

第1A (小) 分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 体力向上を中核に学校づくりをめざした教育課程編成と実施にむけた教頭の役割

司会者	中津市立今津小学校	折本篤紀
提言者	中津市立沖代小学校	伊藤 滋
助言者	中津教育事務所次長兼指導課長	安田 憲司
記録者	中津市立下郷小学校	本多 貴久

1 協議の柱

- ・体力向上に向けた教頭としての役割及び関わりはどうか。

2 協議の実際 (内容)

- ・体力向上のためには、校内の部会（プロジェクトチーム）が必要である。教頭は、その組織づくりに関わり、取組の進行管理を担う。体力向上プランの進捗状況を把握し、進行管理をしなければならない。その際、必要に応じて指導を行う。体力向上プランで様々なことに取り組んでいるが、教頭として組織的に見ていくことが必要である。
- ・組織の活性化を図るのが教頭の役割である。体力向上の取組で結果が出ていない場合、教職員のベクトルがそろっていないことが原因である。教職員のベクトルをそろえることを教頭が担う。
- ・若手教員に体育の指導技術のノウハウ等を伝えたり、育てたりすることが教頭の役割である。

3 指導助言

体力向上に向けた教頭としての役割及び関わりは、以下の3点である。

(1) 明確なミッションの提示及び進行管理の実施

ミドルリーダー（体育主任）に明確なミッションを与えることが必要である。与えたミッションがどの位のスパンで達成できるか、それを意識したPDCAサイクルを策定し、進行管理を実施する。

(2) 目標達成後の課題の明確化

目標を達成した後、次の課題を明確にする。それをミドルリーダー（体育主任）に新たなミッションとして与える。その際、ミドルリーダー（体育主任）が目標達成のためにしたいことを明確にしてあげる必要がある。

(3) 芯の通った学校組織づくりのための課題の共有化

教頭が変わっても体力向上の継続的取組ができるように、課題を共有化して、取組を見直していく。そのことが、芯の通った学校組織づくりにつながる。まず、教頭は、全教員が組織として課題解決に取り組むように、課題を認識させ、共有化を図る必要がある。

第1A（中）分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 9年間を通した小中一貫教育カリキュラムの創造のための教頭の役割
～施設一体型の利点を活かした小学校教員と中学校教員の協働～

司会者	豊後高田市立河内中学校	渡 邊 昌 教
提言者	豊後高田市立小中一貫校戴星学園	古 野 光 博
助言者	中津教育事務所次長兼指導課長	安 田 憲 司
記録者	豊後高田市立高田中学校	河 野 信 一

1 協議の柱

小中学校教員の協働体制を確立するために教頭の役割はどうあればよいか。

2 協議の実際（内容）

(1) 質問とその回答

- ・質問：小中一貫校のメリットは何か。
- ・回答：小・中それぞれの良さを活かした指導ができる。時間割で苦労がある。
- ・質問：小・中の協働体制について、分掌会議をどのように設定しているのか。
- ・回答：大きく3つの分掌にして、小中教員を配置しており、週1回開催が基本。特に、全体での「小中のすり合わせ」の時間が限られているため、「一貫校として何ができるのか」を意識して、分掌ごとに動くことが大切である。
- ・質問：運営委員会および研究テーマについて。
- ・回答：運営委員会で職員への指示促進体制の徹底を図っている。主幹教諭が教務の中心を担っており、小学校の教務主任は主幹教諭を補佐している。研究テーマは、小中同一で設定している。

(2) 各グループでの討議内容

- ・小中の協働体制を構築するために教頭として、9年間を見通したカリキュラムの作成や時間割の組み方の調整、乗り入れ授業の推進等に配慮し、職員の意識改革をしていくべきである。
- ・中1ギャップ解消や乗り入れ授業、生徒の支援体制の強化等、小中一貫校のメリットは小中のシステムの違いを融合させることでさらに大きくなる。
- ・小中一貫校での授業パターンづくりを教頭がリードするなどして、「一貫校では小6が育ちにくい」といった問題にも、委員会や行事で各学年に適宜活躍の場を設定していけばよい。

3 指導助言

教頭として、全教職員に「一貫校として、何をしなければならないのか」を徹底させることが求められる。なぜ、乗り入れ授業やTT指導等を推進していくのか、その目的の共有化を図り、小中一貫校だからできること（メリット）を明確に示し、その教育目標の達成のために教職員が組織的に取り組める体制づくりをするのが教頭の職責といえる。

小中一貫のモデル校としての取組みを他校に広げていくためにも、今の取組みの検証を行い、成果と課題を明確にし、学校全体で共有を図るとともに、9年間で「どんな力を児童・生徒に定着させていくか」を明確にして、一貫校として取り組む中で課題を解決していくことが求められる。

第1B(小)分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 重点目標の具現化に向けての教頭としてのかかわり

司会者	国東市立国東小学校	井手俊郎
提言者	国東市立竹田津小学校	滝口俊也
助言者	大分県教育庁人権・同和教育課人権教育推進班主幹(総括)	
		永井弘
記録者	国東市立富来小学校	丸尾修

1 協議の柱

- ・学校教育目標(重点目標)の具現化に向け、重点取組(学力向上)推進のため教頭としてどうかかわればよいか。

2 協議の実際

(1) 質疑

- ・(質問)「総合的な学習の中で国語・算数の活用力を高める問題作りに取り組む。」とありますが、具体的にはどのような問題ですか。
(回答)例えば、近くにスオーナダフェリーの営業所があるので、時刻表を見て片道山口へ行くのにどれくらい時間がかかるのかな、等。総合的な学習に関連した問題を作る。
- ・(質問)ノーテレビ・ノーゲームに取り組むとありますが、レベルを教えてください。
(回答)レベルは1～5まであります。レベル1は時間を決めて。レベル5は見ない。学年ごとにレベルを決めて、全校でレベル3を目指している。

(2) グループ別協議の報告

- ・(Dグループ)学力向上について意見が多くでた。教師の意識を変える。調査して低い点は、チームで具体的方法を考え、小テスト等に取り組む。教師が授業を振り返る。
- ・(Eグループ)ノーテレビ・ノーゲーム等細かく取り組んでいるのが良い。宇佐ではノーメディアデーでスマホ携帯をしない日を作っている。1日90分年間で授業時間を超える。学力が低い児童で、家庭的や経済的に厳しい場合、その子がつぶされることがある。
- ・(Fグループ)ある学校で、校長のリーダーシップで学力向上に取り組んだが、一年目は教師・保護者からの反発があった。二年目は運営委員会で調節して行った。教科の差。取組指標をしぼる。プロジェクト会議は、どれかに入る利点もあるが負担もあるのでは。目標協働達成モデル校は、小学校で取り組み、中学校で定着(継続)するほうがよいのでは。

3 指導助言

- ・少人数だから不利な点もあるが、少人数だからできることもある。～個人カルテ等。
- ・学力テスト等の分析・集計は、担任が自分自身で集計する方が主体性を持つことができる。
- ・教育課程(生活指導・体育的行事等の年間指導計画)を利用して、会議を進め、加除・修正を加え、来年度に生かす。総合的な学習の実践や得た資料(竹田津フェリーの時刻表の実践等)は、教育課程の中に残していくと、財産になる。
- ・前年度作成した教育課程をいかに活用していくかが課題。(学校の負担軽減からも)
- ・目標協働達成で「あいさつ」等について、家庭・学校・地域で協働してやっていくことが大切である。
- ・人権教育、スクール・セクシュアル・ハラスメント防止、相談体制等を教育課程や校務分掌にも位置付けているはずなので、運用体制ができていくかこの機会に確認して欲しい。

第1B（中）分科会 —教育課程に関する課題—

提案主題 確かな学力を育むための教育課程の工夫・改善
～P D C Aサイクルの視点から～

司会者	杵築市立山香中学校	今 富 雄 三
提言者	杵築市立宗近中学校	高 橋 澄 哉
助言者	人権・同和教育課主幹	永 井 弘
記録者	杵築市立杵築中学校	清 松 敏 秀

1 協議の柱

確かな学力を育むための教育課程の工夫・改善に向け、教頭の関わりはどうあればよいか。

2 協議の実際（内容）

(1) 教育課程の工夫

- ・教育課程を使いやすいように工夫していて素晴らしいが、1時間の評価規準が多い。1つあればよいのでは。
- ・教育課程は詳しくすると量が膨大になり、省略しすぎると役に立たない。指導計画を1時間ごとに分けていると、学期ごとに進度の修正がしやすい。

(2) 授業改善の工夫

- ・互見授業を通してベテランの先生の授業を若手の先生が見て、学ぶことは効果的である。ただし小学校の場合は教科担任制なので、1時間じっくり見ることができにくい。その解決策の一つとして、ビデオ取りや板書を撮影して残している。

3 指導助言

(1) 芯の通った学校組織づくりについて

- ・マトリクス型組織の長所は、必要な情報量が格段に増えることである。一方短所は、組織の命令系統が複雑になるので、混乱しやすくなることである。情報や指示を円滑に流す要としての主幹教諭の働きが重要になる。また、運営委員会の持ち方が大切になる。参加者の組み合わせがキポイントである。

