

「豊後高田大会研究録49」の発刊に寄せて

大分県公立学校教頭会

会長 釘宮政枝

第49回大分県公立学校教頭会研究大会が、豊後高田市において、多くのご来賓の皆様のご臨席を賜り、盛大に開催できましたことを、心より感謝申し上げます。

また、本大会を開催するにあたり、大分県教育委員会、大分県小中学校長会協議会、豊後高田市、豊後高田市教育委員会、宇佐市教育委員会、中津市教育委員会、豊後高田市校長会、そして、大分県PTA連合会をはじめとする関係諸機関・諸団体の皆様より、多大なるご支援をいただきましたことに、厚く感謝申し上げます。

今年度は、4月に熊本・大分地震が発生し、県内36の公立学校・幼稚園が休校となりました。被災され、復旧に向けてご尽力された皆様に、改めて深く敬意を表し、衷心よりお見舞い申し上げます。なお、九州公立学校教頭会代表者会議において、熊本・大分以外の九州6県の公立学校教頭会より、被災県に義援金が贈られることが決定しました。

さて、わが国の教育の動向に目を向けますと、中央教育審議会は答申の中で、「チームとしての学校」「教員の資質能力の向上」「次世代の学校・地域の創生」をキーワードとし、新しい時代に必要な資質・能力の育成を提唱しています。そして、大分県では今年3月、「生涯にわたる力と意欲を高める『教育県大分』創造プラン2016」が策定されました。

大分県公立学校教頭会は、本県教育の発展に寄与することを期し、半世紀にわたる歴史の中で、政策提言能力を備えた職能研修団体として歩んでまいりました。今年度は、「生き抜く力と絆づくり」をキーワードとする、第10期全国統一研究主題「豊かな人間性と創造性を育む学校教育」をしめくくる3年次となりました。大分県の重要課題である「学力・体力の向上」「グローバル人材の育成」「特別支援教育」「不登校への対応」等、日々多様な課題と向き合い、奮闘する私たち教頭が、豊後高田市において、実践上の課題をもとに互いに研鑽し、絆を強めることができたことは、今後の学校組織の活性化と児童生徒の「生き抜く力」の育成につながるものと確信いたします。

新しい時代の教育が進むべき方向を明快に示してくださいました北神正行教授のご講演、5課題10分科会における優れた実践発表と協議により、会員の皆様の心には新たな一步を歩む力が生まれたことと存じます。「人を大事にし、人を育てる」大分県の、かけがえのない命を預かる学校の教頭として、皆様が今後ますますご健勝でご活躍されますことを心より祈念申し上げます。

終わりに、昨年度より本大会のために準備をしてこられた豊後高田市教頭会、宇佐市教頭会の皆様に、心より感謝申し上げ、研究集録に寄せるあいさつといたします。

目 次

1	研究主題と日程	1
2	第 49 回大分県公立学校教頭会研究大会豊後高田大会 分科会各担当一覧	2
3	記念講演 「時代の流れに適応した学校運営と教頭の役割」 ～組織マネジメント、カリキュラムマネジメントをどう推進していくか～ 国士舘大学体育学部こどもスポーツ教育学科 教授 北 神 正 行 氏	4
4	提 言	

■■■ 教育課程に関する課題 ■■■

第 1 A 分科会	特色ある学校教育を活かした学校づくりのブラッシュアップに関わる教頭の役割		
	日田市立咸宜小学校	島 邦 彦	8
第 1 A 分科会	保護者と地域、学校が一体となった信頼される学校づくり ～目標協働達成の取組を通して～		
	玖珠町立玖珠中学校	若 杉 正 明	9
第 1 B 分科会	目標協働達成モデル校における取組と教頭の役割 ～学校・家庭・地域、3者の連携を通して～		
	中津市立今津小学校	松 本 能 克	10
第 1 B 分科会	特別の教育課程を編成し、9年間を見通した教育活動における教頭の役割		
	豊後高田市立戴星学園（中）	小 田 豊 昭	11

■■■ 子どもの発達に関する課題 ■■■

第 2 A 分科会	支援を要する子どもへの組織的な対応と教頭の役割について ～組織全体で取り組む個別指導のあり方を探る～		
	大分市立中島小学校	野見山 準 五	12
第 2 A 分科会	特別支援教育の充実 ～校内の特別支援体制の整備と教頭の関わり～		
	白杵市立下南小学校	後 藤 徳 一	13
第 2 B 分科会	小中連携を生かした子どもの発達支援と教頭の関わり		
	東国東郡姫島村立姫島小学校	田 川 勝 樹	14

第2 B分科会

子どもの「学びに向かう力」を育てるための取組と教頭の役割
～生徒指導の3機能を活かした組織的な学習指導と集団づくり～

杵築市立宗近中学校 佐々木 潤一郎 15

■■■ 教育環境整備に関する課題 ■■■

第3 A分科会

学校と家庭が連携した取組はどう進めたらよいか
～ノーメディアとふれあい読書リレーの取組を通して～

大分市立横瀬西小学校 和田 巧 16

第3 A分科会

特別支援教育を推進するために、教頭として組織的にどのように教育環境整備を行うか
～支援の必要な生徒が生き生きと学校生活を送るために～

竹田市立竹田南部中学校 安東 大暁 17

第3 B分科会

学校と地域をつなぐ教頭の役割
～総合的な学習の時間における組織的な取組を通して～

日田市立小野小学校 後藤 元司 18

第3 B分科会

安全で安心な学校教育環境の整備における教頭の役割

日田市立北部中学校 梶原 英幸 19

■■■ 組織・運営に関する課題 ■■■

第4 A分科会

学校組織力の向上に向けた人材育成について
～ミドルリーダーを育成するために教頭としてどう関わるか～

宇佐市立北馬城小学校 木村 永生 20

第4 A分科会

芯の通った学校組織の活用推進に向けて取り組む学校体制の構築に
おける教頭としての役割

中津市立中津中学校 安東 浩子 21

第4 B分科会

ベクトルのそろった組織的な取組を徹底していくための教頭の役割
～ミドルリーダーとの連携を通して～

別府市立大平山小学校 寺田 康弘 22

第4 B分科会

地域連携や学校組織の活性化を図るための教頭の役割
～学校運営協議会の円滑な運営を目指して～

日出町立大神中学校 藤原 健 23

第5 A分科会			
学校重点目標達成に向けて組織的に取り組むための教頭の役割			
～協働的な取組の推進をめざして～			
	大分市立戸次小学校	小野 佐由利	24
第5 A分科会			
授業力の向上に向けた研修のあり方について			
～ミドルリーダー及び教科部会・学年部の組織を生かす教頭のかかわり方～			
	大分市立滝尾中学校	古澤 克也	25
第5 B分科会			
「教職員の資質向上」に向けた教頭の役割			
～若手が活躍できる学校組織づくりを通して～			
	佐伯市立佐伯小学校	村上 孔児	26
第5 B分科会			
教職員の資質・能力の向上を図るための教頭の役割			
～ミドルリーダーを核に学校運営参画意識の向上を図った取組～			
	佐伯市立宇目緑豊中学校	後藤 徳元	27
5 分科会の成果と課題			28
執筆を担当したのは、平成 28 年度大分県公立学校教頭会研究部員及び事務局員です。			

