

第1A (小) 分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 地域の教育力を活用するための教頭の役割
～地域との連携を通して～

司会者	佐伯市立蒲江小学校	島村千賀子
提言者	佐伯市立色宮小学校	金田ゆみ
助言者	佐伯市立直川中学校校長	前門清一郎
記録者	佐伯市立松浦小学校	藤原優子

1 協議の柱

- ・地域人材活用を充実したものにするために、教頭としてどのように関わっていけばよいか。

2 協議の実際

(1) 質疑応答

Q：来年度の小中一貫校に向けて中学校との関わりは？

A：合同の行事、保護者向けの教育講演会、スポーツ交流会、防災学習（避難訓練）等

Q：地域を知らない子どもの実態があるがどんなことを知ってほしいのか？

A：地域の産業（干物の加工やごまだしを作る工程やPRなど）体験をしながら地域の活動や人を知り地域に愛着を持つ子どもにしたい。

(2) グループ発表

- ・普段から地域とつながりをもち、よい関係を作っておく。校内に地域担当教員を作り担当者が変わっても把握できるようなシステムを構築しておく。担任をしながら地域の方と連絡を取り合うのは難しいので実際は教頭が窓口になることが多いが教頭1人がやってしまうのではなく担当者を育てていくのも教頭の大切な役割である。
- ・地域人材集めに苦勞する。ボランティア制度が確立している地域はスムーズである。
- ・教育課程の中に地域人材を活用した学習活動を組み込むことが有効であるが取捨選択は難しい。

3 指導助言

「地域とともにある学校」について教頭の指導力の発揮の例

- ①目標達成のためにネットワークを発揮。教頭自らが出向く。フットワークの軽さも重要。イベントに終わらず前後の系統性・継続性を心がける。
- ②担当者に地域人材資源を活用した教育活動の発想を持たせるよう指導。教頭がお膳立てをして担当者を前面に押し出す。外部と接することで職員も育つ。
- ③学校公開を意図的に仕組み、取り組みを宣伝し理解してもらう。ありのままの姿を見てもらい協力の依頼をする。
- ④人材の開放は学校からも行う。地域の行事に児童生徒を参加させ、学校と地域と一緒に活動する。地域の人材や教育資源は記録を残し、引き継いでいくことが大切である。

第1A（中）分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 特色ある学校づくりをすすめるための教頭の役割

司会者	佐伯市立昭和中学校	後藤 正彦
提言者	佐伯市立宇目緑豊中学校	矢野 俊幸
助言者	佐伯市立直川中学校校長	前門 清一郎
記録者	佐伯市立本匠中学校	安東 勝利

1 協議の柱

- ・連携型小中一貫教育の推進に教頭はどう関わればよいか。

2 協議の実際（内容）

(1) 小中一貫教育の現状について情報交換

- ・提言者の宇目緑豊小中のような連携型小中一貫教育が行われている所は参加者の中ではまだ少なく、地域によってその取組や連携状況の差が大きい。
- ・中学校区を単位とした小中連携の取組は、各地域で行事への参加、授業公開や授業参観、児童・生徒の情報交換等の交流（連携までは行かないが）を中心に進みつつある。

(2) 小中一貫教育推進と教頭の役割

- ・小中一貫教育や小中連携は、各地域でコミュニティ・スクールとともに今後著しく増加する傾向にある。教頭として、その意義や価値を理解し、9年間を見通したビジョンをもち、教職員の意識改革に積極的に取り組んでいかなければならない。
- ・実際の実施段階で行事や授業交流等の連絡・調整など細かな段取りはたいへんであるが、連携担当教員とともに中心的な役割を果たしていかなければならない。

3 指導助言

(1) 小中一貫教育や小中連携の視点として

- ・今後、「義務教育学校」として制度化、法整備が進んでいく。現在、小中一貫校でなくても、校務分掌の中に「小中連携担当」や「小中連携コーディネーター」を設けることから始めることが必要である。
- ・小中接続部分の「中1ギャップの解消」のみにとらわれることなく、「9年間を見通した子どもたちの学びや成長を保証する」という視点で取り組むべきである。
- ・小中一貫教育や小中連携は、子どもたちにとっての小中の段差をなくすことのみが目的ではなく、むしろ小中教職員の意識改革が大きな目的である。自らの指導方法を客観的に見直し、目標を共有し、互いに高め合える関係を築くことが大切である。

(2) 教頭として、小中一貫教育や小中連携の推進のために

- ①教職員の意識の変革を図るという認識を持って指導する。
- ②小中の管理職や運営委員会が定期的に協議する組織を確立し、ビジョンを共有する。
- ③小中連携に対するビジョンを、保護者や地域にも説明できるように準備しておく。
- ④行事における交流で、小中教職員の親睦や協働の体制をつくり出していく。
- ⑤行事交流から、学習や授業における連携をつくり出せるよう明確なビジョンを持つ。
- ⑥具体的な小中の日課表や体育館・教室の割り振りなど、細かな調整力を持つ。

第1B (小) 分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 確かな学力向上のための取組
～小中一貫教育の推進を中心にして～

司会者	大分市立大在小学校	佐藤重康
提言者	大分市立大在小学校	池邊薫
助言者	臼杵市立臼杵南小学校校長	相原誠一
記録者	大分市立坂ノ市小学校	江藤浩二

1 協議の柱

- ・学力向上の取組を推進するリーダーの意欲を向上させるための働きかけはどのようにすればよいか。

2 協議の実際

(1) 主な質疑

【質問】主幹教諭や教務主任等は小中一貫教育にどのように関わっているか。

〔回答〕教務主任は、事務局会で働いている。

【質問】小中一貫教育と学校研究の関係はどうか。

〔回答〕小中一貫教育とは別に学校研究で体育の研究を行っている。

(2) グループ協議の報告

- ・役割を与え、責任感を持って取り組ませることが大切である。教頭は頑張りやよさを認めて褒めたり、一緒にやったりし、意欲を高める必要があると考える。また、運営委員会でアイデアを募り、参画意識を持たせるのも一つの方法である。
- ・学校規模により、教務が担任をしているので難しい。主幹教諭や教務主任が9年間を見通してリーダー会を行ったり、小小連携、小中連携を進めたりすることでリーダーの意欲を高めている。
- ・リーダーの意欲を高めるには、負担に勝る意義を明らかにすることが必要である。また、教頭は、精選し提案する、職場体制を整える、職員の間関係づくりを行う等、意欲喚起に努めることが求められる。

3 指導助言

- ・大在小学校では、小中共通の課題が焦点化され学力向上の道筋ができた、安心感や自己肯定感が高まり学習意欲の向上につながった、学習の手引き等の成果物ができたというだけでも素晴らしい。
- ・小中一貫教育を進めるには、①市町村教委の強力な推進 ②校内推進体制づくり ③教職員のベクトルを合わせることが必要であるが、大在地区は、教職員が150名を超えているので目標を共有することが難しいと思われる。
- ・地域住民や保護者の関与を深めて支援を受けること、情報交換・交流を活発にするコーディネーターの役割を設けること、実践・検証可能な指標を明らかにすることをを行い、教務主任等にリーダー会議で責任を持たせ、参画意識を高めることが必要である。

第1B（中）分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 9年間を見通した小中連携の教育活動における教頭の役割
—白杵南小学校・南中学校小中連携推進協議会の取り組みを通して—

司会者	白杵市立南中学校	伊 東 義 明
提言者	白杵市立豊洋中学校	平 野 賢 治
助言者	白杵市立白杵南小学校校長	相 原 誠 一
記録者	白杵市立下南小学校	後 藤 徳 一

1 協議の柱

- ・小規模校における9年間を見通した小中連携のあり方と教頭の役割

2 協議の実際

(1) 主な質問とその回答

- ・質問：連携している小学校と中学校との距離と、児童生徒の移動手段について。
- ・解答：1kmほどで、中学生は移動に自転車を利用している。
- ・質問：小1から中3までの共通のアンケートについて。
- ・解答：全国学力テストのアンケート内容を参考に作成している。小1は聞き取り形式で回答を得ている。