(2) 教育課程編成について

- ・教育課程は、学校の心臓部であり財産である。作成しても使わなければ宝の持ち腐れである。常時朱書きで加除修正することで、次年度に生かすことができる。毎日の授業を振り返り、児童生徒の反応から短期のP D C Aに活用していくことも重要である。

(3) 学校改善について

- ・4点セットに学校評価を反映させる。そして短期にP D C Aのサイクルを繰り返すことで改善を図る。それには全教職員が組織的に活動し、問題点や改善点を共有することが必要不可欠となる。その点からもマトリクス型組織は有効である。

第2A（小）分科会 一子どもの発達に関する課題一

提案主題 児童の学校適応をサポートするSSWの活用について

～不登校児童をサポートするSSWと協働する教頭の役割について～

司会者	大分市立城南小学校	川口 洋
提言者	大分市立南大分小学校	祖田 博 則
助言者	特別支援教育課指導班主幹（総括）	吉野 亨
記録者	大分市立豊府小学校	高橋 謙 造

1 協議の柱

不登校児童を支えるために、教頭として、どのようにスクールソーシャルワーカーと協議すればよいか

2 協議の実際（内容）

(1) 全体質疑・応答

【質】SSWは、市の教育センターの教育相談室から派遣された3名のうちの1人のことか？

【応】昨年度「フレンドリールーム」からの派遣。

【質】SSW個人との連携はわかったが、相談センターとのかかわりについて知りたい。

【応】相談センターとの直接の関わりはあまりないがSSWが会議の中で相談センターと情報交換をしている。

(2) グループ発表

- ・どんなことをどの相談機関にすべきかを知っておき、全職員に広めることも教頭の役割。
- ・教頭は、スクールカウンセラーと担任のつなぎ役・アドバイス役をすべき。
- ・外部への対応は情報が混乱したりするので不信感を持たさないためにも一本化すべき。
- ・実態把握のため、風通しのよい環境をつくるよう日常からしておく必要がある。

3 指導助言

- ・課題のある子の保護者に対して、ダイレクトに伝えにくい、共感を得にくいとよく言われるがそれに対しては、常日頃から否定的に伝えるのではなく、気軽な話しかけをしていくこと下地を作っていく配慮をすることが必要。このことが、大事な話をするとき肯定的に受け止めやすくなる。教頭の役割は、こういったスキルを教職員に助言する役目をやっていただきたい。
- ・結論より経過が大事である。不登校をなくすという解決を求めるよりも、どれだけSSWと一緒にA子に寄り添っていった（同じ方向・話し合い）かが、保護者に共感を生むことであつたと思う。
- ・不登校対策のためには、未然防止も含めて危機感を持つことも大事、風通しの良い職場や例えば、校内不登校等対策プロジェクトチームなどを立ち上げて、短期に、どんな寄り添い方をすべきかなどを共有、周知徹底できるような場を設定し、広めることも教頭の役目であり大切なことである。
- ・誰にでも起こりうる不登校などの行動については、いろいろな背景があり、保護者の思いがあるということを全職員に伝える＝マネジメントすることが教頭の仕事として大事である

第2A (小) 分科会 —子どもの発達に関する課題—

提案主題 生きる力を育む，地域と共に育つ学校づくりの推進と教頭の役割
～3つのきょう育「郷育」「協育」「響育」の推進を通して～

司会者	白杵市立市浜小学校	竹尾 一 則
提言者	白杵市立下南小学校	竹井 英三郎
助言者	大分県教育庁特別支援教育課指導班主幹	吉野 亨
記録者	白杵市立下ノ江小学校	土師 みゆき

1 協議の柱

- ・生きる力を育む，地域と共に創る特色ある学校経営における教頭としての役割はどうあるべきか

2 協議の実際

- ・下南小の取組は多岐にわたりすばらしい。健全育成協議会を上手に活用し，校長と教頭の役割を分担することも大切。
- ・教頭の役割として，組織をどう生かすかが課題であると思う。校内・校外の組織をどう運営していくか，特色ある教育活動も教育課程の中にどう位置づけていくかなどを考え，多くのことが入りすぎないようにする必要がある。
- ・教職員間の意思疎通に関しては，運営委員会で組織的に取り組むようにし，教頭と担当者の役割をはっきりさせておくとうい。
- ・地域によって教頭の役割が大きく違っている。管理・運営と実務を教頭が一手に引き受けるところ（特に小規模校）と担当者を決めて組織的に対応できているところがあり，地域差が見られる。
- ・市独自の取り組みや学校独自の取り組みが多岐にわたっていて，校務の引き継ぎが大変そうである。学力向上，家庭・地域の教育力向上などにしぼって地域連携を進めてはどうか。どこで連携するのかの線引きは大切である。
- ・地域との連携は大切である。子どもの姿を通して保護者，地域に返していくことが大事になるだろう。

3 指導助言

- ・教頭の仕事は多岐にわたり激務である。ややもすると，小規模校は連絡・調整に追われている感がある。そのため，組織的な取り組みをしていくことが重要になる。学校教育目標を具体的な姿として職員にイメージさせ，その取組の成果を伝えていくことが教頭の仕事である。
- ・校内に「地域連携プロジェクトチーム」を立ち上げ，ミドルリーダー（担当者）を中心に組織を組織化し，職員に広げていくことはできないか。子どもの変容が組織でつかめることで次年度へとつながっていく。教頭がお膳立てしすぎると職員はやらされている感が強くなる。教頭はその音頭取りをすればよいと思う。

第2B (小) 分科会 —子どもの発達に関する課題—

提案主題 学校における食育を推進するための教頭の役割

司会者	佐伯市立東雲小学校	佐藤峰子
提言者	佐伯市立渡町台小学校	本田公昭
助言者	佐伯市立蒲江翔南中学校校長	染矢博史
記録者	佐伯市立大入島小学校	清家浩二

1 協議の柱

- ・食育を推進し、子どもたちの健やかな成長を図るために、教頭としてどのような役割を果たせばよいか。

2 協議の実際

(1) 食育について

- ・本分科会参加校の中で栄養教諭在籍校は数校であった。食育を進めたいが、求められる課題が多くどうしても食育の優先順位を下げざるを得ない。栄養教諭の増員が望まれる。
- ・食の乱れが不登校や荒れにつながる。単食なども含めて指導が必要。
- ・食育での「つきたい力」を参考に、自校でも取り組みたい。

(2) 教頭としての役割について

- ・食育を今やっていることとつなげて考え、教職員の負担感をなくすことが大切。
- ・栄養職員と担任との意識の差を埋めることが必要。そのための職員研修の企画立案やサポートをすることが必要。
- ・食育は学校だけではできない。保護者の啓発が教頭の役割として重要。

3 指導助言

- ・自校の食育に対する課題を明確に把握し、課題解決に向けて教頭の果たすべき役割を明確にした創意工夫のある実践で、研究にぶれがない。食育フィルターによって指導場面が明確になり、教職員にとってイメージしやすい。PDCAのマネジメントサイクルで取り組んでいる点も素晴らしい。
- ・食育基本法前文にもあるように、生きる力の基盤は食である。食について将来にわたって学び続けていく必要がある。そのためには、中学校とどのように連携・協力していくのか、という課題にも取り組むことが大切である。
- ・芯の通った学校組織定着に向けて、主要主任を中心にして組織的に食育に取り組むことやネグレクト、アレルギー対策、異物混入、食の安全性、給食未納など多くの問題に組織的に対応することが重要である。

第2B（中）分科会 一子どもの発達に関する課題一

提案主題 地域に信頼され笑顔あふれる学校づくりにむけた教頭の役割
～心と体を鍛え、知恵を育む学校独自の取組を通して～

司会者	佐伯市立佐伯南中学校	永井卓
提言者	佐伯市立佐伯城南中学校	井原伸一郎
助言者	佐伯市立蒲江翔南中学校 校長	染矢博史
記録者	佐伯市立鶴谷中学校	上田雄一

1 協議の柱

- ① 確かな学力・確かな授業力をつけるために教頭としてどのように関わればよいか。
- ② 心の教育を充実させるために教頭としてどのように関わればよいか。
- ③ 安心できる生活環境づくりのために教頭としてどのように関わっていくか。
- ④ 積極的な情報発信をするために教頭としてどのように関わっていくか。

2 協議の実際

- ① 確かな学力・確かな授業力をつけるために、互見授業を充実させたり、ICTを活用した授業で授業改善を図ろうとしたりする取組が実践されている。互見授業については、『強化週間』を設けている学校もあるが、なかなか広がっていかない現状もある。ICT活用については、教員によって偏りがある。IT支援員が配置されているかどうか大きく影響する。
- ② 心の教育を充実させるために、Hyper-QUを用い、特に要支援群の生徒に対して全教職員で共通理解を図りながら改善策について取り組んでいる。学校で組織的な取組がなされている。
一方、人権・同和教育の取組が弱いところがあったり、道徳の授業が不十分であったりする。特別支援教育に視点をあてた学校運営と教育相談を充実させるなどの個に応じた指導を行うといった、マクロ的取組とミクロ的取組のバランスを考えた学校運営が重要である。
- ③ 安全安心な環境作りのために、防犯カメラや保護者や地域安全安心パトロール隊との連携を図るなど危機管理に取り組んでいる。一方、PTAからカメラ設置に関して反対意見が出された学校もある。地域の特性もあるので、様々な取組を考える必要がある。
- ④ 地域に信頼される学校づくりを行うために、インターネットでのホームページ更新やフェイスブックを用いるなど積極的な情報発信を行っている。地域（校区）コーディネータは、学校と地域の人材を結びつけてくれる貴重な存在。もっと活用する必要がある。

