活動の充実につなげていきたいと考えている。

取材を終えて

五代小学校では重点目標を意識し、より成果をあげるためにできることを自分たちで考え提案する動きが出てきている。全市共通の学校評価導入を機に、校務分掌を生かした協働の仕組みを機能させ、教職員全体で教育活動取り組むという意識向上につなげた事例である。

4-2 学校評価を生かし、信頼される学校づくりを目指す学校経営

足利市立東山小学校

■取組のポイント

- 学校評価を経営の改善に生かす11のポイントを基盤にした取組や、評価項目を従来の4分の1近くに絞り込んで、重点化した取組を行っています。
- 月例の職員会議は行わず、年度当初に各部各係の会議をまとめて行います。また、年度当初に配布した職員必携の学校概要（『東山小の教育』）を随時活用して、教育目標や教育活動についての共通理解を図っています。
- 会議を精選して生み出した時間を、一人年一回の研究授業に充てるなど、校内研修を充実させています。
- 行事が終わるとすぐに評価を実施したり、学校評価の作業も一堂に会して行ったりするなど、評価や改善にかかる労力の軽減にも努めています。

■学校の概要

東山小学校は、平成12年に助戸小学校と相生小学校との統合により誕生した。緑濃い東山を背にした静かで落ち着いた学校である。児童数は約280名、よくあいさつをし、よく読書をする児童たちであり、学習や運動に活発に取り組んでいる。

学校教育目標として、『考える子・やさしい子・たくましい子』を掲げ、学校評価を学校経営の改善に生かし、信頼される学校づくりのために、組織的かつ協働的に教育実践に取り組んでいる。

1 目標の具現化と評価を生かした改善

(1) 学校評価を経営の改善に生かす11のポイント

学校評価を学校経営に生かして組織的・継続的に改善していくことは、教職員の協働の上に成り立っている。したがって、学校評価を生かすことは、教職員の協働性を高めることでもある。東山小学校では、学校に対する保護者や地域からの信頼を高め、教育活動の質の向上を図るために、PDCAサイクルの中での「学校評価を生かす方策」として「11のポイント」を定め、それを基盤にして様々な取組を組織的に積み重ねている。

学校評価を生かす方策 11のポイント

P (Plan) 目標…学校経営のビジョン

- 1 内外環境を正確に把握し、見定め、掘り起こす。
 - ・恵まれた条件（人的、物的、教育課程、地域等）に目を向けて、目標設定に生かす。
 - ・それぞれの学校らしさ、良さが生み出せる。
- 2 絞って、わかりやすい目標を立てる。
 - ・課題を精選し、重点化することで、目標の共有化が図れる。
 - ・目標を具体化することで、目標が明確になり、客観的な評価につながる。
- 3 見通しを持つ。
 - ・いつ、誰が、どのように実践するのかの手だてを考える。
- 4 学校をより良く改善しようという意識を高める。
 - ・教職員と保護者とが共通の認識を持てる場を、効果的に設定する。

D (Do) 実践…計画的、組織的な実践

- 5 学校が組織として動く（協働）。
 - ・校務分掌の職務内容を明確にする。
 - ・教職員で協働する場をつくり、協働する喜びを感じる体験を持つ。
- 6 仕事の優先順位を決める。

C (Check) 評価…生かせる評価

- 7 評価項目（内容）を重点的に絞る。
- 8 評価結果を多面的に議論し、改善策を考える。
 - ・評価結果や学校経営の見方を磨く。教育についての専門的な識見を高める。
 - ・目標を具体化することで、目標が明確になり、客観的な評価につながる。
 - ・「あれも、これも」型から、「順を追って」型で実践する。

- 9 マイナス評価も受け止める。
・評価の背景や根拠を探り、対策を考える。
- 10 改善策について、展望と見通しを持つ。

A (Action) 公表・改善

- 11 改善されて、学校が少しずつ変わってきていること実感する。
・改善の成果を明確にし、教職員や保護者に伝える。
・評価結果の改善策を公表する。

(2) 評価項目の重点化 ～130項目から35項目に精選～

東山小学校では、平成18年度当時、各部各係の「努力点」に定めた「努力の方向（具体化の方向）」の総数が130項目あった。学校評価に際しても同じ項目で評価をしていたために、その作業が繁雑であるばかりでなく、評価結果を改善に生かすにも、重点化が図りにくいことがあった。そこで、平成19年度には、目標の重点化を行い、35項目に精選した。