1 A	羽田野 浩 司
1 B	古 門 俊一郎
2 A	佐々木 健 司
2 B	長谷川 祐 一
3 A	武 宮 武 雄
3 B	伊 藤 英 二
4 A	豊 永 俊 浩
4 B	後 藤 宗 裕
5 A	武 田 謙 治
5 B	吉 田 貴 雄

研究主題

「豊かな人間性と創造性を育む学校教育」 キーワード 〈生き抜く力・絆づくり〉

趣 旨 全国及び九州地区公立学校教頭会共通の第十期研究主題「豊かな人間性と創造性を育む学校教育」キーワード〈生き抜く力・絆づくり〉を受け、本県における教育課題とのかかわりの中で、変革期の教育のあり方やそれを創造する教頭のあり方を究明し、教育課題解決への最善の方途を探求する。

1 期 日 平成 28 年 8 月 10 日 (水)

2 日 程

[全体会] 豊後高田市中央公民館

9:00~9:30 受 付

9:30~10:00 開会行事

10:10~11:40 記念講演

〈講 師〉 北 神 正 行 氏

国士舘大学体育学部こどもスポーツ教育学科教授

〈演 題〉 「時代の流れに適應した学校運営と教頭の役割」

組織マネジメント、カリキュラムマネジメントをどう推進していくか

11:40~13:10 移動・昼食・休憩

※12:40~13:00 分科会事前打合せ会

中央公民館 1 A、1 B、2 A、2 B、3 A の5分科会

ホテル清照 3 B、4 A、4 B、5 A、5 B の5分科会

[分科会] 豊後高田市中央公民館他

13:10~16:20 分科会 (閉会行事を含む)

第49回大分県公立学校教頭会研究大会豊後高田大会 分科会担当

課題	分科会	研究主題	種別	提言者			司会者	
				郡市	学校	氏名	学校	氏名
1	A	教育課程に関する課題	小	日田市	咸宜小	島 邦彦	若宮小	北村宣幸
			中	玖珠郡	玖珠中	若杉正明	八幡中	渡邊寛幸
	小		中津市	今津小	松本能克	豊田小	古門俊一郎	
	中		豊後高田市	戴星学園(中)	小田豊昭	戴星学園(小)	田所 正	
2	A	子どもの発達に関する課題	小	大分市	中島小	野見山 準五	荷揚町小	甲斐圭介
			小	白杵市	下南小	後藤徳一	下ノ江小	土師みゆき
	小		くにさき地区	姫島小	田川勝樹	姫島中	西村和彦	
	中		杵築市	宗近中	佐々木 潤一郎	山香中	今富雄三	
3	A	教育環境整備に関する課題	小	大分市	横瀬西小	和田 巧	横瀬小	花崎 淳
			中	竹田市	竹田南部中	安東大暁	豊岡小	工藤賢明
	小		日田市	小野小	後藤元司	日隈小	冷川善幸	
	中		日田市	北部中	梶原英幸	大明中	齊藤辰也	
4	A	組織・運営に関する課題	小	宇佐市	北馬城小	木村永生	駅館小	豊永俊浩
			中	中津市	中津中	安東浩子	本耶馬溪中	諫山靖弘
	小		別府市	大平山小	寺田康弘	山の手小	新原克哉	
	中		速見郡	大神中	藤原 健	日出中	土谷 功	
5	A	教職員の専門性に関する課題	小	大分市	戸次小	小野佐由利	滝尾小	尾島範昭
			中	大分市	滝尾中	古澤克也	植田南中	池江浩一郎
	小		佐伯市	佐伯小	村上孔児	下堅田小	足立 正	
	中		佐伯市	宇目緑豊中	後藤徳元	彦陽中	管 義之	

一覽 研究主題「豊かな人間性と創造性を育む学校教育」
キーワード〈生き抜く力・絆づくり〉

記 録 者		指 導 助 言 者		運 営 委 員		参加数	分科会会場 豊後高田市 中央公民館他
学 校	氏 名	所 属	職・氏 名	学 校	氏 名		
有田小	西村博樹	光岡小	校長 松岡英亮	八幡小	大石哲治	40	中央公民館 2F
このえ緑陽中	時松栄子						
南部小	奥村美智代	豊陽中	校長 山香昭	草地小	佐藤重康	39	中央公民館 2F
桂陽小	近藤哲司						
舞鶴小	溝部富美子	竹中中	校長 生野京子	横山小	梅田利伸	38	教育会館 2F
白杵小	山本英幸						
国東中	渡邊昌教	姫島小	校長 須股哲史	天津小	司城健治	40	教育会館 3F
杵築中	清松敏秀						
植田小	佐藤公彦	城南小	校長 長吉康弘	院内中部小	池田裕二	38	教育会館 3F
直入中	片桐睦雄						
石井小	相良祐司	東有田中	校長 後藤佳代	香々地中	笛田康生	41	ホテル清照 1F 豊後の間
三隈中	中野照行						
糸口小	小屋瀬八重子	院内北部小	校長 水脇純一	封戸小	松本孝司	40	ホテル清照 1F 大ホール
山国中	若林美奈子						
東山小	古庄利史郎	東山中	校長 二宮康慈	深見小	中島卓	39	ホテル清照 1F 大ホール
大神小	四童子雅巳						
敷戸小	森岡正信	川添小	校長 田邊久也	北部中	瀬野香	40	ホテル清照 2F 周防の間
明野中	村上重行						
河内小	早田淳一	米水津中	校長 上野浩三	安心院中	北迫美和	40	ホテル清照 2F 桂の間
東雲中	川邊一寛						

時代の流れに適応した学校運営と教頭の役割

ー組織マネジメント、カリキュラム・マネジメントをどう推進していくかー

講師 国士館大学教授 北 神 正 行 氏

なぜ、この十数年来組織マネジメントが日本の学校経営の中心的な考え方として浸透してきたのか、そして今後どのような形で引き継がれていくことになるのだろうか。今回はカリキュラムマネジメントと組織マネジメント、そしてその教育を誰が担うのかというスタッフマネジメントの3つの側面から話をします。

学校の裁量権限の拡大は人事、予算、組織編成、教育課程の4領域で拡大へと繋がり、同時に責任も拡大しました。拡大した責任、権限を校内で受け止める体制の整備が必要となりました。平成19年の学校教育法の改正で主幹教諭が設置され、平成14年には学校評議員制度つまり、実質的な学校経営をするための制度改正が着実に進行してきました。その実現のためには担える人材を育てなければなりません。法律だけで学校運営をすると問題を発生させない学校経営になり現状維持型の経営に終始しがちになってしまいます。教育というのは創造的な仕事であり、その中で未来創造的な学校経営を担える人材を育成しなければなりません。そこで指摘されてきたのが組織マネジメントです。学校教育の質という部分でマネジメントはどういう関係性を持つものなのでしょうか。経営の問題、組織の効率化だけの偏った考え方ではなく、あくまでも学校教育の質を保障するために必要な経営手法と理解してください。