3 指導助言

<成果>

校長が設定した学校教育目標の具現化に向けて、教頭だけでなく教務主任や生徒指導主事・研究主任などの主要主任が組織的に動いていること、「芯の通った学校組織の定着」に向けての取組が推進できている。ミドルリーダーが機能し、組織としてあたり前のことをきちんと推進していくことの重要性をよく理解しており、それを実行していこうとしている。特に、生徒指導に関して、職員集団が一枚岩になって取り組むことが重要であるが、佐伯城南中は生徒指導主事や教務主任が実施計画を検討するなど組織的な取組ができている。また、学力も定着してきており、成果も上がってきている。（心の教育の面でも）日常からの地道な実践ができている。

「芯の通った学校組織」は「心のかよった」学校組織ということができる。「芯の通った学校組織」を学校全体として真摯に取り組んでいることがうかがわれた。課題等も多いと思うが、多忙な中での取組ご苦労様でした。

第3A (小) 分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 大規模校における連携型小中一貫教育の取り組み
～小中連携に教頭としてどうかかわっていったか～

司会者	大分市立大在西小学校	島 邦彦
提言者	大分市立大在小学校	佐藤重康
助言者	日田教育事務所次長兼指導課長	清松今朝見
記録者	大分市立大在小学校	池邊 薫

1 協議の柱

・大規模校における小中連携をすすめるための教頭としての役割はどうあるべきか。

2 協議の実際

(1) 質疑応答

質問：小中一貫教育の取組をすすめていくうえでの教頭としての悩みについて。

回答：教務と連絡をとりながら、話し合い等の日程を合わせていくことが難しい。

また、大規模校で職員数が多いため、自校の中での連絡徹底が図りにくい。

質問：研究内容で一番効果があったことについて。

回答：小中での共通点や相違点を確認することができた。小中学校間で、教科の中でのつながりを深めていくことが大切である。

また、授業規律・家庭学習のきまり等が統一されたことは成果と言える。

(2) グループ協議の報告

- ・行事・会議等の連絡調整は大規模校であるほど教頭として苦勞するが、大切な役割である。
- ・小学校は学級が中心，中学校は学年が中心というように，大きな違いがあるため，職員の考え方や意識にもギャップがある。その職員のギャップをうめ，職員の意識改革を進めていくことが教頭の役割ではないか。
- ・各校の考え方，伝統などを考慮しながら一つのものをつくり上げていくことは難しい。そこを乗り越えるために，小中連携の会議でしっかり話し合い，その内容を全体のものとしていくことが必要である。それをリードしていくのが，教頭の役割ではないか。

3 指導助言

- ・小中連携は目的ではなく方法である。小中連携の意義をどう浸透させていくかが教頭の役割である。
- ・小中連携は，単純な異種校の連携ではなく，地域の子どもを一緒に育てていくのだということを理解し合うことが大切である。
- ・小中連携では，互いの校種のよさを見出し，異なる文化を理解し合うことが必要である。
- ・小中連携における5つの提案
①小中連携のための研究と校内研究とを統一する。（時間の確保ができる。）②小小連携の視点を取り入れる。③教育目標やカリキュラムを同じものにする。（身につけさせたい共通の力がはっきりする。）④部会の体制を整える。（小中連携部会を学校の組織の中に位置づける。）⑤小中の教育課程を合体させる。（9年間続いている教育課程があると分かりやすい。）

第3A（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

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	佐藤 文雄
助言者	日田教育事務所 次長兼指導課長	清松 今朝見
記録者	津久見市立保戸島中学校	一瀬 修一郎

1 討議の柱

地域と繋がる学校づくりのために、教頭はどのように取り組んでいくか

2 協議の実際（内容）

(1) 質疑応答

質問：学校運営協議会と学校との関わりやコミュニティスクール推進を通し生徒をどう育成していくか。

回答：学期に2～3回開催し、学校経営方針等の承認を得ている。地域の声に応える（将来的に地域に根ざす）生徒の育成を目指している。

(2) グループ協議の報告

- ・地域と学校が双方向で繋がるためには、教頭として連絡調整が大切である。また、学校運営協議会を組織として機能させていくためには、その人選も大事だと考える。
- ・コミュニティ担当や生徒会担当等の負担が大きくなってくる。従来との活動を繋げる役割が教頭にはあるのではないだろうか。
- ・「なぜ地域と繋がる必要があるか」との問いに対しては学校教育目標との関連において明確に答えるとともに、職員の意識改革が必要である（＝教頭の役目）。

3 指導助言

地域と繋がる学校、すなわち「信頼される学校」とは、児童生徒が成長する姿が見られ保護者や地域がそのことを実感できる学校である。そのために、以下の点について自校の取組を振り返ってみる必要がある。

- ① 外部からの受信情報の共有…外部からの情報が各教職員に止まることなく、管理職をはじめ全体で共有できているか。
- ② 教育活動の意義（目的）の共通理解…協働体としての家庭や地域が、学校の教育活動について「何を学ばせたいのか」「何のための活動か」を理解しているか。
- ③ 達成感の共有…活動を通して、生徒だけではなく家庭や地域も達成感が得られるものになっているか。
- ④ 自発的な活動…学校や地域の実態や解決すべき課題に対応した、自発性のある活動が展開されているか。
- ⑤ 学校からの発信内容の吟味…学級通信等に、児童生徒の育ちが見える内容が盛り込まれ、その先の「学校教育目標」が見通せる内容のものとなっているか。

第3B（小）分科会 —教育環境整備に関する課題—

提案主題 子どもと教師が達成感をもつことのできる学校づくりの推進
～学力向上の（学力差を縮める）ため、組織への働きかけを通して～

司会者	豊後大野市立新田小学校	板井好美
提言者	豊後大野市立千歳小学校	原尻喜夫
助言者	豊後大野市立三重東小学校校長	赤嶺俊治
記録者	豊後大野市立菅尾小学校	安東通典

1 協議の柱

教職員が危機感を共有し、成果が実感（達成感）できる取り組みをどのように行うか。

2 協議の実際

(1) 質疑と回答

- ・質問…学力に関してのPJチーム（学びづくりプロジェクト）はどんなメンバーか。
- ・回答…校長，教頭，教務主任，学力向上支援教員，研究主任，生徒指導主任その他校長が必要と認める者
- ・質問…学力向上と校内研修との関わり方
- ・回答…本年度は国語科の指導方法の研究を行っている。学力調査の分析に基づいた取り組みを行っているが校内研究の内容と重点的な課題との関連が十分でない場合がある。

(2) グループ協議

- ・教務主任と研究主任等のミドルリーダーを活用して、テスト結果を分析し実態が明らかになり、学校全体で学力向上等に関する課題の共有化と焦点化が図られつつある。
- ・学力向上等に関する課題の共有化と焦点化を図っていくためにはデータの可視化が必要である。また、可視化をすることは教職員のモチベーションにつながる。
- ・データの達成状況を分析するだけでなく、取組内容の検証を行い、具体的な改善につながるデータ分析をしていく必要がある。
- ・児童生徒のつまずきを調査学年だけでなく、学校全体の取り組む課題として6年間を見通した取り組みを進める必要がある。そのためには、学力向上支援教員の活用や授業観察等を組織的・計画的に進めていく必要がある。

3 指導助言

- ・学力を向上させるためには、取組内容の検証と取組指標等を修正するなどのPDCAサイクルによる具体的な改善の取組が大切である。千歳小は、それをデータの可視化（「得点率の推移と予想」と「得点の分布」）とそのデータを基に短期で取組を改善することによって成果を上げている。つまり、高い指標を立て、その上でそれを実現していく為にするべきことは何なのか道筋をつけて、ひとつひとつ実践していくこと。そのために、学力の状態や取組の様子をグラフで可視化したことである。
- ・教頭の仕事として「校長の補佐」とは、校長がやろうとしていることを理解して、それを教職員に伝えることである。校長との意志疎通を十分に図ってもらいたい。

第3B（中）分科会 —教育環境整備に関する課題—

研究主題 「小規模校における魅力ある学校づくり」
～教育活動の改善と情報発信の取り組みを通して～

司会者	竹田市立豊岡小学校	工藤賢明
提言者	竹田市立久住中学校	後藤寛
助言者	豊後大野市立三重東小学校校長	赤嶺俊治
記録者	竹田市立直入中学校	安東大暁

1 協議の柱

保護者・地域から信頼される学校づくりはどうあればよいか

2 協議の実際

(1) 発表に対して

質問 昼休みを45分間にしたが、部活動顧問から(部活動の時間が短くなるなどの)異論はなかったか。また、放課後の時間の確保で工夫したところは…。

回答 昨年度の反省を受けて提案したので、部活動顧問からの反対意見はなかった。20分間の生徒会専門部活動を確保するため、水曜日は清掃をカットしている。

質問 職朝を週2回に減らしたが、連絡や学年の打合せ時間をどのように確保しているのか。

回答 連絡は日程を職員室黒板に書くのみ。人数が少ないので連絡は取りやすい。8時前あるいは、8時20分の学活終了後に打ち合わせをしている。打ち合わせをしない日もある。

