

## 第1課題「教育課程に関する課題」第1A分科会

### 成果

- 低学力層の児童の底上げを行うため、教頭が中心となって放課後教室を立ち上げ、保護者には家庭での家庭学習習慣改善をチェックシートをもとに行い、実態改善を図った。その結果、2年間で各種学力調査における県トップクラスの成績を出すことができた。
- 結果が出ると職員も取り組みに意欲がわき、管理職と一体になって学校全体のマネジメントの一翼を担うチームの一員としての意識が高まってきた。
- 世界農業遺産をテーマにした総合学習の推進において、教頭が情報の発信を積極的に行い、生徒と地域の方がつながる場面を設定することにより、地域への愛着が生まれ、自分から何かにチャレンジしようとする気持ちが育ってきた。

### 課題

- △ 中学校区全体の取り組みとして、小中一貫の継続性のある取り組みへと広げていかなければならない。
- △ 低学力層の底上げの実践を授業改善に効果的につなげていくために、学校全体の方向性や各教科の重点項目を明確にしておく必要がある。
- △ 生徒が地域とつながる活動を継続さらに発展させるため、既存のカリキュラムをスクラップアンドビルドしながらより質の高いものへと変えていくため、しっかりとリーダーシップをとっていく必要がある。

## 第1課題「教育課程に関する課題」第1B分科会

### 成果

- 新学習指導要領完全実施に向けて、教育課程の編成、行事の見直し等を組織的に行っていくには、教頭・教務が連携して意義や意味を明確に説明し、職員に共通理解を図る必要がある。その上でシステムやチームリーダー・期限を決めるなどのマネジメントにおいてリーダーシップを取って行う。社会に開かれた教育課程を編成するための他校種・他団体と連携についても同様である。「点と点をつなぐ」ことが教頭の仕事である。
- 取り組んだことについては必ず総括する。成果を職員や地域にフィードバックし、成果を実感しながら次の活動に活かすPDCAサイクルを転がす役を担う。

### 課題

- △ 地域で生き、地域の創り手として活躍する人材の育成を進めていくことが求められるようになり、新学習指導要領が改訂されている。真に「社会に開かれた教育課程」になっているか振り返り、改善しながら構築していく必要がある。各校・各地域の実情や課題からスタートし、校長のリーダーシップのもと、全教職員による組織的な教育活動が行えるよう教頭がどのようにマネジメントできるかが課題である。

## 第2課題「子どもの発達に関する課題」第2A分科会

### 成果

- 提言をもとに「支援を要する子どもへの組織的な対応」について、具体例や現場での困り等を出し合いながら、全体やグループで活発な協議を行い、教頭として支援体制をつくるための役割を議論し深めることができた。
- 支援を要する子への組織的な対応にあたっては以下のことが確認された。
  - ア 校内の人的配置や支援体制づくりを行うこと。イ 職員間の情報共有の場やケース会議等の場を設定すること。ウ 外部の専門機関や保護者との連携を図ること。エ 就学前の児童の情報収集を行うこと。オ 教頭が核となり、支援体制づくりをコーディネートしていくことが重要であること。特に、多忙な中でも少しの時間を見出し、児童の様子や支援状況について複数の目で見た情報を交流し合うことが大切であることが共有できた。
- 外部機関との連携づくりについては、校内の各種コーディネーターをうまく機能させていくことが、スムーズな支援体制づくりにつながっていくことが確認された。

### 課題

- △ 支援の方向性を統一するための情報共有や共通理解の場を、多忙な日々の中でいかに設定するが課題である。
- △ 支援体制をつくるにあたり、教頭が多くの役割を担うことが多いが、人材育成の面から、各種主任や各種コーディネーターに指導・助言を行いながら、育てていくことが必要である。そのためにも、職員とのコミュニケーションを密にし、仕事を任せることで「チーム学校」としての体制を強化していくことが大切である。

## 第2課題「子どもの発達に関する課題」第2B分科会

### 成果

- どちらのレポートも、校種・学校規模に関わらず、どの学校でも課題としている事例を取り上げていたので、グループ協議を深めることができた。
- 学校現場には様々な課題がある。しかし、ピンチはチャンスととらえ、発想の転換をしてみずは組織を上げてやってみることが大切である。そのために教頭は、目的をしっかりとってリーダーシップをとっていかなければならないことを確認できた。
- 地域との連携は、win-winの関係が望ましい。そのためには、日常からの信頼関係の構築が欠かせない。教頭は関係者にゴールイメージをしっかりと持たせ、協働を図っていく役割が求められることを共有できた。
- これだけ多様化した時代、専門家・関係機関との連携は不可欠である。それだけに、組織を明確化するとともに、教頭として個々の教職員にミッションをはっきりと持たせることの重要性が共有できた。