学校教育の質の保障とはどんな形でこの10年進んできたかという平成18年に教育基本法が改正され、19年には学校教育法も全面改正され、学校教育目標の点検を求められました。しかし学校目標の点検作業が済んだ学校は全国で4割ほどが現状で、重点目標や重点課題は毎年点検しているが学校教育目標まではしていません。これが組織マネジメントを学校に入れないと学校は変わらないといわれた一つの要因です。生徒や学校、地域の実態を踏まえて適切な教育目標を作って実施する構造になっていないのではないのでしょうか。目の前で起きている問題だけが点検対象ではなく教育目標、重点課題、取り組み等ばらばらに動くのではなく組織として見直すことが必要となります。

学校目標の質を規定するものがあります。まずひとつは教育内容の改革で、これで子どもたちが身につける学力の質が変わります。もうひとつは先生が行う授業の質、10年毎の免許状の更新と教特法で先生たち全体の指導力の向上をはかる。もうひとつは経営の質の改善。副校長、主幹教諭、指導教諭という新しい職が設置されました。副校長、主幹教諭制度でマネジメントを担当する人間を学校に配置し、チームでマネジメントする学校経営制度となりました。それと学校評価制度です。日本の学校は評価に基づいて経営する時代に入ったということです。教育内容の改革、授業の質の底上げ、経営の質の改善、この3つを同時に行うことで子どもたちに提供する教育の質の改善を図ります。

学力の質では全国学力学習状況システムという名の学力評価を入れ、先生の指導力については新しい教員評価システムという形で自己申告に基づく目標管理というやり方を導入しました。学校経営については学校評価を入れ、3領域全てに評価政策が入ったということです。評価をすれば必ず

結果が出ます。目標があるから評価という機能が存在し、例えば、4月当初に立てた目標は妥当だったのかと吟味し、評価を使って具体的な改善策を考える。目標と評価は対称にならなければならない。そういうことを促すのが評価政策です。マネジメントという考え方を入れることによって3つが統一されたものとして学校は扱ってほしいというのがまさにマネジメント政策ということなのです。

教育内容についてはカリキュラムマネジメントという考え方を取り入れ、教員の質についてはスタッフマネジメントという考え方で人材育成にシフト移動します。学校に配置されている教職員をどう育てるかの問題で一人ひとりの問題として見る場合は、キャリアマネジメントということになります。管理職はスタッフとして預かっている教職員をどう育て学校の戦力にしていくのかを考えていった場合、当然メンタルヘルスマネジメントという領域にも食い込んでおかなければなりません。学校はスクールマネジメントであるが組織や資源をどう配置、運営していくかという大きな課題として、リスクマネジメントも含まなければなりません。この3つのマネジメントをパラレルに動かすのではなく、トータルパッケージとして動かす原理が必要となります。組織マネジメントというのは教育課程、人材育成も含んだ概念として各学校のレベルで組織マネジメントを稼働させる必要があります。マネジメントによってどんな学校を目指そうとしているのか、まさに学校が組織として持てる力を最大限発揮できる学校にしなければいけないのか、そのための課題は何か、学校をどうマネジメントしていくのかというところに重要なポイントがあるわけです。

今年の1月に文部科学大臣決定という形で公表された「次世代の学校・地域創生プラン」は昨年12月に出された3つの答申を具体化するものとして作られました。3つの答申のまずひとつは新しい教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働のあり方と今後の推進方策であり、コミュニティスクールをさらに推進するということです。二つ目はチームとしての学校のあり方と今後の改善方策ということ。これからはスクールカウンセラーなど専門スタッフも学校の一員としてチーム学校という形で動かしていくということで、外部の人も含めた人材を入れてどうマネジメントしていくのかという時代に入ってきました。3つ目はこれからの学校教育の担う教育資質能力の向上について教員の指導力改善という部分で作られた答申です。つまり現職になってからの先生たちの成長の場をいかに確保するかにウエートと置いたということであり、学校は未来の社会に向けた準備の場であるという中で未来の創造を目指していくそういう学校を作っていかなければなりません。管理職の先生にはこの俯瞰的かつ総合的な視点という部分の中で学校教育をリードして欲しいし、目の前で起きている問題の解決策を論じるだけではなく、俯瞰的な目で学校の課題を見ながら、今、日本の教育がどういう方向に行こうとしているのか、両にらみで学校のマネジメントの改善策を作ってほしいと考えます。

これからはチームマネジメントという部分の中で、新たなマネジメントが要求されます。つまり次の指導要領改訂も、教育内容の改革、教員の質の改革、経営の質の改革、この3点セットで動くということと、教頭先生としてどのようなリーダーシップを発揮していくかということが次の時代に備えるための学校として重要な課題となります。それは、一言で言えば学校の組織力の向上によって対応しようとするものです。

では、学校の組織力って何だろう、どうすれば組織力を上げることが出来るのでしょうか。イメージとしては、+1が2ではなくて、4や5の力が発揮できている組織は組織力が高いと考えます。誰を学年主任にして誰を学級担任にしたら、この学年の力は最大限に発揮できるか。それを本当に意識した組織を作ったけれども、実際に力が発揮できているかどうかといわれると、疑問符が

出てきてしまう状況が学校の組織特性としてあります。学校の組織特性とは個業型組織で、先生たちの中心的工作である授業と学級経営は、個々の専門性と裁量に委ねて運営している面が多々あります。担任が任された仕事をきちんとすれば他の先生が関わらなくても成立するのが日本の学校の現状で、これを個業型組織といいます。でも、学級崩壊が起きたときにクラス担任は、自分で抱え込んでしまって表に出さないという構造的性質を持っており、うまく回っている時は問題が表面化しません。しかし、ひとたび問題が発生したときには組織として機能しなくなってしまうという、プラスとマイナスの両方を持っている組織構造です。このことを管理職の先生はぜひとも知っておいてほしいと思います。個業型組織には問題点が2つあります。1つ目は自己完結型の教職観を作ってしまう、他の先生と関わらないので自分の学級経営、授業のスタイルを作ってしまう。2番目は関わらない結果として自分が蓄えた知識、経験が他の先生と共有しにくくなる、つまり学校で人が育たないという問題が発生してしまいます。個業型組織のデメリットは孤立化という問題であり、個々ばらばらに動くことをよしとする文化が、学校に構造的性質としてあることを管理職やリーダーの先生が知ることで3つのデメリットを発生させない気配り、目配りが必要となります。個業型から協働型に変えるマネジメントを意図的にする必要があり、そこでも登場するのがまさに組織マネジメントの考え方で学校を動かすということです。

組織マネジメントを具体化する為には3つ視点が必要となります。1つ目は「変える」という視点を先生ひとりひとりに持ってほしい。学校は現状維持的思考が非常に強い組織であり、典型は授業と学校行事等で、去年成功したから今年も同じでよいという発想で物事が動きます。変わらない、同じがよいという考え方について、一度点検する必要がある、行動変容を意図的にもたらずマネジメントをしていかない限り学校は現状維持に流れやすい組織のままとなります。2つ目は「見つける」という視点です。変わるためには見つけることが必要です。学校の強みと学校が持っている資源を見つけること。先生は課題や問題を見つけることが得意でも、学校の良さや強みを見つけることが苦手です。理由は出来ていないところを探す目で見えるからです。学校にある良さや強みを伸ばすべきです。3つ目は「つなぐ」という視点です。単独での力は限界があるがつなぎ合わせるにより3倍の力にもなります。学校と地域の両方がタイアップしたら違う活動が出来ます。また人と人とを結ぶのか、組織と組織を結ぶのか、それぞれの学校が目指す教育目標と、学校が持っている資源をかみ合わせながら描いていくマネジメントが必要となります。変わる、見つける、つなぐ、という3つの視点で新たなマネジメントを構想し、学校のビジョンと戦略を描くことが必要であり協働による学校づくりにつながるのではないのでしょうか。