(2) グループ協議（保護者・地域から信頼される学校づくりはどうあればよいか）から

○ホームページに多いときで4,000件のアクセスがあるという学校も。スマートフォンで簡単に見られるホームページ。保護者、地域の信頼を深めるためには有効である。

○コミュニティースクールの取組を通して、学校が地域に働きかけ、地域に出向くことで保護者・地域から信頼される学校づくりをめざしている。

○米作り・郷土学・体験学習等を通して、地域との連携を行なっている。それが、学校理解につながる。しかしながら、最近、地域とのつながりが薄くなっているのは否めない。

○地域や保護者を巻き込んでいくことが信頼に結びつく。児童委員・民生委員との話合い、老人クラブとの交流を通して、学校の方針を地域に伝え、児童生徒の実態を見てもらい、共通の目的意識を持つことが大切である。

3 指導助言

学校教育のさまざまな部分で教頭として力を注いでいる。校長、教職員と相談しながら、力を発揮しなければならない。特に、休憩時間を30分から45分にして「放課後がなくなるのではないか。退庁時刻と一致しているところが心配である。」という声もあったが、思い切って休憩時間を45分にしたのは評価すべきである。かつて別府市の学校で「子どもが思いっきり遊べる時間を…」という校長の方針のもと、1時間の休憩時間をとった所があった。前例を踏襲しないこと、教頭が一步踏み出すことが大切である。学校教育目標の下、校長の思いを受けながら、思い切った活動を行なうようにしていくことが大切である。くじけず、あきらめず。教頭の元気が、学校の元気である。

第4A (小) 分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 小中一貫校における学校組織の活性化に向けた教頭の関わり
～教務と連携した小中協同体制づくりを通して～

司会者	日田市立石井小学校	冷川 善幸
提言者	日田市立大山小学校	相良 美砂子
助言者	竹田教育事務所次長兼指導課長	後藤 栄治郎
記録者	日田市立東溪小学校	伊藤 英二

1 協議の柱

- ・小中協同体制づくりのための教頭の関わりはどうあればよいか。

2 協議の実際

(1) 質疑・応答

- Q：P T A組織の現状 → A：素地はあり開校と同時に合同育友会へ移行した。
- Q：校内研のあり方 → A：研究内容は総合学習であり，小中の交流部分が主題である。
- Q：乗り入れ授業の頻度 → A：教科担任制。複雑で調整が重要。
- Q：会議が多いが，開催方法 → A：基本水曜日の時間を利用。短時間開催等もあり。
- Q：体力向上の連携方法 → A：中学体育教員が小学校で専科。課題の部分は授業で補う。等々，沢山出された。

(2) 運営委員会等での関わり

- ・運営委員会では校長の方針を受けて全体会議へつなぐことと，分掌リーダーと共に学校全体を見ることで，各分掌からの考えを反映させ，組織を活性化させていく必要がある。会議時間の設定も必要。

(3) 小中の文化の違いを埋めるための関わり

- ・小中一貫・連携では，中学校教員が小学校で授業することで児童の反応に癒されたり，小学校児童が教員の専門性に満足したりすることがある。小中の文化の違いを埋めるためには，同じ子どもたちに関わり，小中の教員のコミュニケーションを活発にすることが大切である。また，見通しをもった運営と，考え方の違いを埋めること，成果をフィードバックすることにより「やるべき」「やってよかった」につなぐことができる。

3 指導助言

- ・小中一貫を0からつくり上げるのは「違い」への挑戦である。学校の中にある様々な「違い」にも大変参考になる取り組みである。「違い」の克服のために，準備・動き出しの段階では，小中の中核となる人で方針や方向性を揃えるなど機動性を生み出す。ある程度軌道に乗った段階では，企画等にミドルリーダーの出番を増やし，全体の意識を変革していくことが大切。教頭の役割は，今どの段階にあり何が重点なのかを見極めること。
- ・教頭と教務の仕事の分担を予め明確にしておく。また，議題の精選，行事の仕分けに踏み込むためには，年間行事のスケジュール化の中で必要か不要かを検討したり，子どもの姿から現在の課題を明らかにしたりしていくことが肝要である。P D C A，芯の通った学校組織はツールであり，ゴールではない。目指すのは子どもの姿の変容である。

第4A（中）分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 目標協働達成会議を通し、組織的な取り組みをめざして

司会者	九重町立野上小学校	池部 義孝
提言者	玖珠町立玖珠中学校	後藤 久寿
助言者	竹田教育事務所次長兼指導課長	後藤 栄治郎
記録者	玖珠町立森中学校	中村 周市

1 協議の柱

- ・学校目標達成に向けて組織的な取組を教頭としてどう進めるか。

2 協議の実際

(1) コミュニティースクールに関して

- ・学校のみでは解決できない課題に対しての支援者として活用する。課題解決の一つのツールとして効果がある。地域の教育力を活用するツールとしても効果がある。
- ・学校がなくなれば地域がなくなる。そういう意味では、コミュニティースクールは強固である。地域からの信頼も得られるようになる。
- ・学校、家庭、地域が協働しての取り組みは重要なことだ。子どもの姿に表れることにより新たな取り組みの意欲がわく。
- ・保護者の意識と関わりやPTA組織との関連は、今後の課題である。

(2) 目標協働達成会議に関して

- ・会議の精選、課題の明確化等、目標協働達成会議のもち方の工夫が必要である。
- ・地域の協力なくして、今の教育は困難ではないか。地域をまきこんだ中での学校運営が必要である。
- ・ミドルリーダーの育成が重要なポイントである。職員に役割を持たせることで、参画意識も高まる。自覚させることで行動に変化が表れてくる。

3 指導助言

- ・提言校は、コミュニティースクールとして成果をあげている。コミュニティースクールを実施するか、しないかということよりも、成果をあげている部分（要因）がどこなのかが重要であり、参考となる。
- ・会議をすれば、その準備等を含め、教頭の負担はさらに大きくなるが、「これを利用して、こういういいことがある」というビジョン（ゴールイメージ）が大切である。
- ・「学力が・・・」「体力が・・・」等の目標達成のための手段である。
- ・学校の課題解決のためのシステムであることがポイントである。そのことが地域貢献にもつながる。
- ・実践していることを今後検証していく段階だと思うが、あせる必要はない。できるところから取り組み、改善していけばよいと思う。最終的に大きな目標が達成できればよい。

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』の定着」のための教頭の役割
～教務主任等ミドルリーダーの育成と運営委員会の活性化をめざして～

司会者	宇佐市立津房小学校教頭	岩 男 紀美子
提言者	宇佐市立院内北部小学校教頭	東 浩 志
助言者	中津市立緑ヶ丘中学校校長	古 口 宣 久
記録者	宇佐市立南院内小学校教頭	阿辺山 初 美

1 協議の柱

- ・学校組織活性化のための教頭の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

- ・「分掌部会・学年部会の設定について」。第1・2週は研修，第3週は運営委員会と分掌部会，第4週は職員会議。各部会は定例化していない。
- ・「小規模校で分掌担当も重複。運営委員会の時間と要員の確保について」。運営委員会の見直しをし，月一回としたうえで見直しをたてて取り組んでいる。

(2) グループ討議

- ・学校組織活性化のためにツールを利用する。教務主任と教頭で分担している週案・運営委員会の見直し案作成・自己申告シートへの関わりなど。教務主任とコミュニケーションを十分とり，教頭の仕事を整理して教務主任に仕事を移行することや，責任を与えて任せる姿勢を大切にすること及び組織のラインをしっかりと作ることによって学校組織の活性化を図る。
- ・学校の状況と危機意識を共有する場や，めざす児童生徒像にむかって改善策をたて実践していく場を意図的に仕組むことと，そこに教務主任等の活躍の場をつくるのが教頭の役目である。

3 指導助言

- ・教務主任に自信を持たせる取り組みができています。教頭と教務主任との人間関係づくりから新しい提案をうみだし，運営委員会の見直し等活躍の場を与えています。
- ・運営委員会と職員会議の兼ね合いの中で，時間短縮等の工夫や全体を考慮しての発言のルール等職員が身につけることができるので，実践を重ねることが大切である。
- ・分掌部会・教科学年部会での協議を大切に，その会議において，月・学期を見通した計画や取り組みがでなされるように，教頭として調整することが必要である。
- ・教頭と教務主任の仕事の分担等バランスは難しいが，教務主任を育てるためには，仕事を任せて待つ「我慢」も必要である。
- ・教頭が教務主任に仕事を任せられるようになると，授業観察や分掌主任との面談などを積極的に行うことができ，これまで以上に学校運営を担うことが期待できる。

第4B（中）分科会 —組織・運営に関する課題—

提案主題 学力向上にむけて組織的に取り組む学校づくりの推進
～豊かな同僚性をもった協同する教職員集団づくり及び運営を通して～

司会者	中津市立三光学校	芦江 誠 二
提言者	中津市立本耶馬溪中学校	香下 仁 志
助言者	中津市立緑ヶ丘中学校校長	古口 宜 久
記録者	中津市立山国中学校	相良 友 一