### 課題

- △ 手をかければかけるほど子どもは自立できなくなるという側面も一方ではある。子どもを認め、自立を促す自立活動も取り入れながら、校内の支援体制を構築していくことも今後必要である。
- △ 関係機関との連携における人員の不足や調整等、特に小規模校には厳しい面がある。しかしこうした課題に対して、フットワークや地域との密着度等、小規模校ならではの強みを生かした取り組みを進めることも教頭の役割として今後必要である。

### 第3課題「教育環境整備に関する課題」第3A分科会

#### 成果

- 学校の諸課題を解決するため、生徒指導2人(低・高学年部)体制を執ることにより、職員が一枚岩となり、実働ができる芯の通った学校組織が機能できていた。
- 「チーム学校」が機能するためには、児童の問題行動等を目に見える形で教職員に提示されている。また、保護者や地域との協働体制の構築もできているので、教頭として組織的に取り組める具体的な事例が参考となった。
- ICTを活用した学校・授業は仕事の効率化を図るためにも重要である。  
働き方改革の一環として、学校と行政との相互理解を進めるためにも、教頭としての果たす役割を確認することができた。

#### 課題

- △ 問題行動を起こす児童については、教頭として日頃からコミュニケーションを図るなど共感的な人間関係を作っていくことが、早急な個々への対応に繋がっていく。また、職員にも児童の情報を共有しておくことが必要である。
- △ 情報・ICTの進化と必要性は毎年加速度を増していて、誰がリーダーシップを執るのか課題である。教頭がミドルリーダーの育成や組織体制も視野に入れながら方向性を示していくことが大切である。

### 第3課題「教育環境整備に関する課題」第3B分科会

#### 成果

- 学校課題を明らかにして計画的・効果的な取組を進めるために、教頭が校内体制の整備と地域や関係機関との連携の要としての役割を担うことで、児童・生徒の変容が期待できることが明らかになった。
- 地域の強みを学校運営に活かすためには、地域コーディネーターや学校支援ボランティア等の活用を始めとした地域とのより太いパイプづくりが必要である。その一助として、地域の願いを集める「意見箱」や気軽に学校に足を運んでもらえるよう学校施設を開放して地域の催しを開催する等、新たな方策も提案された。
- 過疎化による人口減少・児童生徒数減少の学校にとって、保護者・地域との連携や、小小連携、小中連携等がこれからの存続の命綱になる。そのために、児童・生徒が主役になる行事・活動を展開していくことが大事であると確認しあった。

#### 課題

- △ 事務職員未配置校の教頭として、学校支援センターとの連携を図るとともに、学校事務を所属職員に理解してもらい出勤簿等の記入を各自で行ってもらったり、PTA活動に係る作業等を分担してもらったりして、教頭としての本務に専念できるようにすることが課題である。
- △ 地域と関わる行事の精選や地域からの要請等について、お互いに助け合う関係から一方的に取りやめたり断ったりすることは難しい。年度当初に管理職が地域に向けて、学校現場の現状や学校運営協議会等の意義について理解をしてもらい、学校の「応援隊」という意識を醸成することが必要である。

## 第4課題「組織・運営に関する課題」第4A分科会

### 成果

- 学校教育目標達成のために家庭・地域との連携・協力を継続させていくことが有効であること、そのための手段の一つとして学校運営協議会の組織づくりに教頭が力を入れ、それぞれの部会で目標達成のために何ができるかを考え、共通理解した上で、各部会間でも連携・協力しながら実施することができるようにしていくことが有効であることなどがわかった。
- 教頭が地域と教職員を結ぶ役割を果たすことが、学校教育目標達成に向けて効果大である。学校と地域の信頼関係構築に教頭が積極的に係ることで、困りのある子ども・保護者の情報等も共有しやすくなり、地域と学校組織一丸となり取り組みやすくなることがわかった。
- 学校の組織力向上のためには、教頭がマネジメントツールを活用した組織的な取り組みの推進を進めていくこと、管理職―主要主任―担任と日常的な情報伝達の活性化と各部ごとに情報の記録に努めることが有効であることがわかった。個でなく複数による判断と支援策の検討が行われる。