カリキュラムマネジメントとは学校の教育目標の実現に向けてカリキュラムを編成・実施・評価し、改善を図る一連のサイクルを計画的・組織的に推進していくことで条件整備活動という形で定義しています。教育課程全体を通した取り組みを通じて、教科や学年を超えた組織運営の改善を行っていくことが必要になります。つまり単なるマネジメントではなく、カリキュラムマネジメントを入れることによって従来の教育課程に伴う課題も一緒に解決し、各学校が編成する教育課程を核に教育活動や組織運営などの学校全体の在り方を、どのように改善していくかが重要な鍵となります。教育活動、組織活動の改善をどのようにすればよいかという手がかりを見つけてもらうことが、今回の教育課程改訂でカリキュラムマネジメントを強調している理由でもあります。

学校というのは未来に向かうための準備段階であり、教育課程を通して社会との接点を結んでいく、そして変えていくような人材を養成することが必要であり、それが社会に開かれた教育課程です。子どもたちには、未来を切り開く資質と能力を学校教育を通して身につけさせていくことが大

切であり、地域との連携を踏まえた教育課程編成と実施が、教育課程を具体化する一つの手がかりとなります。新しい時代に必要となる資質、能力の育成の中で重要なのが協働する力で、協働して新たなものを作り出す力が次の指導要領では必要なのではないのでしょうか。それがアクティブラーニングであり主体的、能動的な学びを入れることによって協働する力に変えていくこととなります。これまで先生がしてきた授業風景は、個を重視したものであったならば、それを残しつつも主体的、能動的な学びを取り入れることで協働する力をいかに身につけさせる授業を作り出せるかどうか、次のキーワードとなります。

今、日本の学校は大量退職、大量採用というこれまで経験したことがないくらい急激な教員の入れ替わりの時期に達しています。この時期をいかに乗り越えられるか、どんどん辞めて新卒や講師経験の浅い先生が後任で来ると、どうしても学校の教育力は相対的に下がります。組織として下がるであろう力をどこで止められるかをマネジメントしなければいけません。備えと人材育成はまさに組織を維持するという部分での生命線となります。有能な人材をたくさん育てることがこれからの日本の学校が維持されていく中核的な課題かもしれません。先生の質が上がっていかない限り日本の教育の質は向上しないと言っても過言ではありません。それと、さまざまな資源を見つけてください。人、もの、お金、情報、時間、ネットワーク、この6つが経営資源で、人というのは教職員を中心とした人的資源です。残り5つの資源を有効活用するには、人という資源を育てておかなければなりません。人という資源は使えば使うほど豊かになる資源ですが残り5つは使えば使うほど磨耗していく資源です。だからこそ人材育成は資源なのです。ただ、使いすぎると倒れ、倒れるとマイナスになり、病気休暇に入ったら周りの先生が加重負担を負わなければなりません。特定の教員に仕事を依頼していないか心当たりはないのでしょうか。あれば2学期からちょっと仕事を減らしてあげてください。潰すような使い方をしてはいけません。なぜならその先生たちが次の時代のリーダーになるからです。管理職がやらなければいけないことはまさに人材育成で、自分の次の後継者をどう見つけて育てるかということです。今、現場を預かっている先生が、今いる学校のメンバーで今後、力を発揮してほしい先生を見つけ出し、意図的、計画的に育てていかない限り自然発生的に管理職の後継者は育ちません。預かっているメンバーをどう育てていくかということが、管理職にとっての重要な課題となります。その方法は2つです。チーム学習とミドルアップダウンマネジメントを取り入れることでミドルリーダーを育成する。チーム学習というのはみんなで一緒になって学習するということです。個人の持つ限界を超えるためにはみんなで学ぶことにより、個人の経験値を増やす仕組みを学校の中に意図的に入れていくことが重要です。学年、教科、そこに所属する先生たちの相互の学び合いによって個の判断レベルを上げるという学習の仕組みがチーム学習です。それともう一つはミドルリーダーを中心にしたアップアンドダウンのマネジメントを稼働させるということです。アップというのは管理職に意見具申する、ダウンというのはミドルからメンバーに指導、助言することです。そういうマネジメントをある程度の規模を持った学校から入れることによってミドルにそういう経営判断、意思決定の練習をさせながら育てていくこともこれからの人材育成では必要な課題でとなります。そのような部分を含めて先生方にはこれからも頑張ってもらいたいし、今話したことがこれからのリーダーのリーダーシップや求められるマネジメントスキルなのだと振り返っていただければと思います。

提案主題 特色ある学校教育を生かした学校づくりのブラッシュアップに関わる教頭の役割

協議の柱

- ・組織的に徹底する取り組み、若手育成の取り組みをどう行っているか。
- ・学校の強みをどうブラッシュアップしているか。

提言者 日田市立咸宜小学校 島 邦彦

1 質 疑

- (1) Q 教職員の共通理解を図るうえで、教頭としてどのような取り組みを行っているのか？
A 運営委員会でミドルリーダーと共通理解を図り職員会議で場で全職員との情報共有、共通理解を行う。また、職員とよく話すことを大事にしている。
- (2) Q 「治めて後学ばせる」という教育理念は、どのような形で教育課程に書き込まれ、修正されているのか。教育課程管理は、どのようになされているのか。
A 「淡窓教学」という形で道徳の中に、「指導にあたっての共通理解」という形で生活指導の中に位置づけ、学校評価等を参考にしながら運営委員会で修正を行っている。
- (3) Q 教育目標と教育理念の関係は？教育目標が大きく変えられない印象を受けるが。
A 教育目標は大きくは変わらないが、今の時代にあった指導を行うように努力している。
- (4) Q 「淡窓教学」という理念を地域や保護者はどう受け止めているか。
A 厳しすぎるという意見もあるが、ほとんどの保護者、地域の方は、理解し協力していただいている。また、中学校区の連携も十分にできている。

2 協 議

- (1) 若い教職員の育成、年配の教職員が意識改革を図るためには職員全体で目標をはっきりさせ目的意識を高めることが大切であり、そのまとめ役を教頭が担う必要がある。
- (2) 職場の中でお互いに学びあう場を意図的に作っていくことが必要。また、地域の力を取り入れる工夫を積極的に行うことが、学校の強みをブラッシュアップすることにつながる。
- (3) 若手育成は、分掌をベテランと組ませ、若い人に昨年とは違う取り組みをたくさん提案してもらうことで組織の活性化を図ることができる。