1 討議の柱

- ・学力向上に組織的に取り組む学校づくりの推進に向けて教頭としてどのように取り組むか

2 協議の実際

○学力向上について

- ・定期テスト及び各学力調査の分析結果を目標設定に生かし、学期ごとのPDCAサイクルで検証していく。また、そのための担当者の決定と日程の管理を工夫している。
- ・4点セットと各教職員の目標管理が連動するための手立てを講じている。
- ・放課後学習や家庭学習では個人ファイルを作成し個に応じた指導支援に取り組んでいる。
- ・家庭学習の課題の量や内容、提出状況を担任（学年部）と教科担当とで理解連携し学校全体で組織的効果的に取り組みを進めている。
- ・各種学力調査の分析結果を教務主任や研究主任がとりまとめ、校内研とも連動させている。
- ・習熟の程度に応じた指導は年間計画の中で効果的な活用の場を位置づけ検証していく。

○組織運営について

- ・学級担任としてや教科担当としての役割と責任を全体で共有し組織的に取り組むことで活性化する。
- ・教頭と教務主任の仕事分担を整理し、教務主任が活躍する場を具体的に設定する。
- ・運営計画や日程管理計画を作成することで見通しを持った組織的な人材育成を推進する。
- ・運営委員会の内容を一人ひとりの教職員に周知するための工夫を行う。

3 指導助言

- ・教務主任が学校経営を意識して重点目標と分掌目標との関連を整理しまとめている。
- ・教務主任の負担が大きいため、校長・教頭は問題点を共有し取組状況を把握し調整していくことが大切になってくる。
- ・子どもたちのためにやろうという“やりがい”を学校全体で引き出している。
- ・本耶馬溪中学校は11年前より授業改善を軸にした荒れた学校の改革に取り組んできた。
☆小学校中学校間で授業を見合い改善し合う小中連携の推進
☆先進地（学び合いのある授業や授業改革により学校改革を進めた学校）を視察し、その取組の推進
☆成果として、学校が落ち着き欠席が0になる・活用力が定着する・家庭的に厳しい状況の生徒の居場所づくりなどが挙げられる。

第5 A (小) 分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 一人ひとりの持つ力を十分に生かす学校組織のあり方

司会者	大分市立桃園小学校	佐藤 宏 明
提言者	大分市立下郡小学校	山 元 一 哉
助言者	別府教育事務所次長兼指導課長	福 田 秀 樹
記録者	大分市立東大分小学校	佐々木 和 典

1 協議の柱

- ・ 個を生かすための学校環境整備
- ・ 校内人事の工夫とミドルリーダーの活用によるO J Tの推進
- ・ 地域の人材を生かすための協力体制作り

2 協議の実際

- (1) 小規模校では、職員会議と企画会議のメンバーがほぼ同じであり、個人の提案となっていることも多いが、少人数でプロジェクトチームを作り提案してもらうようにしている。大規模校でも、分掌会議を持ち学校運営に参画意識を持たせ、企画会議につなげていくことが大切である。また、教務主任との仕事分担や協力体制のあり方も重要になってくる。
- (2) 年齢構成の面から考えてもO J Tが一層推進されていく必要があるが、教頭は互見授業に行き、その写真を撮って全職員に還流するぐらいしかできていないという実情もある。ミドルリーダーの活用がこれからも大切な課題となってくる。
- (3) 地域の方との連絡調整にあたる担当の名前が各学校によっても違いがあり、仕事の内容にも違いがある。コミュニティスクールが設置されている学校では、地域の人材等の活用がスムーズに進んでいる例もある。

3 指導助言

- ・ 職員会議が長引いたり、共通理解が不足するのを解決する鍵は企画会議にある。企画会議で充実した企画立案がなされるよう、主任は分掌会議で意見を聞き、しっかりとした準備をした上で、企画会議に提案する必要がある。丁寧な準備ができていれば、会議は活発になり、企画会議での議論が学校の力となる。一方で、教職員評価システムを通じて、校長の目指す方向に全員の意識を揃え、参画意識を持たせることが必要である。校長とともに主任とよく話しながら各分掌目標をつくりあげ、主任が個人の目標設定に関わることにより、「学校の目標→分掌目標→個人の目標」と連動するようにしなければならない。
- ・ 人材育成の中心は、学校で行うO J Tが大切である。通常それぞれの課題に対して教頭が直接指導することが多い中で、発表のあった下郡小は、ミドルリーダーが関わることでお互いに伸びることができるシステムになっている。そうすることで、初任者も教頭もベテランもミドルも成長していく。世代間の連鎖を促し、それぞれの先生が持っているものを引き出す仕組みが求められる。互いに認め合い、批判し合える素地を作り出すことが管理職の役割である。
- ・ 学校が希望することと、地域の人が希望することが違うことがある。その原因は、学校が何をしたいのか地域に理解されていないことがある。学校の課題とその達成に向けた取組、いわゆる4点セットをしっかりと説明し、具体的な協力を求める機会をもつことなど、目標の共有による家庭や地域との協働の取組に挑戦してほしい。

第5A（中）分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 「生徒支援体制の構築と教頭のかかわりについて」
～教職員の生徒支援の意識を高め、支援を充実させるために～

司会者	大分市立吉野中学校	屋田 清
提言者	大分市立植田南中学校	中根 文秋
助言者	別府教育事務所次長兼指導課課長	福田 秀樹
記録者	大分市立植田中学校	安東 研輔

1 協議の柱

「要支援生徒への支援の充実のために教頭の役割はどうあればよいか」

2 協議の実際

- (1) 別室登校の現状を把握
- (2) 支援生徒への教職員の意識向上
- (3) 発達障害に関する専門的知識の習得
- (4) 体制作りによる要生徒支援の対応

3 指導助言

- 教職員全体で、支援の必要な生徒への支援体制の構築を図っていることは素晴らしい。特に、Q-U等から客観的データを収集し、支援の必要度を検討している取組は参考になる。
- 特別支援教育は、生徒一人一人のニーズに応じて、指導・支援を検討し、教職員全体がその具体的な支援方法を共有化して、共通の目標、共通の支援方法であたることが重要である。

もちろん、誰が、いつ支援に入るかは重要であり、その意味で人的配置は必要といえるが、たとえ人的配置が潤沢になっても、その子どもにどのような目的で、どのような方法で支援するかが、明確になっていないと、単に「付いていて」「指示する」だけの存在になりかねず、その意味で、専門的な方の指導を受けたり、ケース会議等で具体的な支援方法まで検討するなどして、よりよい支援方法を求めていくことが必要である。
- 「ユニバーサルな授業」という考え方があり、これは特別支援教育の研究で得られた知見を、通常学級の授業に中にも取り入れ、全ての生徒がより分かりやすく、意欲をもって学習に取り組めるように工夫するというものである。
 - ・学習に見通しが持てるよう、授業の目標とその進め方を生徒に予め提示する。
 - ・板書等の仕方を整理・統一して、授業展開が視覚的に捉えられるようにする
 - ・絵や写真、電子黒板等視覚的機器を積極的に導入し、視覚的に理解できるようにする。
 - ・指示や説明は、できるだけ端的に行い、聴覚による情報処理の苦手な生徒も、理解しやすいように心がける。

このような工夫は「魅力ある授業づくり」「居心地のよい学級づくり」という日常の教育活動の充実に結びつくものであり、「不登校生徒を生まない」という未然防止の第一歩となり得る。

第5B（中）分科会 —教職員の専門性に関する課題—

提案主題 コンプライアンス意識の醸成を図る研修のあり方
～研修内容の工夫を通して～

司会者	日出町立日出中学校	土 谷 功
提言者	日出町立大神中学校	古 田 展 久
助言者	別府市立緑丘小学校校長	永 井 宏 道
記録者	日出町立南端中学校	藤 原 健

1 協議の柱

- ・各校で行われているサービス規律研修の課題解決に向けた教頭の役割はどうあればよいか。

2 協議の実際（内容）

（A班）

- ・教育公務員としての自覚・認識を高めていく必要がある。
- ・職員のサービスに関する意識をどう高めていくか。（研修のあり方）
- ・各郡市の教頭会でサービス規律等の研修を広めていく。

（B班）

- ・研修の充実を図り、職員にどう意識化するか課題である。
- ・交通違反研修が日常の運転につながるよう進める。
- ・防災について、避難場所としての研修をしていくことも大切である。

（C班）

- ・サービス研修の意義を明確にし、教頭として課題意識をもって取り組む。
- ・タイムリーな話題を職朝等で知らせる。
- ・研修内容、研修時間、場所の確保を行うこと。

3 指導助言

- ・職場の仲間を不祥事が起きた後は守れない。未然防止のためにも、継続的に言い続けることが大切である。
- ・日出町のすべての学校がサービス規律研修に関して、研究し実践できているところがよい。
- ・サービス研修でワークシートを使用し、自分を振り返ることができ、自覚できる研修となっている。
- ・年間4回のサービス研修をどうつなげていくかが、今後の課題となる。
- ・教職員同士のチェック機能を充実させ、サービス規律についていつも意識・継続させ、つなげることで職員を守ることになる。
- ・広島県のチェックシートを参考に研修を深めることも一つの方法である。

第5B（小）分科会 —教頭の職務に関する課題—

提案主題 学校研究の充実と若い教職員の育成を図るための教頭としての役割

司会者	別府市立東山小学校	武田 謙治
提言者	別府市立大平山小学校	姫野 浩樹
助言者	別府市立緑丘小学校校長	永井 宏道
記録者	別府市立亀川小学校	寺岡 稔晃