### 課題

- △ 学校の重点目標と地域のニーズとの間にずれがあり、すべての一致は難しい。学校・地域が一丸となって目指すことの中で「できること」と「できないこと」を明確化させ、「できること」の共通理解を図ることが課題である。
- △ CSや運営委員会に参加する者としめない者との間の温度差を小さくすることが必要である。参加体制を整え、取り組みを継続していくため人材確保・育成が課題である。
- △ 各部会に主要主任を置き、リーダーとして係らせることは有効であるが、学校の職員規模で主任の負担も異なる。小規模校では管理職も含めて各部会に分担して参加するなど工夫することも必要となる。

## 第4課題「組織・運営に関する課題」第4B分科会

### 成果

- 大規模校における緊急引き渡し訓練の提言から、危機管理体制の構築のための教頭の役割について協議することができた。「子どもの訓練・授業」「保護者の啓発」「教職員の動き」の重要性について確認することができた。また、シミュレーション演習の際に使用したカードは、どの学校でも活用できるもので参考になった。
- 「チーム学校」として組織的に取り組むためには、「多様な職種を生かす」だけでなく、「職員の多忙感の解消」「ミドルリーダーの育成」が重要である。そのために教頭として職員の自尊感情を高めるための努力と工夫が必要であることを確認することができた。

### 課題

- △ 緊急の際（災害など）一斉メールが使えない場合や職員が少ない場合を想定した危機管理体制を確立していく必要がある。
- △ 組織的に取り組むためには、主任の人選やミドルリーダーの育成が重要であるが、若手を育て、全職員に参画意識をもたせることが大切である。そのためには組織（分掌）の見直しを仕事内容の明確化を図ることが必要である。

## 第5課題「教職員の専門性に関する課題」第5A分科会

### 成果

- 専門部会において「専門部総括シート」を活用することで、学校評価の4点セットの取組の達成度を総合的に客観的に議論し判断することが大切だと確認できた。
- 取組状況を専門部で把握し議論することで、学校運営に対する参画意識の向上に繋がることが確認できた。
- PCやOENを活用し、勤務時間の可視化や把握化を行ったことで、業務の計画的実行や勤務時間の意識向上に繋がることが確認できた。
- 定例教頭会で検討した「働き方改革」が、学校現場の学校行事の精選や会議の効率化に繋がることが確認できた。

### 課題

- △ 専門部会等で取組状況を確認し達成度を共有するための時間の確保が必要である。
- △ 各主任が、重点的取組について主体的に改善策を打ち出していくことで、次年度の学校評価4点セットへつなげていく必要がある。
- △ 校務支援ソフト導入や各種様式・書類の電子化を今後も進め、業務の効率化を図っていく必要がある。
- △ 残業の多い教職員への声かけなどのアプローチを工夫していく必要がある。

## 第5課題「教職員の専門性に関する課題」第5B分科会

### 成果

- チーム学校における教頭の役割として、教頭職はプレーイングマネージャーのような役目がある。教頭が出すぎずにおぜん立てをすることが大切である。学校全体の仕事の段取りをよくしたり、工程管理表を示したりして育成の意味も含めて主任等を中心に教職員を生かすことが必要である。
- 教職員の学校運営参画意識を高めるためには、教職員に提案や運営を積極的にさせていき、主体的にやらせてみることで参画意識ができていくことが確認された。
- 参画意識を高めるにはミドルリーダーを中心に一人ひとりの教職員を組織に組み込むことが大切であり、人間関係をつくることも重要である。若手教職員や経験が浅い教職員には、経験豊富な教職員と組ませて、メインでなくてもサブの仕事をしながらかかわらせてつなげていかせることで人材育成や組織の活性化につながる。
- コミュニティスクールに取り組んでいる学校では、定期的に学校運営協議会での協議ができていて、地域の力も学校に働いていて学校運営がやりやすいとの報告があった。
- 教頭も校長だけでなく教職員との人間関係をよくしていき、学校目標の共有や教職員のモチベーションの維持が大切であることが確認された。

### 課題

- △ 小規模校の実践は学校としてできることを精一杯やっていると評価されたが、小規模校の教頭では、事務や授業等のかけもちもあり、忙しくて時間がないということが課題としてあがっている。
- △ 配慮や支援が必要な児童が増えてきていて、学校だけの対応が難しいので専門機関との連携や人員の配置が必要である。
- △ 学校と地域との連携では、学校が受け身になるという課題もある。学校としての目標や方針を持って主体的に地域にかかわることが大切である。