3 指導助言

- (1) 学校の取組を発展させるためには、子どもたち自身の成長を意図的に実感させ、教職員もその成長を認めつつ、次の取組への意欲化につなげさせることが大切である。
- (2) 各校における学校の特色づくりについては、その目的や取組の実際など、年度当初に校長としっかり連携し、全教職員と十分時間をかけて共通理解することが重要である。
- (3) 若手教員の育成については、分掌等で場を与えることが大切。トップダウン的なリーダーシップも時には必要であるが、基本は支援型リーダーシップをとると良い。
- (4) 各種提案を行う際には、現状維持、前例踏襲を認めてはいけない。改善が不可欠である。
- (5) 特色ある学校づくりのため、いかに校長の学校経営方針を具現化するかが大事である。
教頭の役割として次の3つの視点から具体化を検討する。①地域の特性や資源を生かす特色づくりの視点 ②課題解決を図る特色づくりの視点 ③弱点を補う特色づくりの視点

提案主題 保護者と地域、学校が一体となった信頼される学校づくり
 サブテーマ ～目標協働達成の取組を通して～
 協議の柱 学校と家庭・地域社会との連携に係わる教頭の役割について

提言者 玖珠町立玖珠中学校 若杉正明

1 質 疑

- (1) Q これからの社会に求められる資質・能力はどんなものだと考えるか。
 A 地域を好きになって貢献できること。
- (2) Q CSには、教職員の意見が取り入れられるのか。情報は教職員へ知らされているか。また、下部組織の回数はどのくらいか。
 A 学年主任が次の週の企画委員会で還元し、職員会でも周知。保護者は、PTAの学年会長が学年PTAで報告。CSは月1回、目標協働達成会議は年3回。
- (3) Q 目標協働達成会議の目標と地域教育力向上部会の目標の関連、小学校との関わりは。
 A すべて学校教育目標の実現が目標となる。小学校の校長も、部会に所属している。

2 協 議

- (1) CSの設置状況の確認をした。今日の提案が参考になった。地域内の関係が希薄になっている昨今どう進めていくかが課題である。教頭の役割は、地域でできること、できないことを判断し資源を発掘していくことである。
- (2) CSはまだであるが、地域との連携のため、様々な工夫をしている。登下校の見守り、地域の人材のゲストティーチャー、子ども消防団づくり、地域への学校公開等。いずれにしても教頭の役割はつなぐことである。
- (3) 地域との連携のため、標語づくりや学力向上会議への参加要請、SNSチェックの協力要請等を行っている。これまで地域にお願いすることばかりであった。これからは地域と双方向で関わられるように、地域からのニーズを探り支援サポートし、調整役となるのが教頭の役割である。

3 指導助言

- (1) 玖珠中のCSは、当初より地域の教育力を利用し、連携しながら、うまく機能している。
- (2) これからの社会に必要とされる資質・能力は、故郷に対する愛着や誇りを持ち、地域の一員として活躍し、故郷を任せられる人材であろう。
- (3) CSの導入の際、どのような学校づくりをしたいのか、どう連携し、支援してもらいたいのか、教職員・保護者・地域住民と熟議することが大事である。この連携に関わる教頭の役割として、次の5つがある。①校長との連携 ②校内の調整 ③対外的な調整 ④教職員への指導、助言 ⑤人材や資源の新たな発掘

提案主題 目標協働達成モデル校における取組と教頭の役割
 サブテーマ ～学校・家庭・地域、3者の連携を通して～
 協議の柱 学校・家庭・地域、3者の協働(地域コミュニティ)によって子どもの育ちや学力を、より育み向上させるための教頭としての役割は何か。

提言者 中津市立今津小学校 松本能克

1 質 疑

- (1) Q モデル校となって新しく立ち上げた組織はあるか。
 A 既存の組織を利用した。一年次は、全員が一歩ずつ取り組めるように考えた。
- (2) Q 運営組織の主要主任等は、担任をしているか。
 A 教務は、担任外。生徒指導主任と研究主任は、特別支援学級担任。目標協働達成担当は、担任をしていた。
- (3) Q 分掌部会とのからみはどうなっているか。
 A 小規模校なので分掌部会は設けず、運営委員会を中心に進めている。

2 協 議

- (1) 3者の協働は、コミュニティスクールに指定されている学校はよくできている。中学校単位で課題や目標を共有していくとよい。簡単な目標、シンプルな内容で、全員で取り組み評価をしながら進めていくことが大事。中学校の成績を小学校で確認することで小学校の学力を見直せたという学校もあった。
- (2) コミュニティスクールが多く学校の動き始めている。コミュニティスクールを進める前に、地域に既存の似たようなメンバーの会合を地域や行政と連携して整理する必要がある。また、人選が大事になってくる。
- (3) 学校規模や地域によって状況が違う。課題をどういうふうに共有するかが難しい。「ナインティーンセブン」というルールを作り、地域・保護者と取り組んでいる学校もあった。教頭は、学校からの情報提供の役割と地域からの情報を教職員に伝える役をしていくべきである。

3 指導助言

- (1) 目的と手段を分けて考える。ゴールイメージがとても大事。ゴールをイメージしながら目的を持つ。どんな目的でこれをするのか。目標協働達成校は、地域・保護者が学校に要望するお客さんではなく、自分は何をすればよいか考える主体者になってもらうもの。
- (2) 学校内の組織を活性化するためのキーワードは、「まかせる」。例えば、「宿題しない子が多い。どうしよう。教務にまかせた。」「大学の先生に講演を呼びたい。生徒指導主任にまかせた」まかせることが大事。
- (3) 教頭の役割について。組織では、まかせても動かない教員がいる。そんな中で教頭は何をするか。能力の問題か、やる気の問題か、手段がわからないのか現場の様子をよく見て、話をすることも大事。また、「だから?」「あなたは?」とつきつけることも必要である。

提案主題 特別の教育課程を編成し、9年間を見通した教育活動における教頭役割

協議の柱 教頭として、小中一貫教育や小中連携教育を組織的に推進し確立するには、どのように関わればよいのか。

提言者 豊後高田市立戴星学園(中) 小田豊昭

1 質 疑 なし

2 協 議

(1) 主な質疑・応答

Q 小中兼務制における授業への入り方を知りたい。

A 〈中→小〉は、算・理・外・音・家にT1で指導をすることが多い。音楽は2年～6年で授業を行っている。〈小→中〉は、主にT2で入ったり、習熟度別指導の支援を行ったりしている。

Q 市民科で、学年の枠を超えて行っている活動はあるのか。

A 3年の校区探検に7年生以上が同行して解説します。地域の方を招く戴星祭では学年の枠を超えて出し物を行っている。

(2) 各グループでの協議内容

- ・小中または小中高の連携を行っている地域は、特色あるカリキュラムのもと中1ギャップ解消等の成果をあげている。全学年の系統的な指導内容を熟知し、授業観察を通して指導していく。
- ・全般的に〈小→中〉の交流が少ない現状から、6・3制での限界も感じるため、小中一貫校・小中連携校で実施されている4・3・2制等へ移行していく時期ではないか。
- ・地域ぐるみで、担当を明確にして組織的に取り組んでいくことが、小中連携教育の推進には欠かせない。職員間のベクトルを揃えるため、厚生活動・懇親会等も大切である。
- ・小中の壁を取り除くには、管理職が中心となって、「小中連携担当」をバックアップしていく。
- ・「小中連携担当」が会議に参加できない際のサポート体制や全職員に情報共有を図る場の設定、連携に係る日程調整、およびその周知徹底等、企画・運営のリーダーとしての役割を果たしていく。