(2) 各グループでの討議内容

- ・小中の連携や発達段階を意識することで、各学校内で前後の学年との発達段階をより意識した指導をするようになった。
- ・教頭の役割として小中連携をすすめるためのリーダー育成があるが、自己申告シートを活用することにより効果的な取組ができる。
- ・小中で全教科とも9年間を見通した系統表及びカリキュラムを作成している。統一カリキュラムの編成作業そのものが、教職員の意識を高める研修になる。
- ・小中で学習のきまりや生活のきまりを統一している。中学校に進学した際の戸惑いが少なく、中1ギャップの解消に効果的である。
- ・小中相互の乗り入れ授業を実施している。小学校の丁寧な指導と中学校の専門性など、良い点を相互に生かすようにしている。
- ・小中の互見授業を実施しているが、空時間のない小学校教諭が中学校に出向く時間の確保が難しく、工夫が必要である。

3 指導助言

- ・小学校と中学校との一貫性のある教育にプラスして、小一小連携など近隣の学校との連携も密にしていかなければならない。
- ・学校運営協議会（コミュニティースクール）を基盤として小中連携を進めることは、地域とともにある学校を創ると同時に、学校が地域社会の信頼を得ることに繋がる。
- ・小中連携をより効果的なものにしていくには、小中連携の意義を教員一人一人が自覚して取組をすすめていくことが大切であり、そのためにもミドルリーダーの育成が重要となる。
- ・小中連携の取組と同時に、家庭や地域全体を巻き込んだ一体的な教育に取り組む必要がある。国の施策である学校運営協議会制度、学校評議員制度、学校評価制度等も同じ方向を指し示している。

第2A (小) 分科会 一子どもの発達に関する課題一

提案主題 特別支援教育を組織的にすすめるための教頭の役割
～特別支援学級の円滑な運営（合理的配慮の提供）をめざして～

司会者	竹田市立南部小学校	山口和幸
提言者	竹田市立菅生小学校	平原一幸
助言者	竹田市立荻小学校校長	和田三成
記録者	竹田市立宮城台小学校	桑島真弓

1 協議の柱

- ・特別支援教育を組織的にすすめていくための方法と教頭の役割

2 協議の実際

(1) 全体質疑・応答

【質】校内支援委員会を中心とした支援体制について詳しく知りたい。

【応】運営委員会を利用して校内支援委員会を行っている。特別支援教育コーディネーターを中心に担任や拠点校指導教員（支援学校校長退職者）、竹田支援学校とも連携しながら、担任が一人にならないように組織的に進めている。

【質】就学時の様子について聞きたい。

【応】校長（＝前教頭）が窓口となって、保育所、市教委、保護者との話し合いをしてきた。5歳児検診から作成している教育支援ファイル「ぽこ・あ・ぽこ」を活用して、小→中へとつなぐことが大事。毎年、保護者には、どこでの教育が必要か、選択肢を示すようにしていく。

(2) グループ発表

- ・教頭の役目としては、「つなぐ」（担任の思いを他の教職員に伝える）（支援学校等の関係機関と連携する）（幼→小→中へとつなぐ）ことが大事である。
- ・マンパワーが必要。支援員を一人でももらえるように、粘り強く要求していく。
- ・通常学級在籍の発達障がい疑われる子どもたちに対する支援をどのように進めていけばいいのか。また、そのような子どもたちを含めて、中学校では進路保障についても大きな課題である。

3 指導助言

- ・特別支援教育については、障がい者の自立と社会参加のために合理的配慮をしていくことが求められている。そこで①児童理解（知的障がいなのか、発達障がいなのか等）、②計画的な教育（個別の指導計画を常に見直し改善しながら）、③共通理解・連携（みんなが知っていることで同じ指導ができる）（周りの子どもや保護者の理解）④環境整備、の四点が必要である。
- ・合理的配慮については、①見通しをもたせる（一時間や一単元、一活動等）、②視覚化して指導する、③構造化（「ここに来たら〇〇をする、気持ちの切り替えをする等）、の工夫が必要になる。「過度の負担にならないように」進めていかなければならない。
- ・教頭として大切なことは、①組織的な体制づくり（連携できることで、教職員の意識も変わる）、②担任への支援（専門家に依頼することも必要）、③環境整備、④教頭の当事者意識（まるで担任のように寄り添い考えることが、まさに合理的配慮である）、であろう。

第2A（中）分科会 —子どもの発達に関する課題—

提案主題 生徒の豊かな人間性をはぐくむ取組とそれを支える教頭の役割
—教育課題に対して組織的に対応ができる教職員集団へ—

司会者	豊後大野市立清川中学校	神志那 一 成
提言者	豊後大野市立千歳中学校	本 庄 徳 彦
助言者	竹田市立荻小学校校長	和 田 三 成
記録者	豊後大野市立緒方中学校	羽田野 浩 司

1 協議の柱

- ・小中9年間で子どもを育てる系統性・継続性のある指導とその確立に向けた教頭の役割

2 協議の実際

- ・豊後大野市は、市を挙げて小中連携に取り組み、3部会に分かれての小中合同会議など工夫している点がすばらしい。学校によって、学力向上・地域との連携・不登校解消など課題に違いはあるが、小中連携は避けて通れない。乗り入れ授業等「いつかやればよいな」という程度ではなかなか進まないのが、教頭の役割として連絡調整に力を注ぎたい。
- ・9年間を見通した小中一貫教育は大切。中心部では、合同部会をしたら職員が知り合え、連続した教育ができる。周辺部では、職員の連携はされているが保護者も交えたことをしないと、地域の教育自体が成り立たない現状がある。中1ギャップの解消も大きな目的の一つにしているが、なかなか県全体で不登校の数が減らないのは今後の課題と言える。
- ・郡市によって連携の規模が違う。大分市では、賀来小中という先進校をベースに新たに施設一体型の碩田中と3小学校の取り組みが進められ、注目されている。学年部会を定期的にかけて調整し、学校文化を一つの方向に向けていくのは難しい。教頭の役割として、諸会議・部会の「見える化」に努め、共通理解をはかることがとても大切と考える。

3 指導助言

- ・ふるさと学習や小中一貫型コミュニティスクールによって生徒の豊かな人間性を育む取組を進めているが、そのカギを握るのは教職員自身。特にミドルリーダーをどう動かし活性化していくかがポイント。ぜひ、教師力の向上を目指してほしい。自分がした方が早くても、ぐっと我慢して仕事を任せることが大切。
- ・ミドルリーダーまたは教頭自身でもいいので、「あんな人になりたい」というモデルを校内につくり、あこがれをもたせるとよい。
- ・人はみんな「3匹のタイ」を持っている。「ほめられたい・認められたい・役に立ちたい」という気持ちに対して、管理職が積極的な評価をしていくと職員を伸ばすことができる。
- ・千歳小中の連携については、せつかくふるさと学習で豊かな心情を育てる取組を進めているので、小中で教育課程の出し合いをしてはどうかと思う。地域の自慢調べなどで小中同じような内容を取り扱っていることが多いが、つきたい力は小中で違うものがある。そこを明確にして小中連携を組んでいけば、無駄な重なりもなく、小学校からの学びが中学校につながって新たな力になっていく。ぜひ、教頭のリーダーシップで行ってほしい。
- ・各学校さまざまな課題があるが、解決のカギは、「組織としてどう動くか」にある。みんなが共通理解のもとで同じ動きをすることが大切。