## あ と が き

本年度から、県研究部長を仰せつかり、多くの研修会に参加させていただきました。学校教育、教頭職に係る様々な課題について学ぶ機会を得た私の責務としては、学んだ多くの事項をより多くの方に還流することだと考えています。この場をお借りして、今大会のふりかえりと兼ねて、2点ご報告させていただきます。

1点目は、各研修会で盛んに耳にしたキーワード「活力ある学校づくり」です。「元気な教頭」→「元気な教員」→「元気な生徒」⇒「元気な学校・活力ある学校」。つまり、教頭、教員が元気で活力をもって仕事をすることの重要性です。昨今、教育現場には様々な課題がありますが、その課題解決のすべてが「教育は人なり」、つまり、教員という人材育成、チーム学校としての協働体制づくりにかかっているといわれます。職員室が元気で活力あるものでなければ、生徒も学校も元気になりえません。職員室が活気ある場所となるためには、教頭、教員自身のメンタルヘルス、教員の同僚性による支え合い、目標達成に向けた協働体制、協働意識などが必要となり、その実践報告が多くなされています。

本研究大会は、県下300名以上の教頭が一堂に会し、協議や情報交換が行える1年で1回の貴重な機会です。本大会を通して、教頭としての職能を高めつつ、少しでも元気になって自校に戻ってもらいたいという願いがありました。会が始まり、最少は少し表情が硬かったものの、協議を重ねるにつれて、先生方の表情が豊かになり、元気になっているように感じました。同じ職の者同士、考え方、課題等を出し合い、考察していくことで、「自校でもこんなことをがんばってみよう」、など、様々なアイデアが生まれ、今後の実践への意欲が生まれたのではないのでしょうか。これこそ教頭同士の同僚性によるものです。

2点目は、『教頭の関与性』という視点で教頭職を見直すことです。全国公立学校教頭会研究大会札幌大会における北海道宗谷市の提言では、教頭の関与性を以下のように定義し、各校の実践がどのような関与性に基づいているかを検証していました。

### 【教頭の関与性】

- 1、企画力～校長の経営ビジョンの具体化する力、教職員に提案やアイデアを示唆する力、校務を効果的・効率的に運営する力
- 2、指導力～教職員を動かす力、一人一人と組織をやる気にさせる力、率先垂範の姿
- 3、人材育成力～教職員一人一人に必要な力量の向上方策を講じる力  
教職員にキャリアプランを描かせる力、力量向上に寄り添う姿
- 4、調整力～学校を円滑に運営する力、協働性や同僚性を構築する力  
他機関との良好な関係を築く力
- 5、危機管理力～学校内外の人的・物的状況を把握する力、危機を未然に防止する力  
危機に対する組織を確立し、効果的に動かす力
- 6、評価・改善の力～自校の状況を客観的に見とり、評価の視点を設定する力  
教職員の評価観と評価力を高める力、評価による課題の把握、解決策の提示、実行力

これらの視点で、本研究大会の10の提言を見ると、教頭職が日常実践の中で、いかに多くの関与性を発揮しているかがわかります。また、その関与方法についても、様々であることがわかります。それらを交流し、教頭としての職能を高めていくことが本研究大会の目的でもあります。6名以下の少人数グループ討議、全体交流を通して、自分自身が意識すべき能力も見えてきたのではないのでしょうか。

また、記念講演「若手職員の育成について～伸ばす 鍛える 育てる～」(講師 松本英明氏)においても、教頭のメンタルヘルスや、『3、人材育成力』に関して若手教員の自己肯定感を高めることについて、多くの示唆をいただきました。ほめること、ポジティブな言動の重要性は、「元気な学校、活力ある学校づくり」につながります。上記の2点の重要性は、各研修会でも繰り返されています。

以上、還流報告を兼ねた本研究大会のふりかえりとします。今後の実践の一助となれば幸いです。

最後に、大会開催に当たり、多大なご指導・ご支援をいただいた大分県教育委員会、大分県小中学校校長会に厚くお礼を申し上げますとともに、大会成功に向け御尽力いただいた西村博樹実行委員長をはじめとした日田市教頭会の皆様深く感謝いたします。誠にありがとうございました。

平成30年8月

大分県公立学校教頭会  
研究部長 平山達也