1 協議の柱

- ・学校研究の充実と若い教職員の育成を図るための教頭としての役割

2 協議の実際

(1) グループ協議の発表

- ・Dグループ 川崎小学校 渡辺 英俊 教頭

教頭として、「校内研究で教職員の育成にどう関わっていくか。」という視点で、分掌のリーダーを育てていく事が大切であり、そのミドルリーダーにリーダーシップを発揮してもらう事が一番大切であるという結論に達しました。また、教職員の悩みを聞いていくことや実際に授業を行う事が大切であるという意見も出されました。

- ・Eグループ 耶馬溪中学校 諫山靖弘 教頭

教頭として、「校内研を充実させていくにはどうしたらよいか。」という視点で、まず、自分たちの経験では、研究発表会の発表の時に授業力がついたという意見や昔は放課後に先輩から色々と指導をされていたという意見が出されました。これからは、学年の構成でベテランと若手が組む体制をとり、小学校や中学校の枠を超えて授業を見合う必要があり、若手の先生がどんどん質問をしやすい体制づくりが必要であるという意見が出されました。

- ・Fグループ 宗方小学校 阿部 哲哉 教頭

教頭として、「若い先生方にどのようにして授業力をつけるか。」という視点で、授業研究を進めるにあたって、段階ごとに教頭として指導・助言を行い、その成果と課題を活かして次の授業に向かうことの大切さを確認すると共に、大規模校でも実際に互見授業が行われている実態から、やはり学校全体で互見授業に積極的に取り組む体制づくりが大切であるという意見が出されました。また、学力テストなどで苦手分野についての授業を見せていくべきだという意見も出されました。

3 指導助言

まず、「『人を育てることは難しい。』だからこそ、管理職としてどういう立場にいないといけないかをよく考え、研究主任等の教職員のやる気を大切に、〈ほったらかし〉や〈命令のみ〉では、決して人は育たない。」という示唆をいただきました。

そして、「『授業が上手い人は、学級経営も上手い。』それは、子どもを捉える目がしっかりしているからである。若い先生方は〈ねらい〉〈課題〉〈考えの違い〉〈まとめ〉をパターンとして授業しているのであって、それが子どもにとってどんな意味があるのかを理解せず、授業を見る場合も『この先生は、こんな所を大事にして授業をしている。』という等を理解していない。このような事を、きちんと伝えられるミドルリーダーを育てる必要がある。」という指導をいただきました。

第6 A (小) 分科会 一副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題―

提案主題 協働意識の高揚を目指した職員室経営案の作成と実践
～多忙感を充実感に変えるために～

司会者	由布市立由布院小学校	阿部 尚志
提言者	由布市立塚原小学校	小野 大介
助言者	大分教育事務所次長兼指導課長	阿部 宰士
記録者	由布市立川西小学校	長尾 喜恵美

1 協議の柱

職員室の中の協働体制のあり方 ～若手・ミドルリーダーの育成～

2 協議の実際（内容）

(1) 質疑・応答から

- ・学校行事等で子どもの成長を実感できたときに充実感の達成を味わうことができている。
- ・職員室経営案において達成指標の数値化は、自己申告シートと連動している。

(2) グループ討議から

- ・交換やローテーション授業等で全職員が学校の課題を共通化し、成果を共有している。
- ・若手を集めた勉強会や学年部で支える体制で本音や悩みを聞き、組織的に対応している。
- ・若手の指導力向上のために組織的に対応する体制をとり、具体的に指示してあげる。
- ・互見授業や授業観察の充実とミドルリーダーが一緒になって校内授業研を支えている。
- ・ミドルリーダーには具体的取組を考えさせ、分掌会議では若手の育成も任せている。
- ・組織を作ってミドルリーダーに任せ、アンケートでよい結果を意欲に繋いでいる。

3 指導助言

- ・協働意識の高揚によって、多忙感よりも充実感をより多く味わえるよう、由布市教頭会では「職員室経営案」を作成し実践している。「職員室経営案」の書きぶりは学校によって様々であるが、「職員室経営案」＝「教頭行動計画案」ではなく、「職員室経営案」⇒「教頭行動計画案」になるべきである。
- ・「職員室経営案」を作成するうえで、教頭の立場として「職員室内外にどのような仕掛けを用意してどのような動きを仕組んでいくのか」そのために「教職員一人ひとりに、どのような体験や気づきを味わわせるか、教職員間にどのような関係性を構築するのか、教職員集団にどのような組織としての意識をもたせるのか」をねらいとしてもっておく必要がある。そして、これらを踏まえた上で、方途＜取組指標＞と到達像＜達成指標＞を明確に設定していくことが大切である。
- ・文書事務の負担感は「文書事務・管理の本旨」の理解促進によって、校務分掌や授業時数の負担感は「学校・学年の組織的フォロー」を担保として、また、子ども・保護者対応の負担感は「学校・学年の組織的対応」の確立によって軽くしていくことが重要である。

第6 A (中) 分科会 一副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題―

提案主題 児童自立支援施設内学校における教頭の役割

～学校の特殊性をいかした学校経営と学園や関係諸機関との連携～

司会者	大分市立大東中学校	山田晃世
提言者	大分市立竹中中学校二豊学園分校	甲斐洋治
助言者	大分教育事務所 次長兼指導課長	阿部宰士
記録者	大分市立竹中中学校	齊藤辰也

1 協議の柱

- ・組織力を高めるために教頭として何ができるか。

2 協議の実際

(1) 大分県立二豊学園と大分市立竹中中学校二豊学園分校（大分市立竹中中学校分教室）

- ・児童自立支援施設内分校としての取組
- ・学校運営の現状

(2) 教頭としての取組

- ・学園組織と分校組織の連携の在り方
- ・校内指導体制の整備
- ・責任の所在の明確化
- ・二豊学園分校の認知
- ・職員のメンタルケア

(3) 質疑・応答

- ・学園の中に二つの組織があり、教頭として組織をまとめるのは難しいと思うが？
職員室の半分が分校で、半分が指導課である。課長とはよく話ができている。また、保護者代わりである寮のリーダーとの連携も取れており、一生懸命やれば十分に理解、協力をしてもらえる。二つの組織が十分連携し合える「大分方式」の構築につとめたい。

3 指導助言

- ・二豊学園は児童自立支援施設であり、その施設で生活する児童生徒たちの保護者は学園長である。その二豊学園という組織の中にある学校組織として、竹中中学校二豊学園分校、竹中中学校二豊学園分教室はある。学園長の指導下にある職員が保護者の下でいろいろ働いているという捉えをして、教頭としての立場で、学校としてどうあるべきか、学校としてどういうふうに子どもたちと接して教育をしていくかという視点でレポートは書かれている。そこで預かる子どもたちの何を指すのか、今解決すべきは何なのかという、教頭としての職務機能を果たすための取組を是非学んで欲しい。併せて、大分市立竹中中学校二豊学園分校という学校の存在と、学籍の取扱いについての留意点を県内全ての学校が知っているようにすることが重要である。

第6B(小)分科会 一副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題一

提案主題 教職員の学校運営参画意識を高めるための教頭の職務の在り方

司会者	日田市立高瀬小学校	梶原 睦史
提言者	日田市立有田小学校	森 保広
助言者	義務教育指導班課長補佐	姫野 悟
記録者	日田市立朝日小学校	飯田 朋幸

1 協議の柱

- ・職員の学校運営参画意識向上に教頭としての関わり方はどうあるべきか。

2 協議の実際

(1) <提言者に対する質疑>

- ① 教務主任の授業時数はどのくらいか。(堅徳小 川野教頭)

A：20時間 実質は多いと反省している。

- ② 4校が統廃合となった学校でミドルリーダーは育っているのか。また、他の職員の参画意識が弱いのはなぜか。(野津原西部小 佐藤教頭)

A：4校が一緒になったことに対する影響はない。昨年は教頭と教務の仕事内容のすみわけが十分ではなかったため、その点を反省して本年度は取り組んでいる。縦系列の形はできてきたが、三つの専門部会のつながりが明確ではないため、組織としての職員の機能が十分に働いているとは言い難い。

- ③ 三専門部会はどのようにして分けられ、リーダーは部会をうまく機能させることができているか。(原川中 曾我教頭)

A：分掌の内容と専門部の内容を極力一致させるようにして分けているが、部会レベルで見ると複数分掌を担当することから仕事をまたがる職員が出てくる。

(2) <グループ討議およびその内容> (柱：組織の細分化，教員と育友会の関わり)

A班：参画意識を向上させるためには、①組織編成の工夫 ②校長の教務主任に対する関わり ③ミドルリーダーの育成 ④分掌に専念できる場と時間の保障 これらの条件整備を行い、達成感を味わわせ、職員のやる気へとつなぐことが大事。

B班：役割を明確にした組織を先に作り、ミッションを持たせていくことが大切。

育友会組織の働きかけは、PTAにも教員にも積極的な働きかけをすることが大事。

C班：小規模校は、教務主任の仕事を中心に機能させることは難しい。そのためにも運営委員会を企画・運営・審議だけで終わることなく、総括まで行い、次に活かせるようにしていくことが大切である。