第2B（小）分科会 一子どもの発達に関する課題一

提案主題 特別支援教育の充実
～校内の特別支援体制づくりと教頭の関わり～

司会者	日田市立有田小学校	松本祥一
提言者	日田市立三芳小学校	菅原寿明
助言者	玖珠町立森中学校校長	川野俊太郎
記録者	日田市立東溪小学校	伊藤英二

1 協議の柱

- ・特別支援教育を推進する中で教頭は特別支援教育コーディネーター（以下CN）とともにどのような役割を果たすことが有効であるか。

2 協議の実際

(1) 主な質疑・応答

Q：特別支援体制改革に至った課題

A：担当者が個別に判断していた状況があり，組織的な対応が必要であった。

Q：特別支援定例会での教務主任の動き

A：教務（三芳小では主幹）とCNの役割の棲み分けをしているので定例会に教務は入らない。

(2) 教頭の役割についての協議

①CNへの支援

CNが学級担任であることも多い。支援員や保護者，関係各所との関わり等で動きにくい場合には，サブCNを置く・ケース会議の設定・支援学校との連携等の支援が考えられる。逆にCNが主体的に動ける場合にも，コミュニケーションがとれているか等の確認が必要ではないか。いずれにしてもCNの困りを把握し必要であれば支援をしていくことが大切である。

②校内の共通理解の場設定

学校規模により教頭の役割も多少異なるが，児童等について共通理解し学校全体で連携を図るための情報交換の場を設定すること。

③連絡調整

支援が必要な児童の保護者へ特別支援教育についての情報提供をする役割も考えられる。

3 指導助言

特別支援教育においてCNは，校内外の連絡調整・保護者との相談窓口・他の先生方への支援等多岐に渡り，鍵となる役割をもつ。CNだからできる専門性が必要な仕事，逆に教頭にしかできない仕事があるだろう。十分協議し教頭とCNとの役割の棲み分けをするとよい。

CNがうまく機能できない場合は，日常的な進捗状況の確認，協議，教頭がもつ外部情報の提供によりカバー・支援をしつつ，CNがより動きやすくすること，CNとしての人材育成を図ることが教頭としての重要な役割である。

何より支援体制が子どもたちに返っているのかが重要であり，そのためにも進捗状況を常に確かめることが重要な役割である。

第2B（中）分科会 一子どもの発達に関する課題一

提案主題 小中連携に向けての教頭の関わり

司会者	玖珠町立八幡中学校	渡 邊 寛 幸
提言者	玖珠町立日出生中学校	今 永 裕 康
助言者	玖珠町立森中学校校長	川 野 俊太郎
記録者	玖珠町立玖珠中学校	若 杉 正 明

1 協議の柱

- ・小中連携における教頭の役割

2 協議の実際

(1) 提案者より

小中連携の取り組みはどの地域、どの学校においても必要不可欠なものである。今後は有効かつ継続性のある取り組みを行っていく必要がある。本地域では具体的な取り組みとして年度当初の「校長・教頭の合同会議」「校時の統一の工夫」などの取り組みを実施した。これにより職員に管理職の「姿勢」を強く印象付けると共に「小中連携の推進」の大切さを認識させていった。

【研究の概要】小中共通の重点目標の設定

【具体的な取組】①全体運営 ②儀式～合同で実施 ③互見授業の取組 ④学力体力向上の取組
⑤文化的行事の共有 ⑥勤労作業 ⑦PTAとの連携

【成果、課題】小中連携における教頭の役割として第一に「お互いの学校の連絡調整役」をきちんと認識し、地域にあった工夫ある取り組みを進めていくことが大切である。学校の規模や地域、児童生徒の実態を充分把握しての連携もきちんと確認しておくことも必要である。そのためには、職員の意識の高揚はもちろん教頭自身が夢を語り、教頭職にやりがいを感じていかななくてはならない。

(2) 質問等（全体会）

○小中間の距離について

- ・小中間の距離はグラウンドを挟んでの距離。分校に関しては4キロ。

○合同運動会の取り組みの実際について

- ・当番性で実施。今年は小学校が音頭を取って進めていく。

3 指導助言

日出生地域においては「地域の教育力」がある。また、小中連携は「日ごろの取り組み」がしっかりしているからこそできるものである。その際教頭の役割として①交流のコーディネータ役（連絡調整）の意識を持つこと②自校の職員に目的の共有意識を持たせること③「地域の情報」「小中の情報」をもっていることが必要となってくる。もちろん相手校の職員とも連携し、地域への説明をしていくことも不可欠である。また、「現在の連携がどうなのか」「時代・ニーズに即しているか」「地域や児童生徒のためになっているのか」「教職員の人材育成につながっているのか」など常に振り返り意識を持ちながら連携を進めていくことが重要である。

第3A (小) 分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 主体性を育むための環境づくり

司会者	宇佐市立糸口小学校	小屋瀬	八重子
提言者	宇佐市立北馬城小学校	水脇	純一
助言者	宇佐市立深見小学校校長	金光	隆生
記録者	宇佐市立長洲小学校	安部	友貴美

1 協議の柱

- ・組織の活性化や教育活動の改善に向け教頭としての役割は、どうあればよいか。

2 協議の実際

- (1) ミドルリーダーの役割は、どうあればよいか。
 - ・主幹教諭，指導教諭，教務，分掌主任等に位置づけ各々の役割を明確にして機能させていくことで，学校規模にかかわらず組織として活性化していくことができる。
 - ・主幹教諭には，教諭への指導助言ができるように，教頭がアドバイスをしていくことが必要である。
 - ・先輩の教諭にやりがいのある役割をもたせ，後輩の指導にあたらせることでモチベーションを上げるようにしていくことで，組織の活性化につなげる。
- (2) 目標を共有し達成していくためのPDCAをすすめていく中で，教頭は何をすべきか。
 - ・4点セットの取り組みと組織体制づくりをしっかりと関連づけて進めることが大事である。
 - ・各分掌主任に責任をもたせ，短期サイクルでの見通しをもった取り組みができるようにするために，教頭は教務と各分掌主任との連携がスムーズに進むよう働きかけることが必要である。
- (3) 各種委員会の組織の仕方は，多すぎないか。
 - ・各種委員会は，分掌と関連しており，年間を通して計画的な開催が望ましい。
 - ・いつどんなときでも対応できるよう体制づくりをしておくことが必要である。

3 指導助言

- ・年度当初，前任者や前年度からいるミドルリーダー・地域の声等を聴き，できるだけ多くの情報を収集して組織づくりをすすめることが大事である。
- ・それぞれの学校の強みと弱みを十分把握し，校長と共有した上で課題を解決していくためのより効果的な組織づくりをすることも必要である。そうすることで，重点目標・重点的な取組・取組指標と関わった各分掌主任（ミドルリーダー）を中心とする組織づくりとなる。
- ・教頭が校長としっかりつながる～教頭が主幹教諭や教務主任としっかりつながる～主幹教諭や教務主任が各分掌主任としっかりつながるよう教頭が指導する～各主任が各教諭等としっかりつながるよう主幹や教務の働きを教頭が把握し指導・支援する～といった「学校のコーディネーター」役をいかに教頭が務めるかが要である。

第3A（中）分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 ミドルリーダーを機能させるための組織・運営の改善における教頭の役割

司会者	豊後高田市立真玉中学校	安藤 慎一
提言者	豊後高田市立高田中学校	河野 信一
助言者	宇佐市立深見小学校校長	金光 隆生
記録者	豊後高田市立河内中学校	古野 光博

1 協議の柱

- ・学校の組織・運営・改善・充実に教頭としてミドルリーダーをどう機能させるか

2 協議の実際

- (1) 教務主任や主幹教諭に対しては、
 - ・小規模校では、学級担任をしているケースが多い。学級経営もきちんとやりながら学校全体の校務もこなせる人材を育てなければならない。
 - ・教務主任が校長，教頭より年齢が上であったり，高齢化したりしている中で，その人のモチベーションを維持していくための声かけやコミュニケーションが大事である。
- (2) 各種主任に対しては
 - ・教頭が前面に出てやるのではなく，その提案事項や分掌会議の運営等に関して責任と活躍の場を与えたり，アドバイスをしたりする。
 - ・学校が抱えている課題を共有することによって意識が高くなっていくのではないか。
- (3) 学校運営全般に関しては
 - ・小規模校では，一人ひとりの分掌が多く，分掌会議等があまり持てないので，分掌よりも重点目標やプロジェクトごとの組織で学校運営を行っていく方が機能しやすいし，主任がミドルリーダーとして育ちやすい
 - ・大きな組織になると，学校で時間設定をして分掌会議，学年会議等を行うと持ちやすい。
 - ・パソコンのフォルダやスプレッドシートを使い各主任の事務処理の時間や効率化を図るべきだ。また，パソコン等で見える化（可視化）を図ることにより共通指導事項など全員が把握しやすい。