平成18年度当時の教育目標（130項目）

努力点	項目	努力の方向（具体化の方向）
1 教職員の自主性と創意工夫を尊重し、新しい校風樹立を目指しながら調和のとれた学校運営の推進を図る。 ・創意ある教育課程の	ア 教育課程	・児童自らが学び、考え、行動できるような場の設定に努める。 ・地域の特性をふまえた総合的な学習の時間を目指して実施する。
	イ 校務分掌	・本校の特色が出せるように各校務分掌において工夫を凝らし、積極的な提言をするよう努める。
10 保護者や地域社会との連携を図るために、家庭や地域に開かれた学校づくりに努める。 ・保護者との信頼関係づくり ・地域の教育力の活用	ア 保護者との連携	・授業参観や学年部会、学級懇談、学年だより等を通して、学校や学級担任の指導方針が伝わるように語りかける。 ・保護者への連絡を密にし、話を聞く機会を多くする。 ・欠席児童への対応は「学級保健計画」に従い、積極的にいき、保護者との信頼関係を深めていく。
	イ 地域の教育力の活用	・保護者や地域の高齢者、専門的知識や技能を有する方などの人材リストを作成し、教育活動全般に活用する。 ・地域の体験活動の場や施設等のリストを作成し、有効に活用する。
	ウ 学校公開	・学校での教育活動を地域の方に公開するため、学校公開日として年間2回、終日授業参観を実施する。（地域へは回覧板、幼稚園等へは案内状を送付。）

平成19年度に改訂した教育目標（35項目）

本年度の努力点と具体策

(1) 創意ある学校経営

- ①保護者や地域の意見等を参考にしながら、自己点検・自己評価を行い、絶えず見直し改善に努める。（教職員の自己評価、保護者アンケート、児童アンケート、行事反省、学校評議員会）
②教職員の特性を生かし、組織体として協働する学校体制づくりに努める。（「東山小の教育」、報告・連絡・相談、校務分掌表）

(2) 教職員研修の充実

- ①学習指導改善に向け、研究授業等を通して教師一人一人の実践的指導力の向上に努める。
・わかる授業のための教材研究
・基礎・基本の定着を図る指導法の工夫
・一人一人を把握し、個の学びを育む学習指導の改善
②人権教育研修に継続して取り組む。（被差別体験者との交流）
③研修会に積極的に参加したり、書籍等の情報を得たりして、自己研鑽に努める。

(3) 学習指導の充実

- ①わかる授業の展開により、自ら学ぶ意欲・態度や基礎・基本の内容を確実に身に付けるための指導の充実

(9) 人権教育の推進

- ①市教委指定人権教育研究（「子どもの不安や悩みを受け止め、共に生きようとする教師」）の継続実践を推進する。（把握と関係づくり）
②様々な人権問題に悩む児童をより早く察知し、より確かに支え励ます指導体制づくりに努める。（同和問題、日本語指導）
③「視点やチェックポイント」を自校化し、児童の不安や悩みなどを把握するための実践的研究を進める。（チェックポイント）

(3) 評価を生かした改善 ～行事が終わったらすぐに反省～

学校行事などが終了次第、改善点について気づいたことをすぐにメモする。担当はそれを簡単にまとめて、朝の打ち合わせで全職員に報告する。学期や年度ごとの評価の機会を待たずに、反省点を着実に改善に生かすようにしている。

2 職員の協働性を高める取組

(1) 教育目標や教育活動についての共通理解 ～職員必携の『東山小の教育』～

東山小学校では、各部各係の指導計画等をまとめた『東山小の教育』と題した資料（ファイル形式で全約250ページ）が、年度当初に、全職員に配布される。4月当初に3日間に渡って開かれる職員会議で、ほぼすべての係から年間の指導計画等が説明され、全職員で共通理解を図る。これにより、誰もが見通しをもって教育活動に当たることができる。

この資料は「Ⅰ 学校の沿革の概要」から始まり、「Ⅱ 学校の概観」には、「学区の状況」や「学区図」も掲載されている。新任の職員はもとより、誰でも学校の教育活動について確認したい場合には、これを読めば分かるように、バイブルとして編集されている。

この他、『東山小の教育』には次のような特長がある。

- ・ ページ数がローマ数字と算用数字で組み合わされているため、年度途中に追加資料があっても、ページのずれが生じることなくファイリングすることができる。
- ・ 打合せ等で指定のページを開く際には、例えば「Ⅵ－1－①を開く」などと指示すると、複数の人が同時に検索しやすい。

平成21年度 東山小の教育（学校概要） 目次

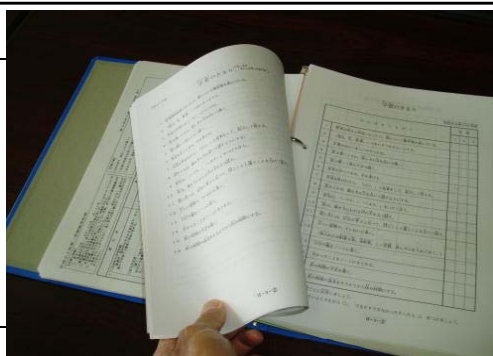
- Ⅰ 学校沿革の概要
- Ⅱ 学校の概観
- Ⅲ 学校経営概要
- Ⅳ 教育課程
- Ⅴ 現職教育