3 指導助言

アクティブラーナーを育てるお手本がない等、「答えのない時代」だからこそ、戴星学園のように今までにない手法を苦勞しながら創り出そうとしていることに敬意を表したい。これからの管理職にとって、以下の3点が求められている。

- ①カリキュラムマネジメント ……「見えないカリキュラム」を含めて、大胆な手法をまずはやってみることが大事。やってみて、考えて変えていく。
- ②メリット・デメリット ……何をやるにもメリット・デメリットはあるので、0か100の議論ではなく、80をめざして取り組んでいけばよい。
- ③スクラップ&ビルド ……色々なことを取り入れるばかりでは、きつくなる。例えば、学校経営案を一枚にする等、大事なことは大事にして、いらぬものはやめていかないと新しいことが入らない。

他にも、「見える化」「言える化」等の工夫した取組も戴星学園に学ぶべきものは多い。

提案主題	支援を要する子どもへの組織的な対応と教頭の役割について
サブテーマ	～組織全体で取り組む個別指導の在り方を探る～
協議の柱	支援を要する子どもへの組織的な対応とそこでの教頭の役割はどうあればよいか

提言者 大分市立中島小学校 野見山 準 五

1 質 疑

- (1) Q N児に対する小学校の組織的な対応が中学へどのように接続されているか。
 A 保護者は小学校で個別指導のよさを実感し、中学校では特別支援学級に入級した。
 小中合同の特別支援教育部会（各校のコーディネーター、中島小の特別支援学級担任で構成。指導助言として市教委や各校の教頭も参加。）で児童の共通理解と対応について協議してきた。特別支援学級入級の判定が受けられなかった場合の支援の仕方は課題である。
- (2) Q 支援を要する児童に対する中島小学校の取り組みは、荷揚町小や住吉小でも行っているのか。
 A 他の学校では行っていないが、小学校3校で共通理解はできている。SSWやSCを含め三小（中島小・荷揚町小・住吉小）一中（碩田中）の児童の情報交換を行い、来年度の義務教育学校設立に向けて支援計画を作成している。

2 協 議

- (1) 支援学級や通常学級在籍の児童の支援に係り、養護教諭や保護者を含めた中学校との連携が必要である。取組をつないでいくことこそ大切。
- (2) SSWやSCと連携した対応が必要な場合もある。担任一人で抱え込まず、学年主任会等の中で児童の共通理解を図り、警察や児童相談所等の関係機関とつないでいくこともある。組織としての対応が重要であり、その中心となるのが教頭である。
- (3) 通常学級在籍児童を含め支援を必要とする児童の対応にあたり、前年度の記録をもとに児童の状況把握をし、特別支援コーディネーターを中心に組織で取り組んでいく。SSW等との連携に関しては、勤務時間との調整も必要になってくる。教頭には全体を見渡したコーディネーターが求められる。
- (4) 「組織としての対応」「指導の継続性」の中心となるのが教頭である。

3 指導助言

- (1) 教頭職には、外部機関とのコーディネートやすべてを見渡しまとめる仕事求められる。その際の、教頭の誠実な姿・一生懸命な姿が組織を作っていく。
- (2) 教頭が積極的に児童の中に入り支援を行っている姿が他の教職員の範となっている。碩田学園の開校に向けて、企画委員会等を通じた小学校から中学校へのつながりをつくっていくことが教頭の仕事である。
- (3) 地域ぐるみで子どもを育てている中島小の取組が素晴らしい。来年度も継続して行うためには学校間だけでなく広がる校区をどうとりまとめていくかが課題となる。

提案主題	特別支援教育の充実
サブテーマ	～特別支援教育の充実 校内の特別支援体制の整備と教頭の関わり～
協議の柱	合理的配慮を取り入れた特別支援教育を組織的に進めていくための方法と教頭の役割

提言者 白杵市立下南小学校 後藤 徳 一

1 質 疑

- (1) Q 移動通級教室では、週1回訪問してどのような支援が行われているのか。
A 滑舌を良くするトレーニングやLD児に対する作文の書き方の基礎的指導等
- (2) Q 「合理的配慮計画」と「個別の支援計画」はどのように違うのか。
A ハード面は「合理的配慮」、下学年の学習内容を行うことは「指導計画」、福祉や医療機関との連携は「支援計画」と考えている。
- (3) Q 人権に関する部分で合理的な配慮、障がい者の差別を解消する新たな取組をしているのか。
A この場合の人権とは、一人の子どもに対する個別の支援が、他の子どもからの差別につながることはないか考えた。人権感覚の育成は、教育の土台なので学校全体で取り組んでいる。

2 協 議

- (1) まず教員が、合理的配慮について共通理解を図る場所を設定し学習する必要がある。コーディネーター等と連携して、個別적으로取り組む体制づくりが必要。これから「合理的配慮」という言葉が保護者へ浸透してくるので、教頭の対応が大切になってくる。
- (2) 個別の指導、支援、合理的配慮計画について、例えばiPadを使った視覚化などの具体的な研修をすすめる。配慮を必要とする児童・生徒の情報をたくさん集めておき、全教職員で共通理解を図ることが大切である。
- (3) 授業のユニバーサルデザインも日常化している。ある学校で保護者から温水シャワーの設置の申し出があった。求めがあった場合は、担任より教頭が窓口となり、市教委・保護者等と連絡調整にあたったほうが良いと考える。

3 指導助言

- (1) 「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」とは、障がいを持っている子どもと持っていない子どもが、共に同じような生活ができるようにするための法律である。
- (2) これまで作成した柔軟な対応等も合理的配慮にあたる。
- (3) 白杵市の研究が進んでいる。合理的配慮計画の還流の場ができることを望む。
- (4) 「合理的配慮」について理解し、保護者と相談する時には、管理職の役目が大切になってくる。聴覚過敏の子どもへのイヤホンの着用や識字障害の子どもへのタブレットの使用などの配慮を求めてきた保護者がいた。必要かつ可能な配慮かどうかの管理職の見極めが大切である。

提案主題 小中連携を生かした子どもの発達支援と教頭の関わり

協議の柱 小中連携における教頭の関わりはどうか

提言者 姫島村立姫島小学校 田川勝樹

1 質 疑

- (1) Q ①学校規模はどれくらいか、②中学年「ふるさと科」「外国語科」の85時間をどう捻出しているか③かにつ子塾はまだ実施しているか。
A ①6学級で職員数12名(教育困難校1、主幹教諭1を含む) ②特活15時間と総合70時間を「ふるさと科」に50時間、「外国語科」に35時間に割り当てている。③継続している。
- (2) Q 教育目標や組織を小中で一致させるのは大変では。また、学校評議員会は小中合同か。
A 小中合同は教育委員会の強い意向。小中の連携は可能な限り行っている。主幹教諭がよくリーダーシップを発揮している。学校評議員会は別々開催。