3 指導助言

- ・規模の大きい学校では，生徒指導上の取組も含めて，特に，きちんとした効率的な組織づくりが大切であるし，その組織が常に生きて働くよう教頭としてのコーディネートが重要である。
- ・規模の大小にかかわらず，全職員が学校の重点目標等と結びつけて実践していくために，また，学校の課題を解決していくために共有した意識をもたせることが必要である。その，舵取り役が教頭の仕事として重要である。
- ・学校課題の解決・重点目標の達成に向けては，常に，学力問題，体力問題等自校の課題を，危機意識として，教職員にもたせることも大事である。
- ・各主任に対しては，それぞれの取組の重要性や緊急性などを考え，取組への軽重をもたせて，各任務にあたらせることが大事である。
- ・「最終的には，責任は自分がとるので，どんどん思ったことをやって下さい。」といった管理職のスタンスで，ある程度の責任をもたせ，各主任にいろんな取組を積極的に進めさせることが大切であるし，そのことがミドルリーダーを育てることにつながる。

第3B (小) 分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 子どもと職員が生き生きと活動できる学校環境の整備
～人・もの・施設を整えるための教頭の役割～

司会者	大分市立野津原東部小学校	阿部哲哉
提言者	大分市立荏隈小学校	重石義之
助言者	大分市立植田西中学校校長	大賀弘史
記録者	大分市立豊府小学校	高橋謙造

1 協議の柱

- ・教育環境整備を組織的に進めるために、教頭としてどのように関わっていけばよいか。

2 協議の実際 (内容)

(1) 全体質疑・応答

【質】給食室との連携のところで「献立委員会」の内容はどのようなものか？

【応】アレルギー対応についてや給食指導における困りや願いの出し合いを行っている。

(2) グループ発表

- ・コミュニケーションの大切さや環境の整え方など参考になった。物品購入の際には、情報開示をしていった。
- ・物的環境を整えるところで「何が、どれだけ、どこに、どれくらい、適切に」ということを大切にして教職員と共通理解のもとに交通整理をすることが教頭として大切。
- ・物的環境を整えるうえで事務職員・支援センターと連携を強化する、環境整備については地域の力やPTAの協力を得ながら進める、ICTの利用促進も有効なのではないか。
- ・組織的に進めるには、教頭はみかじめを行う。仕事分担をし、各仕事を分掌主任に任せ、教頭はコーディネイトしていくことも大切なのではないか。

3 指導助言

- ・私自身も教頭と教諭の仕事が全く違うということを思い知らされたことがある。学校は、生徒と授業や部活をしたりしている以外にも、ものすごい仕事の量があり、たくさんの人たちに支えられて学校が成り立っている。
- ・外部や地域から見て、施設の面においてさえも倉庫やストックヤードなど未整理の状態が一つでもあるという指摘を受ければ、いくら他の教育活動を一生懸命行っていたとしても学校の信頼が薄れてしまいかねない、そういうことを教頭はしっかりと念頭に置いておかなければならない。
- ・学習の進まない子どもがカバンの中や机、ロッカーの整理ができないことがあるのと同じで、教育環境が整っていない状態の学校では、教育活動も効率的でない、たかが知れていることになるし、地域の方からみると学校の評価は低いものになる。まず、教頭が率先して動き、組織的に学校が動けるようにしなければならない。
- ・教頭の仕事の守備範囲はわかりづらいが、対外的にも、教育活動を円滑に進めるためにも、校務を整理し、管理職として教育活動が効率よく回るようコミュニケーション能力を発揮して教職員の要となることが仕事であり、やりがいである。

第3B（中）分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 保護者や地域に信頼される学校づくりの推進
～地域とつながる活動を通して～

司会者	津久見市立第一中学校	樋口	千恵美
提言者	津久見市立第二中学校	一瀬	修一郎
助言者	大分市立植田西中学校校長	大賀	弘史
記録者	津久見市立保戸島中学校	高橋	浩二

1 協議の柱

- ・保護者や地域に信頼される学校づくりの推進における、教頭の役割はいかにあればよいか。

2 協議の実際

(1) 発表に対して質疑応答

質問 本校でも地域の方や機関を学びの応援隊として育てていきたい。そのために、「子育てプログラム」を是非とも参考にしたいのですが。

回答 福岡県春日中学校のものを参考にして、家庭・学校の役割を明確化するなどの視点を取り入れながら現在作成中である。

質問 学校運営協議会のスペースや人員の配置、市周辺部の地域の方の参加はどのようになっているのか。

回答 図書室などを事務局として利用している。事務局は教頭が担当している。統廃合された周辺地域の区長が協議会に入っている。

(2) グループ協議

○コミュニティ・スクールに関わった経験から、教職員の意識や参加体制は最初はとまどうが、3年が経過すると慣れてきて、円滑に取り組めるようになってくる。

○校長・教頭はもちろんであるが、職員と地域のつながりをもっと増やしていきたい。

○地域から信頼される学校づくりのためには、HPや学校便りなどで情報を発信し、クレーム処理を迅速にすることが必要である。

3 指導助言

○コミュニティ・スクールの取組は、究極の「教育環境整備」となるものである。大分県は市町村単位での指定が多いが、これからは全ての学校でこの方向にいくだろう。実践を積み重ねていき、よりよい方向にもって行って欲しい。

○学校が地域に入ろうとすれば、どのような形でも入っていける。普段から心がけ、地域から支援したいと思われる学校にしていきたい。

○小中一貫とコミュニティ・スクールの方向に学校は進んでいく。しかし、拒否感・わずらわしさなどから、教員は積極的に受け入れない所もある。うまく地域の人材を取り込んでいる学校は、一時的には仕事は増えるが、教育内容・施設が充実し、教員の負担感はなくなってくる。

○基本的に地域の方々には学校を応援したいと考えている。教頭が世話役となり、当たり前のように地域の方を取り込めていけるようにして欲しい。津久見市の実践は大分県の先進例として、貴重な取組である。プラス・マイナス面をしっかりと記録し、多くの学校に示唆を与える取組となるよう期待している。

第4A (小) 分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 教職員アンケートを活用した教職員の意識改革と学校運営体制の改善
—協働性の質の向上をめざす教頭の関与性についての研究—

司会者	別府市立春木川小学校	梅田久輝
提言者	別府市立上人小学校	佐藤裕一
助言者	国東市立武蔵中学校校長	渡邊和彦
記録者	別府市立緑丘小学校	河野一也

1 協議の柱

・教頭として効率的な学校運営に向け、どのようにかかわっていけばよいだろうか。

2 協議の実際

(1) 発表に対するの質問事項とその回答

質問1：〈分掌会議・運営委員会・職員会議は毎週定例化していますか？そしてそれらの会議をおこなう時間帯は？特に問題等なくスムーズに行えていますか？〉

回答：（運営委員会・職員会議は定例化しているが、分掌会議は必要に応じておこなっているので、1学期はほぼ毎週定例化していたが、2学期以後は少なくなっていく可能性もある。時間帯は運営委員会は月曜日の16時から、分掌会議は金曜日の16時から、職員会議は水曜日の研修の前に30分以内でおこなっている。職員会議は運営委員会で協議されたものを連絡するだけなので、スムーズに行われている。）

質問2：〈中学教員から小学校の教頭になって、どんなところにとまどったか？〉

回答：自分の学級のことは責任をもってやるが、組織的にやらないところがある。中学校の方が組織的な取り組みができています。また小学校の教員は一人で問題をかかえこみすぎると思う。