3 指導・助言

- ・提言者は数値に基づいての現状把握ができています。それに対して教員は重点目標からどのような子どもの姿を描いているのか、その姿と数値に対するギャップから、全職員が課題意識を共有して学校経営に参画することが大事である。
- ・校長はビジョンを描き、教頭はそのビジョン達成のために必要なミッションを具体化することが大事である。リーダーに目標を作らせ、その実現に向けてどのような取り組みをすべきか助言したり、その進捗状況を管理したりすることも重要な役割である。
- ・育友会活動については、教師はアドバイザー程度とするなど、保護者がすべきことは保護者にやってもらい、学校評価の一部を担ってもらうことが大事である。

第6B(中)分科会 一副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題―

提案主題 学校の特性に応じた教頭職の在り方
～組織活性化を共通課題とした実践交流会を通して～

司会者	日田市立大明中学校	坂本 篤 弘
提言者	日田市立北部中学校	伊藤 智恵美
助言者	義務教育指導班課長補佐(総括)	姫野 悟
記録者	日田市立南部中学校	中野 照行

1 討議の柱

- ・学校の特性に応じて、教頭は教務主任の役割の明確化やミドルリーダーの育成をどのようにすすめるか。

2 協議の実際

(1) 教務主任の役割の明確化と教頭のかかわりについて

- ・校種、学校規模、年齢、また授業時数など各学校の実情に応じて、教務主任の役割は変わってくる。年度当初に教頭と教務で分担を確認したり、教頭が年間の見通しを示していったりする等、よりよいやり方、見直しと改善を図っていく必要があるであろう。
- ・教務主任一人が動く(抱え込む)のではなく、教務主任を核に組織的な体制で取り組むことを意識して運営していくことが大切である。

(2) ミドルリーダーの育成について

- ・教頭として、教職員一人ひとりの持ち味を生かす助言はどうあればよいかを工夫していくこと、また一定の責任と権限を与えていくことが必要であろう。良い面は積極的に評価し、気になることについては、的確に指示・アドバイスをしていかなければならない。
- ・難しい仕事は一人に預けることなく、意図的にリーダーを核として組織で対応させていくことが、全体のレベルアップにつながっていくのではないだろうか。

3 指導助言

- ・校種・規模・教職員の年齢層によって、教務の職務内容は異なる。今回の実践交流において、各学校の実態を知り合うことができたことはよい取り組みであった。
- ・教務主任という分掌がようやく市民権を得た(理解され始めてきた)。教務主任研修会の受講の空気・雰囲気が変わってきている。しかし、福岡県等に比べるとまだまだ歴史は浅い。教務主任のやる気を育て、組織的な対応をいかに円滑に推進していくか。また、運営のより良い方法を推奨し、併せて見直しをいかに行うかが大分県の課題でもある。
- ・学校教育目標の達成のために、いかに教育活動を推進していくかの「教育計画」の立案づくりは、教務主任の欠かすことのできない仕事である。
- ・各学校においては、更なる目標の共有が求められる。併せて、結果責任を果たすためのツールとして「4点セット」や「目標管理」を生かしながら、組織的にミドルリーダーの育成をはかっていただきたい。

第1課題「教育課程に関する課題」第1A分科会

〈成果〉

- 教頭が、具体的で明確なミッションを教職員に示すことで、組織的に取り組み、全国体力運動能力調査で全国平均値を上回る良い結果がでた。
- 体力向上の部会が教育課程の進捗管理と進行状況把握を行った結果、全校あげて組織的に取り組むことができたことから分掌組織の活用がキーになると理解できた。
- 「当たり前のことが当たり前でできているか」を検証し、明日からチャイムと同時に授業を開始することから始めた。日常の検証からまずスタートする大切さがわかった。
- 取組状況を数値で示して、今どのような状況にあるかを把握することが大切。
- 小中学校教員の協働体制確立のため教員同士の交流や授業日程の調整や工夫を毎日行う。
- 分掌会議の充実、分掌主任同士の打ち合わせを確保することで学校運営を円滑に。
- 一貫校として「研究テーマ」「運営委員会」を一本化する。

〈課題〉

- △ 地域との交流やスポーツ少年団体との関係づくりと教職員の勤務時間との関わりが課題である。
- △ 小中の文化の違い（挨拶の仕方、授業時間等）のすりあわせが必要である。
- △ コミュニケーションの時間の設定が課題である。

第1課題「教育課程に関する課題」第1B分科会

〈成果〉

- 芯の通った学校組織構築に向け、マトリクス型組織に改組した。運営委員会や分掌組織等を機能させることにより、各主任の学校経営参画意識が高まり、分掌を中心とした取組がみられるようになった。
- 教育課程の編成にあたっては、「使いやすく、誰にでもわかりやすい簡潔な」教育課程（年度指導計画）の様式へ改善することにより、進度調整や訂正の書き込みが容易になり、PDCAに取り組みやすくなった。
- 重点目標（学力向上）の具現化に向けて、学校の現状や課題を意識づけるための働きかけを教頭が積極的に行うことにより、職員の納得につながり、組織的な取組が機能し始めた。具体的方策の実施計画（タイムスケジュール）を作成することにより、全職員で見通しや方向性を共有することができ、職員一人ひとりの意識改革につながっている。
- 互見授業を実施する中で、若い職員がベテランの職員から授業の技術を学ぶことができ、授業改善につながっている。
- 国東市では、目標協働達成事業がスタートし、学校・家庭・地域が協働し、学校の重点目標を着実に達成しようとする取組を展開している。教育課程の整備や教育の質の向上が図られている。

〈課題〉

- △ 教育課程の作成は学校によって異なり、個人の請負作業が多いので、なかなか改善に結びつきにくい。芯の通った学校組織を構築し、教育課程を組織的に短期のPDCAで改善していくことが必要である。
- △ 学力向上の取組に対して職員一人ひとりのモチベーションを高めたり、達成感を感じさせたりできるような関わりを通して、職員の意識改革を図ることが課題である。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2A分科会

〈成果〉

- 地域によって教頭の役割が大きく違っている。すべてを教頭がするのではなく、本来の教頭の役割を再認識し、校内に地域連携プロジェクトチームを立ち上げ、組織的に取り組んでいくことが有効であることがわかった。
- 不登校対策のためには、未然防止も含めて危機感をもって取り組むことが大切である。
- 風通しのよい職場づくりや不登校対策プロジェクトチームなどを立ち上げ、短期に、どのような寄り添い方をすべきかなどを共有・周知できるような場を設定し、広めることは教頭の大切な役目である。
- 結論よりも経過が大切である。不登校をなくすという解決を求めるよりもどれだけSSWと一緒にA子に寄り添って行けたかが大切であり、保護者との信頼関係を築くことにつながる。

〈課題〉

- △ 地域との連携は必要であり、今後進めていくことが望まれるが、時間外や休日に活動に参加することが多くなり、教職員の負担が増える。学力向上や家庭の教育力向上などにしぼって地域との連携を進めていくことも考えていいのではないか。
- △ 地域との連携の要としての教頭の役割は大きく、今後は学校全体の取組としていくために、校内の組織体制づくりを検討していく必要がある。
- △ 学校教育目標の具現化の一つとして「地域との連携」があり、地域と共に育つ特色ある学校づくりには、教育課程の中に位置づいた教育活動の精選も必要である。
- △ 不登校などの行動について、どのように支援していけばよいのかを、日常的に教職員へ指導したり、外部の相談機関との連携をはかったりしていくこと（マネジメント）が必要である。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2B分科会

〈成果〉

- 「食育」を推進するための課題として、教職員の負担感や栄養教諭と担任との意識に差があることがわかった。教頭として、職員研修の企画立案等のサポートを行い、継続的に推進するために、PDCA手法を用い、スパイラルアップしていくことを共有化した。
- 学校の教育目標の具現化に向けて、教頭や教務主任が参画意識を強く持ち、「芯の通った学校組織の定着」に向けて取り組むことを改めて確認した。
- 学力向上や生徒指導上の問題解決に、職員が組織として継続して取り組むことが効率的・効果的であることを確認した。

〈課題〉

- △ 「食育」の推進に欠かせない保護者の協力を増進するため、教頭として保護者の啓発にどう取り組むかが課題である。
- △ アレルギー対策、異物混入、給食費未納等多くの問題に対して、中学校との連携を含めた組織的な取り組みをどう構築していくかが課題である。
- △ 地域に信頼される学校づくりには学校と地域人材を結びつけてくれる貴重な存在である地域（校区）コーディネーターをもっと活用する必要がある。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3A分科会

〈成果〉

- 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。
- 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。
- コミュニティースクールの指定に向けた学校づくりでは、行政の方針や校長の学校運営方針を基にした情報をたくさん発信して、それを家庭や地域にどれだけ理解してもらっているかがポイントとなる。
- 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。

〈課題〉

- △ 小学校では体育や算数など一つの教科を中心とした研究の進め方をするが、中学校は全教科での研究の進め方があり、小中連携の取組みの推進は、それら小中の「文化の違い」等乗り越えて、工夫を重ねながら理解し合っていく必要がある。
- △ 大規模校で、しかも距離的な問題もかかえながらの小中連携の取組みは、全員がかかわっていく意識づくりや体制作りを整えていく必要がある。
- △ 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。
- △ 学校通信はもちろん、学年通信や学級通信など学校が発する情報は、学校運営方針と連動した内容であることが大事であり、それが学校への信頼感を得る基本となるため、積極的に取り組むことが必要である。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3B分科会