2 協 議

- (1) 教頭の役割は全体をレイアウトすること。小中連携は主幹教諭がキーパーソンなので教頭は主幹教諭にどう関わっていくかがポイントである。教頭はビジョンのすり合わせや会議の開催等について校長と主幹教諭との連絡調整を行う。小中の教頭同士の連携も必要である。
- (2) 中学校区に複数の小学校があるところは連携が難しい。また、学校間の距離が離れているのも難しい。異校種の違いを理解して協働していく。
- (3) 中学生が小学生に勉強を教える活動は小中の交流が深まり有効な取組である。また小中での互見授業もそれぞれの指導法がわかり有効である。
- (4) 複数の小学校のあるところは研修や乗り入れ授業等の日程調整が難しい。
- (5) 学習のきまりを小中で話し合い統一した。9年間を見越して指導。
- (6) 小中連携フォルダを設置している。有効である。
- (7) 小中連携は共通理解していないと日々の多忙を理由に取組が進めていけない。プラス思考で取り組んでいく。

3 指導助言

- (1) 最初にハードでこれからソフト面の取組を行っていく。まず組織や部会などの形を整えてから小中の連携の取組を行っていく。
- (2) 連携にあたっては何が子どものためになるのかを考え、9年間を見通したカリキュラムを作成している。人づくりのためには9年間という長いスパンが有効である。
- (3) 子どもたちの発達段階を踏まえて、学びの段階や指導の方向性を考えていくことが大事である。主幹教諭等のミドルリーダーへアドバイスしていくことが教頭の役割である。
- (4) 県教委等から出された通知等を主幹教諭や教務主任等のミドルリーダーへ伝え、周知徹底していくことが大事である。

提案主題	子どもの「学びに向かう力」を育てる取り組みと教頭の役割
サブテーマ	～生徒指導の三機能を活かした組織的な学習指導と集団づくり～
協議の柱	子どもたちが主体性を持って様々な人と協働する力を育てるための取り組みと教頭の役割

提言者 杵築市立宗近中学校 佐々木 潤一郎

1 質 疑 なし

2 協 議

(1) 取り組みについて

- ・「学習ステーション」の取り組みは、成果が見られる。アクティブラーニングの一つの形と思う。
- ・「オープンスクールデイズ」は大変だと思うが、先生方の学校を変えたいという思いが感じられる。
- ・落ち着かない生徒を、授業改善することにより授業に集中させていったことは評価できる。全員が本気で取り組んだ証しだと思う。

(2) 教頭の役割について

- ・学力向上プロジェクトは研究主任を中心に行っているが、教頭と主任のかかわりが大切である。
- ・授業観察とその後の指導助言は、教頭（管理職）の大きな役割である。常時授業観察を行い、授業者・生徒が観察者を意識しなくなるようにすべきと考える。
- ・運営委員会の運営、PDCAを回すこと、ミドルリーダーを育てることが教頭の役割。主任へのアドバイスが大切である。

3 指導助言

- ・子ども（中2中3）の発達段階をみると「自己選択、自己決定しながら、前向きに自己実現を図ろうとする。」「自他の違いを認め、受け入れ、自分らしくよりよく生きようする。」とある。これはまさしく生徒指導の三機能をいかした指導が、この時期に効果的であることが示されている。宗近中学校は三機能いかした学習指導・集団づくりを実践したと言える。
- ・教科担任の「たて持ち」は異学年に接することになる、縦につながることを意識するとよい。小中や学年間の連携につながると思う。
- ・学校公開日で参加者を増やすため、地域の方や保護者へ子どもが作った案内状を出したことがある。参考にして欲しい。

提案主題	学校と家庭が連携した取組はどう進めたらよいか
サブテーマ	～ノーメディアとふれあい読書リレーの取組を通して～
協議の柱	学校と家庭が連携した取組は、教頭としてどのように進めたらよいか

提言者 大分市立横瀬西小学校 和田 巧

1 質 疑

- (1) Q 始めた頃のいきさつを聞きたい。苦労はなかったか。
A 学校経営計画の中身をうまく進めていくのが教頭の役割と考えるが悩みどころでもあった。無理のない形を選び、職員に理解と協力を得られるようにしていった。
- (2) Q 昨年の取組から日常生活に変化が見られたか。
A 取組を続けようという家庭もある。生活を変えるということではなく、生活の見直しのきっかけになれば、という思いで取り組んできた。

2 協 議

- (1) ・子どもの現状を的確に捉え、課題を明確にすることが必要。学校の思いを家庭に伝えることが難しく、さらに学校規模が大きくなると保護者のつながりが希薄になるが、そこを埋めていくのが教頭の役割。
・中学校でのSNSの扱いでは、学校単独ではうまくいかず、市全体で取り組むようにした。小中で連携した取組を進めることも必要。
- (2) ・目標共同達成の視点から地域人材の活用を小中の教頭が連携し年間通して行っている。
・コミュニティースクールを取り組むにあたって、学校運営協議会で協議する中で「地域に何をしてほしいか」を明確にしながら、協力していただいている。
・学力が定着しないという課題に対して、期末PTAの前に週に21時間以上の家庭学習の取組を保護者の協力を得て行った。学習意欲が高まり、今後も継続していく。
- (3) ・PTAが中心になって「家学」のすすめに取り組んでいる。読書、手伝い、ノーメディアなど好きなコースを選択。PTA3役が原案をつくり、教頭と相談して配付。集計もPTAが行っている。教頭はPTAとの連携と、地域での会議の中で学校と家庭が協同で取り組んでいることをアピールする役割を担っている。
・「ノー」メディアにすることではなく、自主的自律的行動をとれる力を育てる必要がある。

3 指導助言

主題設定の理由に、地域・保護者は協力的だが学習支援を必要とする児童が多いとあるが、学校として要因を分析する必要がある。保護者の抱える苦しさを知り、数値目標を設定する場合、教員だけのものさしになっていないか、保護者の思いとずれはないか振り返る。やらされ感ではなく、必要性を感じ本気にさせていくところに教頭の出番がある。同じ取組みをするのに抵抗を感じる保護者がいるかもしれないことにも配慮する必要がある。

横瀬西小の素敵なところは、一律ではなく少し頑張ればできるコースを選択して取り組むところ。取組みの結果、生活リズムの変容にどうつながったのか生の声を発信し、保護者を刺激するのも教頭の役割と言える。

具現化するために教職員間の気持ちあわせはできているか。担任が校長の思い、取組みの意義を十分に認識して保護者に返しているか、教員間で共通理解を図る際の力を教頭に発揮してほしい。

学校と保護者・地域をつないでいくのは「心の絆づくり」。学校から情報発信を行い、保護者・地域のニーズを把握する。キーワードは「学校に招く」「地域に出かける」。

提案主題 特別支援教育を推進するために、教頭として組織的にどのように教育環境整備を行うか
 サブテーマ ～支援の必要な生徒が生き生きと学校生活を送るために～
 協議の柱 特別支援教育を推進するために、教頭として組織的にどのように教育環境整備を行うか。具体的な方法は？

提言者 竹田市立竹田南部中学校 安東大暁

1 質 疑

- (1) Q Aに関わる4人の教職員の指導に対する思いをどのように共有していったのか。
 A 学年長に4人での打ち合わせを提案。学年会を持ち共通理解をし、役割分担をしていった。今後、保護者の思いを聞く機会をもつ予定である。
- (2) Q 施設の改善、支援体制についての小中の情報交換はできていたのか。
 A 入学前にAと保護者に中学校に来ていただいて、施設面の確認をし、市教委に要望を出した。他の生徒とのコミュニケーション不足については情報共有が充分ではなかった。6月に小6時の担任3名との小中連絡会を行って情報交換をした。