(2) グループ協議の発表

- ・今後アンケートを取り入れていきたいが、教職員に本音を言ってもらうために、普段からの信頼関係づくりも大切である。
- ・日々の忙しい中で、教頭として情報収集をしたり会議の時間をつくるのが大切である。
- ・小学校では組織が成立しにくいので、学校全体を見れる人・全校児童にかかわれる人をつくるのも1つの方法である。

3 指導助言

- 教職員へのアンケートを利用すれば、それぞれの思いがわかり、一人ひとりの教職員の参画意識が高まり、主体的になっていくので、大変有効な手段である。
- 教頭として、自分のイズムを教職員に伝えていくことが大切である。（校長と教頭が同じビジョン・価値観をもっていたら、校長だけでなく教頭が通信をだしてもよいのではないか。）
- 校長がキャッチャーでサインをだし、教頭がそのサインに基づいて投球し、打たれたら守っている教職員みんなでバックアップしていくような組織が大切である。
- 学校運営に参画していくことの喜びを、教職員に伝えていくことが教頭としての大切な役割である。

第4A（中）分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 目標協働達成校の取組を通じた組織の活性化における教頭の役割

司会者	国東市立国東小学校	滝口俊也
提言者	姫島村立姫島中学校	西村和彦
助言者	国東市立武蔵中学校校長	渡邊和彦
記録者	姫島村立姫島小学校	田川勝樹

1 協議の柱

- ・目標協働達成校的視点での学校組織の活性化について

2 協議の実際

(1) 質疑・応答

Q：目標協働達成チーム会議の開催にあたって、実際の教頭としての大変さは？

A：事前の案内状配布とともに、開催日の数日前の出席確認等の配慮も必要なこと。

Q：会議において、地域・家庭からの願いや要望の出にくさがあると思うのだが？

A：一方的な提案に終始しないよう、家庭でも共に取り組みましょうというスタンスで進めている。家庭でのパソコンやスマホの取組もそのスタンスだが、まだ改善の必要も感じているところ。

(2) グループ協議から

- 課題の共有のためには、様々な課題をよく検討し、仕分けすることも大事。学校か、家庭か、地域なのかという視点で。
- 校内のミドルリーダーの育成がやはり大事である。と同時に、分掌担当との密な伝達・指導も欠かすことはできない。
- 既存の学校と地域との交流活動をどう生かし、発展させていくかというところも目標協働達成のためには大切な視点であろう。
- 地域・保護者は学校応援団ととらえるようにしたい。教頭として、肩の力を抜いて連絡・調整にあたるという構えでよいのでは。他方、ミドルリーダーにも課題を自らのこととして受け止めるような自覚を促していくことも大事であろう。

3 指導助言

- ・今回の提言をいただいた「国東・姫島」も「学力向上」である。全てはここからスタートしている。その中での目標協働達成校の取組である。自分自身、教頭時代無我夢中で諸会議のセットアップを行ってきた。校長になった今、目標協働達成校やコミュニケーションスクールの意味（意義）は「できること」が「できにくい状況」になったということ。つまり学校を取り巻く環境がそうなっているという現状認識の上での必要性からのものなのだととらえている。
- ・この提言は「検証・改善」からのレポートであった。「知る・つなぐ・まかせる・ほめる」などのキーワードで取組の様子がよくわかった。総じて、野球で言えば、教頭はピッチャー、そこへ指示・サインを出すのがキャッチャーの校長である。

第4B (小) 分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 『芯の通った学校組織』定着に向けて取り組む学校体制の推進
—大規模校の特色を生かした学校組織の改編を中心にして—

司会者	大分市立敷戸小学校	廣末	伊智郎
提言者	大分市立滝尾小学校	尾島	範昭
助言者	大分市立長浜小学校校長	阿部	泰三
記録者	大分市立吉野小学校	坂井	洋子

1 討議の柱

- ・企画委員会・分掌部会（学年会）・職員会議が有機的に機動的に連携する学校体制とは

2 協議の実際

(1) 質疑・応答

Q：教頭の役割 → A：各主任とコミュニケーションをとりながら、説明してきた。

Q：部長制での主任の位置 → A：二人の関係は良好。主任は部長を信頼している。

Q：教職員の意識改革 → A：「決定は企画委員会」「職員会議は共通理解の場」を徹底。

(2) グループ協議発表

- ・学校規模は違うが、運営委員会は重点目標に関連することを中心に行っている。運営面では、分掌会議の確保と主任の育成が必要である。教職員とのコミュニケーションや、つながりを大切にしている。
- ・教職員の意識改革に苦心している。企画委員会と職員会議の内容の整理をした。また、分掌部会の活性化のため、主要なものは校時表に位置づけ、時間を保障している。
- ・ミドルリーダーの意識を変えていく必要がある。校長が伝える場としては、面談や校長通信である。その中で、情報や資料等を全体に拡げている。企画委員会は、学校実態に合った形を創っていく必要がある。
- ・大規模校では組織が定着しつつあるが、小規模校では難しい面もある。児童や生徒との時間を確保するため、回覧等で周知し、会議をできるだけ減らすようにしている。
- ・分掌部会の時間を確保することで、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮し、責任感も出てきた。しかし、会議も多くなったため、子どもと向き合う時間の確保が必要である。

3 指導助言

- ・「芯の通った学校組織」推進プランも第4フェーズに入った。企画委員会が機能すればスムーズな学校運営ができる。その中で大事な事は、各主任や担当者が「やりがい」を持って仕事をしているかである。管理職が「任せた」と言うことで、職員は責任感や意欲を持って取り組むことができる。
- ・自分の転機をふり返ってみても、教員は「子どもの変容」や、「先輩や同僚からの声かけ」により、「やりがい」を見つけ次につながるができる。そのため、管理職は、適宜「よい評価」を与えることが大切である。それが、個人の意欲を高め、次につながる。
- ・「5点セット」の達成のため、まず動くことが大切である。今は過渡期である。教頭が学校運営の中心となって取組を推進してほしい。

第4B（中）分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 子どもの力と意欲の向上に向けた「芯の通った学校組織」活用の推進
～時間・役割・目標のマネジメントを通して～

司会者	大分市立大分西中学校	加地伸二
提言者	大分市立滝尾中学校	生野京子
助言者	大分市立長浜小学校校長	阿部泰三
記録者	大分市立野津原中学校	阿部二郎

1 協議の柱

- ・校長の学校経営・子どもの力と意欲の向上に向けた「芯の通った学校組織」を具現化していくための教頭の具体的役割はどうあればよいか

2 協議の実際

(1) 提言者に対する質問と応答

Q いつ頃からこのように学校全体が意欲的に取り組むようになったのですか。

A 前校長が着任して3年間で意欲的に取り組むようになった。

Q 校長は具体的に何をしたのですか。

A すべてに関して細かなマニュアルを作った。そして、教頭及びミドルリーダーの先生たちが率先して動き、全教職員が意欲的に取り組んでいった。

(2) グループ討議

- ・教頭の具体的な役割とは、校長や教職員とコミュニケーションを取ることと、凡事徹底の意識付けが必要。また、校長の方針の周知徹底。
- ・「成果」を見出す教頭の役割は、校長のリーダーシップのもと教職員集団がうまくいくように「ほめたり」、時には「強い指導」が必要。
- ・やはり、「芯の通った学校づくり」が目標達成には不可欠である。
- ・滝尾中学校が意欲的に取り組むようになったのは、校長及び教職員が同じ課題意識をもって取り組みができたからである。また、教頭としての役割ができていたからである。
- ・教職員との情報交換の大切さと「率先垂範」が子どもたちを変えることができる。（子どもたちと一緒に膝をついて清掃活動をする等）