〈成果〉

- 本分科会の課題である、「特色ある学校づくり」などを支える環境整備に関して学校と家庭及び地域社会との協力と連携について、提言をもとに論議することができた。
- 信頼される学校づくりのため、自校の学力の実態を明らかにし、教職員が共有することによって、学力向上への取り組みをし、実際に成果となって現れたことは、保護者・地域の人々からの信頼を得ることにつながっていった。
- 学校規模の違いや校種の違い、地域の違いはあったけれど、課題に沿ったそれぞれの実態を交流し、相互に今後の取り組みの参考になることを持ち帰ることができた。

〈課題〉

- △ 学校教育目標を示した上での提案になっていなかった。教頭として、校長を補佐する上でも、学校教育目標を提示し、その目標に向かって教頭として、どのような取り組みをしていったかを明らかにする必要がある。
- △ 「特色ある学校づくり」などを支える環境整備をするために、教頭としてどのような取り組みができるかをもっと明らかにする必要がある。

〈その他〉

- グループ討議の時間を2つまとめて1時間にしたことによって、グループ内の論議が途絶えることなく活発な討議ができ、また協議の柱にそった論議ができた。さらに、グループ討議の内容についてすべてのグループから発表してもらったので、話し合いの全容が把握できた。
- △ グループ討議の時間を2つまとめて1時間にしたけれども、まだ討議の時間が足りなかった。

第4課題「組織・運営に関する課題」第4A分科会

〈成果〉

- 小中の組織を運営する上で、きめ細かな組織体制の準備や運営の仕方が理解できた。また、その組織運営のため小中の教頭間の連携や教務主任との関係等々で腐心され、リーダーシップを発揮している姿が参考になった。
- ミドルリーダーの育成という視点から、次を育てていくという姿勢が感じられた。温もりのある人間関係づくりの必要性を感じさせられた。
- 教頭として学校組織の課題を正確に捉え、課題解決に向けてミドルリーダーの参画意識の高揚を促すことや教頭と教務の仕事をはっきり峻別できている点など学ぶべき点が多かった。
- CSや目標協働達成会議の実働において、子どもたちや保護者に変化が見られたと同時に組織的な取組が理解できた。

〈課題〉

- △ 今後ミドルリーダーの育成として、職場における核となる人への働きかけを明確にしていくことが必要である。
- △ PDCAサイクルの機動性を高めるために、教務主任の動きやすさを学校現場に応じて作り出す必要がある。
- △ 新しい取組を始めれば職員に多忙感が生まれる。しかし、学校教育でのメリットが増えたという成果が見えるようにすれば、多忙感を乗り越えてやる気が高まる。その努力が必要である。
- △ 新たな取組に対しては時間をかけずに検証を行い、改善を行っ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4B分科会

〈成果〉

- ミドルリーダーを育成するには、ミドルリーダーを核としたミドルアップダウンマネジメントを確立することの重要性が確認できた。その上で、
 - ・学校組織活性化のために、「学力向上」「体力向上」「運営委員会」等をツールとして利用し、主任を学校運営に参画させていくのか教頭として常に考えていくこと。
 - ・教務主任との信頼性の構築と共に、教務に任せる場面の整理を教頭として年間の見通しを持つこと。

以上2点について教頭としての専門性の大切さを討議できた。

- 学校運営参画意識向上のためには、「課題の共有」と「その課題解決のための協働態勢の構築」の重要性が確認できた。

(学力向上プラン作成・見直し、学校評価の項目設定とPDCAサイクルの構築、等。)

〈課題〉

- △ 組織の定着は確かに進んできているが、これからは組織の活性化が課題となる。ミドルリーダー育成、ベテラン教諭の意識改革にどう取り組むか課題となる。
- △ 主任が代わると学校運営も良くも悪くも変わる組織。こうならないためにも教頭としての組織マネジメント力が課題となる。
- △ 教頭と教務主任の職務内容のバランスと取ることが難しい。重点取組を明確にし、仕事内容を振り分ける事が必要である。

第5課題 「教職員の専門性に関する課題」第5A分科会

〈成果〉

- 会議の精選・効率化を図るために、企画会議を中枢として機能させる。そのためには、教頭として①ていねいな準備をする。②事前に内容を示す③主任を積極的に活用する。
- 目標達成のマネジメントとして教頭は、①重点目標と個人の目標を連動させる。
②教務主任、分掌主任の意識改革を進める。
- OJTシステムの確立。教頭が直接指導をしてもその人しか向上しない。
ミドルリーダーが若手を指導すればミドルリーダーも向上する。
教頭は、よりよい緊張感・批判を与える役目を担う。（交通整理）
- 学級から飛び出す子どもがいる場合の教頭の役割。①職員の指導・相談。
②自ら学級に入り子どもとつながる。専門性を持った教職員を育てる。
③教職員全体で関わる体制づくり。（情報の共有・当事者意識を高める）

〈課題〉

- △ 全教職員が目標を共有化し、モチベーションを高めるには教頭としてどうあるべきか。
- △ 時間のより効率的な使い方はどうあればいいか。
- △ OJTシステムの確立の推進。10年後には現教職員の半数が退職するという実態を踏まえ、より計画的に世代にあったOJTを促進していく必要がある。
- △ 特別支援教育に関して、たとえ外的な補助があっても具体的な支援・指導方式がないと、そばについているだけの子守になってしまう。より具体的な研修が必要である。
- △ 全ての児童がわかりやすい授業の工夫（ユニバーサルデザイン授業）が課題である。
- △ 基本として、＜魅力のある授業＞＜いごこちのいい空間＞の構築が大切である。
以上のものを知らせることが教頭の役割になる。

第5課題「教職員の専門性に関する課題」第5B分科会

〈成果〉

- 服務研修にワークシートを使用し、自己を振り返ることができる研修になっている。
- 日出町全体で服務規律研修を実践できている。
- 授業研究を進めるにあたって、教頭として段階ごとの指導助言を、その成果と課題を活かして次の授業に向かう大切さを確認することができた。
- 学校全体で互見授業に積極的に取り組み、若手の先生が質問しやすい態勢づくりの大切さを確認した。

〈課題〉

- △ 教職員同士のチェック機能を充実させ、服務規律についていつも意識・継続させる必要がある。
- △ 分掌のリーダーを育ててそのミドルリーダーにリーダーシップを発揮してもらうことが課題である。
- △ 教職員の悩み等相談をじっくり聞いていくことや教頭が実際に授業をやってみせることも必要である。

第6課題「副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題」6A分科会

〈成果〉

- 文書事務の負担感を「文書事務・管理の本旨」の理解促進によって充実感に変えることができた。
- 校務分掌、授業時数の負担感を「学校・学年の組織的フォロー」を担保として充実感に変えることができた。
- 子ども、保護者対応の負担感を「学校・学年の組織対応」を確立することによって充実感に変えることができた。
- 以下の状況を理解することができた。
「分校と自立支援施設という二つの組織下の状況」「子どもたちの抱える背景や特性の状況」
「学園組織と分校組織の連携の在り方」

〈課題〉

- △ 「教職員一人ひとりにどのような体験的気づきを味わわせるか。」「教職員間にどのような関係性を構築するか。」「教職員集団にどのような組織としての意識をもたせるか。」、これらについて方途と到達像を明確にすることが課題である。
- △ 「校内体制の整備と教職員のメンタルヘルスケアの促進」「竹中中学校二豊学園分校の認知促進」が課題である。
- △ 責任（指導監督権）の所在を明確にすることが課題である。

第6課題「副校長・教頭の職務内容や職務機能に迫る課題」第6B分科会

〈成果〉

- 学校教育目標や重点目標について、教職員の理想と現状把握に基づき数値化された現実とのギャップを示し危機感(問題意識)を持たせることで、内発的動機付けを行うことができる。
- 校長の示す方向性を各分掌のリーダーに対しミッションをより具現化したり、アドバイスしたり、進捗状況の管理まで任せたりしていくことが教頭の役割として重要である。
- 各分掌のリーダーに対し運営委員会に提案する働きかけ等を支援し、意識改革を促すことで、学校運営への参画意識を高めることができる。
- 市教頭会として「組織の活性化」に向けた各校の取組を交流しあうことで、市全体で教頭の職務について幅広く考え、互いの実践を参考にしたり取り入れたりすることができた。

〈課題〉

- △ 何でも話し合っただけという学校文化から意識を変え、協議・検討・報告・連絡事項か、メールかペーパーか等の区別を考え、時間を確保していく取組が必要である。
- △ 育友会活動ではすべてを教頭が抱え込むのではなく、将来的には保護者を取り込み、学校評価の一部を分担し、担ってもらうことにチャレンジしていくことも大切である。
- △ 教頭と教務主任が連携した学校体制づくりをすすめる上で、学校規模にもよるが、教務の授業時数を減らすなど、教務としての仕事に取り組める時間の確保を図る必要がある。
- △ 「学校経営に対する参画意識」を高めるためには、運営委員会に参加しない教職員に対し、運営委員会での内容を周知(情報共有・共通理解・意思統一)していく工夫を図る必要がある。