Ⅵ 学習指導部の指導計画

1	学習指導全体計画	Ⅵ－1－①～②
2	少人数指導計画	Ⅵ－2－①～②
3	学習のきまり	Ⅵ－3－①～⑥
4	「読む・書く・計算・聴く」力の育成	Ⅵ－4－①～③
20	食育指導計画	Ⅵ－20－①～③
21	校外学習指導計画	Ⅵ－21－①～②
22	対外応募指導計画	Ⅵ－22－①～⑤

Ⅶ 児童指導部の指導計画

- Ⅷ 学校運営規則
- Ⅸ 事務部
- Ⅹ 菜の花会 会則



(2) 会議の精選と校内研修の充実 ～一人一回の授業公開～

『東山小の教育』の共通理解に際しては、4月当初の職員会議で十分に時間をかけている。それ以後は年間を通して会議をできるだけ開かず、説明資料の配布等で済ますようにしている。そうして生み出した時間を、ブレインストーミング技法やKJ的手法を取り入れた授業研究会などの校内研修などに充てている。一人一回の研究授業や、その事前研究などで、年間32回の校内研修に取り組んでいる。このような取組を通して職員の協働性が高まっている。

(3) 学校評価の作業も協働で ～全職員で一斉作業～

12月に行う職員による学校評価の際には、放課後の時間帯（約1時間半）に、全職員が職員室で一斉に評価表に記入し、数人の担当がデータをその場でパソコンに入力する。表計算ソフトを使うことで、自由記述を除けば、翌日には集計結果が算出され、評価の集計にかかる時間と労力を大幅に削減することができた。また、評価結果をその後の指導や次年度の計画づくりに即座に反映することができている。

なお、この学校評価は、35項目の重点目標がそのまま評価項目になっている。

3 学習指導上の取組

(1) 基礎・基本の定着 ～『らいでんぼくチャレンジ』の活用～

東山小学校では、学習の基礎・基本の定着を図る取組として、『らいでんぼくチャレンジ』という冊子を作っている。この冊子には、国語、算数、音楽、体育に関する、第1学年から第6学年までの問題や課題などを掲載している。児童に家庭学習として取り組ませたり、個に応じた指導のテキストとして活用したりしている。国語と算数には、「ごほうびシール」を貼る欄があり、児童にとっては学習の成果を先生に認められることで意欲が向上するよう工夫されている。中には、現在の学年よりも上の学年の課題に挑戦する児童もいる。

この取組は、12月に行う「保護者アンケート」や、学期ごとに行う児童へのアンケート（「今学期の学習と生活を振り返りましょう」）で検証される。

『らいでんぼくチャレンジ』の構成

- 国語：漢字の書き取り1006字(25ページ)
- 算数：計算問題1000題(26ページ)
- 音楽：演奏できるようになって欲しい13曲を紹介。
- 体育：「持久走」「ボール投げ」「なわとび」など12種目について、ABCの三段階の目標を示す。

取材を終えて

評価項目の重点化や、効率的な評価活動など、学校評価に関する工夫が随所になされている。一人一回の研究授業や、全職員で一斉に行う学校評価の作業といった取組からは、東山小学校の協働性の高さの秘訣が垣間見られた。『らいでんぼくチャレンジ』の活用による学力向上策にも一日の長が感じられた。

引用文献・参考文献

1 引用文献

- ・木岡一明編著（平成19年3月）『ステップ・アップ学校組織マネジメントー学校・教職員がもっと元気になる開発プログラムー』第一法規株式会社

2 参考文献

- ・木岡一明編集（平成16年11月）『学校の研修ガイドブック④「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所
- ・文部科学省（平成17年2月）『学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）』
- ・木岡一明編集（平成18年3月）『わが校の「教育力」向上戦略No.3 学校の“組織マネジメント能力”の向上』教育開発研究所
- ・十川廣國編著（平成18年4月）『経営学イノベーション〈3〉経営組織論』中央経済社
- ・天笠茂著（2006年5月）『学校経営の戦略と手法』ぎょうせい
- ・田中耕治・西岡加名恵編集（2008年6月）『現場発！学校経営レポート①「学力向上」実践レポート』教育開発研究所
- ・P.F. ドラッカー著、上田惇生訳（2007年1月）『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- ・千々布敏弥編集（2009年1月）『現場発！学校経営レポート②「授業力向上」実践レポート』教育開発研究所
- ・浜田博文編集（2009年4月）『現場発！学校経営レポート③「組織力向上」実践レポート』教育開発研究所

学校組織マネジメントによる元気な学校づくり
ー学校組織マネジメント実践事例集ー

発 行 平成21年11月
栃木県総合教育センター 研究調査部
〒320-0002 栃木県宇都宮市瓦谷町1070
TEL 028-665-7204 FAX 028-665-7303
URL <http://www.tochigi-edu.ed.jp/center/>