3 指導助言

- ・3年間で成果を上げることができたのは、校長のリーダーシップもあるが、教頭とミドルリーダーの頑張りがあったからである。具体的には、教職員が「率先垂範」のもと生徒にかかわっていったからである。（山本五十六の名言を挙げて）
- ・年上の先生方については、感謝しながら責任のある仕事をお願いすることが大切である。
- ・教頭が学校で一番忙しいということはみんな理解している。しかし、なるべくそれを見せないようにしてほしい。「何かあれば行くよ」等たのまれやすい、相談されやすい存在でいてほしい。
- ・本日のような研修を通して、また明日から頑張ろうという意欲が湧いたとすれば成果のある研修であったといえる。体に気をつけて、校長と一緒に頑張ってもらいたい。

第5 A (小) 分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 組織的な学校運営を支える教職員の専門性をいかにして発揮させるか

司会者	玖珠町立小田小学校	黒木賢二
提言者	玖珠町立八幡小学校	穴井信義
助言者	日田市立大明中学校校長	秋月順一
記録者	九重町立飯田小学校	安達昌利

1 協議の柱

- ・学校組織としてリーダーをどう育てていくか
- ・リーダーを育てるために教頭はどう関わっていくか

2 協議の実際

(1) ミドルリーダーの育成

- ・ミドルリーダーを中心に各チーム毎に職員構成を考え、明確なミッションを示すことが重要であり、それにより、学校教育目標実現に向けた成果を引き出すとともに、ミドルリーダーを中心とした実践が児童・生徒や学校によい影響を与えるという実感をもたせることでリーダーの意欲化につなげる。
- ・学校規模によって教務主任の活用が難しい点がある。小規模校ほど教務主任が抱えている仕事が多く、学校組織全体への視点が持ちにくい。まずは多忙感を取り除くために、仕事の分担とともに、任せることで学校経営への参画意識をもたせ、教頭として丁寧な指導と助言を心がけて行くことが大切である。

(2) リーダー育成のための教頭としての関わり

- ・時間設定、協議内容、といった環境づくりも教頭の役割である。学期、年間を見通した会議や内容の設定、PDCAのチェック、リーダーへの的確なアドバイスと肯定的評価等、教頭の指導や助言が重要である。

3 指導助言

- ・毎月の行動計画・取組の進捗状況の可視化や諸会議それぞれの性格を明らかにして、ルーティン化していることが他校に大いに参考になる。教頭として、リーダーを育成するための環境づくりを整えていこうとしていることがよくわかる提言であった。
- ・教頭は、ミドルリーダーを育成するために学校の喫緊の教育課題は何であることを適確につかみ、その課題解決に向けた各リーダーの役割を明確にすることと、協議の時間や場の設定をすることが重要である。
- ・校長とともに「『芯の通った学校組織』第4フェーズにおける『8つの観点』」の視点で学校運営に参画していくことが教頭に求められている。教頭は、学校教育目標の着実な達成に向けて、学校長の方向性を明示しながら自分の特性に合わせ、職員と双方向のコミュニケーションをしっかりとおこなうことも必要である。

第5 A (中) 分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 人が育ち、学校も成長していく組織の在り方について
～校内分掌における専門性を深化させる組織の在り方～

司会者	日田市立大山中学校	梶原 宜子
提言者	日田市立東部中学校	吉野 祐之
助言者	日田市立大明中学校校長	秋月 順一
記録者	日田市立三隈中学校	中野 照行

1 討議の柱

- ・ミドルリーダー、若手職員を育成できる機能的な校務分掌はどうあるべきか。

2 協議の実際

(1) ミドルリーダーの育成について

- ・これから先の教職員年齢構成を見たときに、ミドルリーダーの育成は喫緊の課題である。ミドルリーダーとなって欲しい教職員に重要な分掌を担わせたり、若手とベテランを組み合わせた組織を編成したりして、育成することも有効である。今後はより積極的に、若手教職員の主要主任の抜擢や登用を行っていくことも必要である。
- ・「決裁」について、提案者（起案者）→分掌主任→教務主任→教頭→校長とする流れを徹底させることで、意図的により責任感を持たせることも一つの方法ではないか。

(2) 校務分掌の見直しについて

- ・まず「スクラップ&ビルド」で分掌組織を見直すことは必要である。不要な分掌は削除してシンプルに整理する。そして極力担当が重複しないように役割を割り振ることで、より機能する分掌に変わっていく。学期毎の見直で分掌を整理することは有効である。
- ・組織の改編で学校運営が機能的でスムーズになってきているが、組織を効果的に動かすためにも、協議・確認のための時間と機会の確保を意識して行うことが重要である。

3 指導助言

- ・校務分掌のスクラップ&ビルドについて、P D C Aサイクルを機能させた短期の見直しができている。また、教職員に一人一役の分掌を担当させていることにより、当事者意識（学校運営参画意識）の高まりがみられる。この取り組みを繰り返し行い、ベストを求めて欲しい。
- ・これからミドルリーダーをどう育てていくかという面では、「コーチング」という意識を持つてかかわる必要がある。具体的には、かかわるその人（リーダー）のためになるのか、また成長を心から支援しているかがポイントになる。そのためにも信頼関係をしっかりと築き、示唆・助言しながら実践を通して育成することが求められる。
- ・職員の意見を傾聴すること、そして提案性のある職員室作りに努めてもらいたい。「やってみなはれ」の精神で、学校教育目標達成のために、教職員と前向きなコミュニケーションを深めていく。そして任せる勇気を持つことと、機会を保障することも大切である。

第5B（小）分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 小学校におけるグローバル教育の推進と教頭の役割

司会者	中津市立鶴居小学校	芝原弘明
提言者	中津市立豊田小学校	古門俊一郎
助言者	中津市立山口小学校校長	桑野正弘
記録者	中津市立三郷小学校	賀未紀子

1 討議の柱

- ・小学校におけるグローバル教育を組織的に進める中での教頭の役割はどうあればよいか。

2 協議の実際

(1) 質疑応答

- ・ALT, NET, 国際交流員などの教育資源の利用の仕方について
—それぞれの指導できる時間や内容など、外国語活動担当・国際理解教育担当の教職員とも調整しながら、全体計画を整備していきたい。
- ・小中連携について
—豊陽中学校と連携指導担当校になっている。英語については、つながりが大切であることほどの教職員も理解している。中学校との話し合いの場を2学期も計画的に持つようになっている。
- ・教職員のモチベーションのアップに向けて
—教職員、子どもの意識調査をまとめ、2学期にきちんと検証していきたい。

(2) グループ討議

- ・学級担任に積極的にTIに取り組んでもらうために教頭としてどうかかわったらよいか。
- ・外国語活動・英語についての小中一貫した取り組みが、必要である。その取り組みの中で意識アップ、技能アップを進めていく。
- ・中学での英語嫌い解消のためには、小中連携は欠かせない。教頭の役割は、担当者にミッションを与えるなど積極的に働きかけ、組織づくりをしていくことである。

3 指導助言

- ・グローバル化をどう共有化していったか、ステップが大切である。各担当者の校務分掌の位置づけと連携、実際のコミュニケーションをどうとっているか再度確認していきたい。
- ・誰がどのように動いているのか全教職員の取組の動きが見えるようにする（見える化）。分掌主任が発信できる掲示板等を整備し、あわせて各クラスの様子や学びの事実を写真などで掲示していく。価値観が古い教職員にはよい刺激になる。教職員の力量差をお互いでどう補って伸ばしていくか、その体制や同僚性構築がマネジメントである。
- ・グローバル教育、ICT教育、特別支援教育など教員の専門性が問われ、それぞれに対応していく大変さがある。今ある組織を活用し充実させていく必要がある。教員も子どもたちと同様に、思考して議論・実践していく力が大切で、それがグローバル化に近づく。

第5B（中）分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 教職員の資質・能力の向上を図るための教頭の役割
—ミドルリーダーとの関係を中心に—

司会者	宇佐市立北部中学校	瀬野 香
提言者	宇佐市立院内中学校	藤崎 敬司
助言者	中津市立山口小学校校長	桑野 正弘
記録者	宇佐市立長洲中学校	臺野 美知代

1 協議の柱

- ・教職員の資質・能力の向上に向け、互いの資質、能力がリンクしあいながら学校全体が組織的に取り組んでいくために教頭がどうかかわればよいか。

2 協議の実際

(1) 教職員の資質・能力の向上について

- ・自己申告シートの面談に入り指導・助言をする。個人面談だけでなく、分掌部会でも面談を行い、認める発言や助言を行い、資質・能力の向上を図る。
- ・2～3クラスある場合は、若い人とベテラン組み合わせ、学び合いができるようにする。
- ・自分の学校だけでなく隣の学校と連携して教科部会をもち切磋琢磨させる。

(2) 学校全体が組織的に取り組んでいくための教頭のかかわりについて

- ・ミドルリーダー的な立場にある教務主任や学年主任をいかに育てていくか、そして教頭がどのように関わっていくかがそれぞれの学校でかかえている課題である。
- ・本当に必要なリーダーをどの位置につけるかが重要である。
- ・教頭が内容や方向性を示し、各部リーダーに下ろす。リーダーが部員をまとめ、話し合い、報告してくる。教頭がそれに対して意見を言い、リーダーは再考する。この流れの中で、それぞれにアイデアを出させることが職員の自己効力感の向上につながると考える。

3 指導助言

- ・日常のOJTに教職員の資質・能力の向上は係わってくる。子どもに対する願いや目的、こんな力をつけたいといったことを相手にしっかり伝え、諸条件などもはっきり示す。目的・条件がはっきりする方がアイデアも出しやすい。そのアイデアに対して意見交流を行い、活動にすぐ移すことで更にやる気を引き出す。このような日常の活動が大事である。
- ・「スキルがあっても自己実現に活かすことができない」といった課題に対しての取組は、授業改善である。授業の中にこそ自己実現の場があるかを見直してほしい。そのために、学年や教科にかかわらずみんなが授業の中でやれることをシンプルに追求していくことが大事である。取組状況をセルフチェックし、更に分掌会議等の中でお互いの状況を報告し合うことで自分の授業課題に気づいていく。1点突破、全面展開の体制である。
- ・教頭と主要主任、主任と担当者等との相談時間を生み出すこと。そのために、ムダを省いていく。日々の気づきや問題点をメモ等にも書き留めておく。できるものはすぐに改善。時間があるときに改めて見直すと、全体につながった改善点と課題が見えてくる。

第1課題「教育課程に関する課題」第1A分科会

〈成果〉

- 学校重点目標の取組指標に学習サポーターの活用が掲げられていたり、地域人材を活用すべき教育活動の見直しをしていたりと、学校全体で計画的に地域人材を活用しているので効果を上げている。
- 学校行事、授業等への地域・保護者の参加が増えたことにより、取組内容の幅が広がると共に児童が生き生きと活動し、学校が活性化された。
- 地域の教育力を活用することで、専門的な指導を行うことができるのでかなりの学習効果がある。また、上手に活用することで教職員の負担軽減に繋がる。
- 教頭が窓口となり様々な連絡調整を行うことで、スムーズに地域人材活用が行われ、学校と地域がより結びつくことができた。
- 地域から学校への意見要望を聞く機会が多くなることで、重点目標等の見直しに役立てることができ、よりよい教育活動を行うことができる。

〈課題〉

- △ 地域が統廃合で変更しているため、今まで作成していた「地域人材リスト」を作り直し、より活用しやすいものにしていく必要がある。
- △ 体験が優先され「活用あって学びなし」にならないように、今後も教育効果を考えた教育課程にしていくことが重要である。
- △ 教頭が全てするのではなく、地域協育コーディネーターの活用やミドルリーダー育成から担当者にさせていくことも必要ではないか。担当が変わってもわかるようにしていくのが教頭の役割である。

第1課題「教育課程に関する課題」第1B分科会

〈成果〉

- 二つの提言の中で、小中連携による学力向上や特色ある学校づくりに向けた取組が報告され、推進リーダーを中心とする組織的な取組が成果を上げていることが確認された。また、その中で9年間を見通した教育活動に取り組む教職員の「系統性」意識の改革も少しずつ進んできていることがわかる。
- 連携する地域や学校ごとの課題をとらえるため、共通のアンケートの実施、合同研修会の開催を通して、「共有」することと「つながる」ことが連携の基本になる。
- 推進リーダーの育成にむけて、組織や部会の責任者と課題を焦点化し、目的を共有化して取組を促す指導・助言を行うことが教頭の役割の一つとなることが確認できた。リーダーの意欲を向上させるためには、役割を与えて任せる姿勢、適切な評価と日常的なコミュニケーションが不可欠であるといえる。
- 小一中間だけでなく、小一小間の連携も重要で、地域内の連携を図るためには教頭の連絡・調整の機能が発揮されるところとなる。

〈課題〉

- △ 学校や地域の課題がはっきりし、目的が共有化されれば教職員の参画意識が高まる。組織のボトムアップを図るためのミドルリーダーを、学校規模や地域の特性をふまえて、どのように育成していくかが課題である。
- △ 一人ひとりの子どもの育ちを支える9年間を見とおした教育課程の編成や小中連携の教育活動をどのように推進していくか。そのための地域（ブロック）協議会等の組織づくりを管理職としてどのようにすすめていけばよいか課題である。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2A分科会

〈成果〉

- 特別支援学級の円滑な運営をすすめていくためには、「体制づくり」「児童理解」「計画的な教育」「共通理解・連携」「環境整備」が大切であり、教頭として積極的に関わる必要がある。
- 特別支援教育を組織的にすすめるための教頭の役割として、「指導の共通理解を図る」「教師と保護者また学校と医療との橋渡し役」「教育環境を整備する」以上3点が挙げられる。
- 教育課題に対して組織的に対応できる教職員集団づくりには、「ミドルリーダーの育成」と「教師力の向上」が必要である。教頭として、「自分がした方が早い思いを押さえ仕事を任せる」「ミドルリーダーをあこがれの存在にする」「積極的な評価を行う」ことが大切である。
- 「ふるさと学習」のように地域を扱う学習においては、連携校の小学校・中学校、各々の教育課程の出し合いを行い、同じことを学ぶことがないように配慮する。

〈課題〉

- △ 小学校で配置されていた支援員が、中学校では配置されない地域がある。支援員がいないことで、小学校での支援体制が中学校へつながらず状況が起きてしまう。
- △ どの学校でも通常の学級に在籍している支援を要する子どもへの指導の困難さが明らかとなった。教頭として、「保護者との連携」「関係機関へのつなぎ」等に携わることで、その困難さを解消していく必要がある。
- △ 小中一貫教育や小中連携が各地で取組まれ、9年間を見通した教育実践が成されている。今後、中学校での不登校生徒の減少につなげていくことが課題である。
- △ 学校が組織的な取組を実践するには、「知らなかった」では済まされないことがある。そのようなことが起きないように教頭として連絡・報告の徹底を指導する必要がある。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2B分科会

〈成果〉

- 特別支援教育において教頭の役割は、校長・特別支援教育コーディネーター（以下CN）・事務職員との連携、予算関係・環境整備等多岐に渡ることを改めて確認した。
- 地域や学校規模に応じた小中連携教育が着実に進んできている。提言にもあるように連携が密になるに従って児童生徒・職員共に相互理解が深まるということが分かった。
- 小中連携教育において教頭はコーディネーター役であり、その役割は、自校の教職員の目的意識の共有、相手校の教頭との意思疎通、両校職員の交流であることを確認した。

〈課題〉

- △ 専門性を備えたCNもそうでないCNもいるし、学校規模もそれぞれ違う。学校規模や学校の様々な実情に応じた支援体制を改めて整えていくことと、CNの困りに対応しつつ日常的に進捗状況を確認・協議したり教頭が最も関わることの多い外部からの情報を生かしたりすることにより、CNを常に支援していくことが必要である。
- △ 特別支援教育体制が子どもたちにきちんと返っているかが何より大切で、そのことを常に確かめることが必要である。
- △ 小中連携教育が行事消化に終わってはならない。学校規模の特性を生かしているか、校種毎につけるべき力がついているか、互いの先生方が育っているか、目標達成のためになっているか等、現在の連携のしかたをふり返ることが必要である。
- △ 小中間の文化の違いのすり合わせや管理職同士の共通理解が必要である。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3A分科会

〈成果〉

- 一部の職員に業務が偏らないよう学校組織を時間をかけて編制することで、職員が責任を持って業務を行い、進捗状況を教頭が管理し随時評価をすることで職員のモチベーションが上がっていく。
- 学校運営協議会の組織の下に学校支援を行う各部会を作るような組織化をすることにより、地域の方々の力を借りた学習支援や学校安全などの具体的な支援体制を整えることができる。
- 大規模校同士の小中連携の取組みは、児童・生徒も多く共通の行事を持ちにくいこともあり、教科のカリキュラムの協議にしぼって議論を進めることが効果的であり、系統性を考えた授業実践が推進されている。
- 大規模校同士での小中連携の取組みは、意思疎通の問題や距離的な問題など様々な難しさはある。しかし、小中の異なる文化を理解し合うことから始めて、継続して様々な交流や研修を進めていることが大きな成果である。

〈課題〉

- △ 小中連携は、かなり県下で理解が深まってきているが、教職員の意識は、まだまだ薄い。小中連携の取組みの推進は、小・中学校の「文化の違い」等乗り越えて、教頭・教務等のリーダーシップのもと工夫を重ねながら理解し合っていく必要がある。
- △ 組織をかえていくには、「ミドルリーダーの育成」が重要である。特に、主幹教諭の学校における業務を明確にし、学校の見本的な役割を果たすポジションに管理職（教頭）が育てていく必要がある。
- △ 学校を身近に感じてもらうため学校の情報をたくさん家庭や地域に発信し、また、逆に地域の情報も積極的に得ることを進めることにより、双方向のつながりを作ることが必要である。
- △ 業務の軽減、効率化を考えるとPDCAサイクルのチェックの部分が大切になり、行事等終了後は即時反省と今後の方向性をまとめ次年度のプランを作成する必要がある。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3B分科会

〈成果〉

- 本分科会の課題である教育環境整備に関して、学校・地域との協力連携や学校環境の整備を中心とした提言をもとに具体的な論議をすることができた。
- 学校を支える職種間の連携を深め、人・もの・施設を整えることで、教材研究がスムーズに行われ、担任が授業の準備に集中できるようになり、教育効果が上がっている。
- コミュニティースクールは、保護者や地域に信頼される学校づくりを進めるための有効な取り組みである。教頭が地域と学校をつなぐことにより、教職員に「子どもを地域とともに育てる」という意識が生まれてきている。

〈課題〉

- △ ゲストティーチャーの高齢化や活動のマンネリ化のために参加する人数が減少する傾向にある。教頭が多方面に視野を広げ、新たな人材を確保することが課題である。
- △ 組織的な教育環境整備にむけて、特に、校内の予算配分委員会や教育課程編成会議などにおいて共通理解を図り、計画的意図的に推進していくことが必要である。

第4課題「組織・運営に関する課題」第4A分科会

〈成果〉

- 今日的な課題である「学力向上」や「生徒指導」に関して、目標行動達成やコミュニティー・スクール等の取組は、学校経営の最重点（4点セット）を家庭や地域に浸透させ協力を仰ぐためにも極めて有益であることが理解できた。
- 職員・生徒・保護者・地域の方々をつなぐキーワードは「知る・つなぐ・任せる・ほめる」であることを念頭に置き、教頭は肩の力を抜いて連絡・調整に当たること。その姿勢が学校内のムードづくりや授業力向上に必ず生きるであろう。
- 学校運営上、教職員アンケートは有効である。近年、他郡市・小中間交流の教頭が増えているため、学校の課題や地域の課題・特徴を即座に知ることができるし、とりわけ組織的な交流ができていく小学校ではアンケート結果を還流することで教職員の学校運営参画意識を高めることが可能になる。
- 効率的な学校運営に欠かせないのは、重点目標の意識継続のための定期的な進捗状況の把握とさらなるアイデア等を吸い上げ、職員会議の議題の整理、主要主任を中心とした運営委員会へのミドルアップダウンマネジメント等への教頭としてのコンパクトな関わりである。

〈課題〉

- △ 教職員の負担感を払拭するためにも、ミドルリーダーの存在は欠かせない。各主任に役割と責任を自覚させ、参画意識を高めないことには分掌会議等の活性化はあり得ない。
- △ 学校や生徒・保護者の困りや課題を掘り起こすために、アンケート等の調査が年々増えている。その整理の煩雑さは勿論、課題を焦点化させるためのコーディネーターとしての教頭の役割はますます重要になってくる。
- △ 教職員・生徒・保護者アンケートは有益である反面、多岐にわたるため全てに対応・反映させることは不可能に近い。アンケートの目的を相手方にしっかり伝えることが肝要であるとともに、その後の実践と成果が子どもの成長に反映されていることが実感されないと、教職員や保護者の参画意識は高まらない。

第4課題「組織・運営に関する課題」第4B分科会

〈成果〉

- 企画・運営委員会の年間計画（議題の見通し）をつくることで、各主任が見通しを持って提案することができた。これにより、ミドルリーダーの学校経営参画意識が高まった。
- 協働する職員集団を確立するため、進行状況表作成や諸条件の整備（環境・教材・PTAの協力）など教頭としての関わりが明らかになった。

〈課題〉

- △ 学年をまたいだ横断的な分掌部会のあり方と実践をすすめるために、時間確保をどう保障するかが課題である。
- △ ミドルリーダーの育成という観点から、若年教職員の育成をおこなっていくことが必要である。

第5課題「教職員の専門性に関する課題」第5A分科会

〈成果〉

- 毎月の行動計画を掲示することにより、短いスパンでP D C Aサイクルが機能でき成果を可視化することによって、教職員の意欲の向上につながった。
- 課題を明確化し、担当者に役割を自覚させ、会議の場や時間を設定する等の【環境作り】も教頭としての大切な役割。
- 校務分掌の見直しは、トップダウン・ボトムアップのバランスの取れた学校運営が可能となり、学校組織を機能的に改善するきっかけとなった。
- 分掌を通じて学校運営に関わるということで、学校運営に参画する意識を高めることができた。また、若手やミドルリーダーの人材の育成にもつながった。

〈課題〉

- △ 教務主任の意識を高め、分掌主任を積極的に取組ませる工夫が大切である。
- △ ミドルリーダーの育成も大切だが、現状の課題解決が優先になる。
- △ 校内人事については、学年部構成だけでなく、分掌構成にも考慮した配置が必要。

第5課題「教職員の専門性に関する課題」第5B分科会

〈成果〉

- 英語活動でのA L Tの活用は、各地域の状況で取り組みの様子が違うことが明らかになった。また小中連携も小中一貫校のように中学校の英語教師が小学校で英語活動の授業を実践しているところほうまく連携できている状況がある。
- ミドルリーダー、ベテランの教職員の意識が高いと組織が活発に動いている。
- 組織の結びつきを強くするために、運営委員会、分掌会議、学年会の時間を確保し、会を定期的に持つことが大切である。

〈課題〉

- △ 英語活動への教職員の意識があまり高まっていない。教職員の意識、技能をアップさせるために、教頭として担当への働きかけ、組織づくりが必要である。
- △ グローバル教育は、地域、学校の状況によって取り組みに大きな差がある。今後、学校内の組織の見直し、地域での組織づくりを進めていくことが課題である。
- △ 学校規模によって、運営委員会、組織の動き等の徹底に差ができています。学校規模を考えたミドルリーダーの育成、運営委員会の持ち方、校内組織づくりが課題である。
- △ 50代の教職員のモチベーションをどう上げていくのか、教頭の役割として重要な課題である。