2 協 議

- (1) 支援体制作りに関しては、合理的配慮の共通理解を始めとした校内研修が必要である。特別支援教育コーディネーターへの指導や特別支援委員会の内容を、職員会議で共有するように働きかけることも重要である。
 施設設備や環境整備の要求に関して、初期段階の保護者の要望の把握のみならず、実際に生活してみてもの困りを早期に発見して解決していく必要がある。
- (2) 人的支援、物的支援双方に関して3年間を見通して全職員に広げていく、全職員をまとめていく必要がある。そのためにも、支援員の話聞く会や、外部の専門家を招いて話聞く会を持つことも有効である。
- (3) コーディネーターをはじめとした体制づくり・役割分担が大切で、支援委員会でコミュニケーションをとっていく必要がある。また、教頭も授業に関わり、困りの確認を随時行う必要がある。友だちづくりの工夫、合理的な配慮やUDの視点での研修も必要である。

3 指導助言

- (1) キーワードは、人的支援では「共通理解」、物的支援では、「行政への働きかけ」
- (2) 生徒間のコミュニケーションづくりについて、要因の究明のために、小学校時代に学ぶ、生徒に聞いてもよい。他の保護者の協力も得て、チーム「竹田南部中」で進めていく。
- (3) 共通理解の場を持ちニーズや困りの把握をし、具体的な対応は「見える化」しておく。
- (4) 職場の気持ち合わせのためにも、研修の場をもち専門性を高める。まずは他の実践をまねることから始めて、実情に合わせながら改善していく方向で進める。
- (5) 行政、関係機関への働きかけは、後追いにならないよう、ダメもとでも申請する。校長、地域の方、議員さん等に協力を依頼する方法も考えられる。
- (6) 教頭は学校の旗振り役。職員、保護者、関係機関を繋ぐ調整役になることが大切である。

提案主題 学校と地域をつなぐ教頭の役割
 サブテーマ ～総合的な学習の時間における組織的な取組を通して～
 協議の柱 学校と地域をつなぐために、教頭としての役割はいかにあればよいか。

提言者 日田市立小野小学校 後藤元司

1 質 疑

- (1) Q 発信計画の支援の中で、教頭としてどのようにかかわったか。
 A 学習のまとめを学級内だけの発表で終わっていたので、全校集会や学校行事、地域のお祭りで発信するよう助言した。
- (2) Q 異動で初めて赴任した地域で、どのように取組んできたか。
 A 以前からいる職員や引き継ぎされた地域人材の方への聞き取り、自治会長へのアンケート調査を行い、人材についての情報収集を行った。

2 協 議

- (1) 地域人材や教材・素材の発掘
 ○地域にはコーディネーター役をする人がいるので、その人を見つけることが第一である。教頭はその人とつながり、地域の様々な情報を集めることが大事である。
- (2) 校内組織の整備と充実
 ○職員の役割や担当を明らかにし、組織的に取組むよう指導・助言することは、校内組織の整備と充実に向けた重要な役割である。
- (3) 関係機関等との連携
 ○公民館や社会教育課等の人材バンクの活用や防災教育を地域機関と共催で開催するなどの取組みも有効である。
- (4) 引き継ぎの在り方
 ○人材・教材・素材、児童生徒の学び等を記録し、データ化して確実に引き継ぐことは児童生徒の学びの継続につながるので、システム化に向けた取組みが重要である。

3 指導助言

- 校内組織の整備、地域との連携による人材や教材の掘り起こしを中心とした「全体計画」の見直し、生徒・教職員の「データ」を記録として残す取り組みへの着手は大きな成果である。
- プロジェクトチームのメンバー以外も巻き込んで、計画・実行・評価・改善のサイクルを繰り返していくことで、プロジェクトへの参画意識が生まれ、ミドルダウンとボトムアップが円滑に循環していくと考える。
- 「総合的な学習の時間」の「ふるさと学習」を、「アクティブラーニング」を取り入れた「学び」手法へと転換を図ってほしい。

提案主題 安全で安心な学校教育環境の整備における教頭の役割

協議の柱 保護者や地域から信頼される安全で安心な学校づくりにおける教頭の役割

提言者 日田市立北部中学校 梶原英幸

1 質 疑

- (1) Q 緊急時の配信メールについて、日田市は市全体として学校に整備されているのか。
A 防犯面でのスピーディーな緊急連絡、また学校情報発信の手段として整備済み。
- (2) Q 被災経験のある学校として、実際の災害を想定(想像)した訓練の工夫があるのか。
A 被災時は電話が30分で不通となった。緊急電話の確認や災害状況を忘れないためにも、前任の教頭との引き継ぎが重要。状況をより具体化した訓練を今後実施する。
- (3) Q 校内防災担当委員会(体制)の設置、また詳細な割り振りはなされているのか。
A 防災責任者は教頭。主任を中心とした主たる担当割はあるが、細部は見直しが必要。

2 協 議

- (1) 組織的な対応および連携協力的対応の現状と課題
 - ・防災・生徒指導を含め、中学に比べて小学校では初動の段階で一部の教員で動いてしまうことがある。また、管理職と教職員とでは、危機管理の意識の差が感じられる。
 - ・災害が夜間に発生したとき、また学校が避難所になったときの教職員の動きや対応についても、マニュアルに具体的に位置付けておく必要があるのではないか。
- (2) 防災訓練について
 - ・より実際を想定した訓練、また地域や行政と連携した防災訓練が求められている。また連絡網についても、4月の早い時期に整備するための作成時期の見直しが必要である。
- (3) 防災意識を高めていくために
 - ・定期的に訓練を繰り返し行うことが大切。また身近な危機管理を含めて、記録を確実に残しておくこと。またそのことを検証する中で、組織の機能の在り方や課題を焦点化し、自校に合った適切なマニュアルを見直し・整備しておく必要がある。

3 指導助言

- (1) 体験や記録による「学び」を継続し、見直しを図ることは重要である。また過去の被災を伝えるだけでなく、支えるボランティアについても学ばせているところは適切である。
- (2) 管理職のリーダーシップに加えて、ミドルリーダーの手腕が今後求められる。OJTを通して経験を伝えて助言し、若い先生方を育成していく大切さを改めて確認できた。
- (3) いつ誰が何を対応するかを、平常時から保護者・地域と連携確認して取り組んでいる。
- (4) 防災についても、主体的・想像的に取り組む必要がある。子どもたちに、「その場で考え動く」ことができる行動力を身につけさせる指導が大切である。
- (5) 自助・共助・公助を意識した取り組み、その中で支援の心を育てていって欲しい。

提案主題	学校組織力の向上に向けた人材育成について
サブテーマ	～ミドルリーダーを育成するために教頭としてどう関わるか～
協議の柱	学校全体の組織力向上をさらに推進していくために、教頭としてミドルリーダーにどう働きかけるか

提言者 宇佐市立北馬城小学校 木村 永生

1 質 疑

- (1) Q H26年度、H27年度の教務主任は同じ人か。
A 同じ人である。前の年から全体を見ることの必要性を声かけしていた。
- (2) Q H27年度の校長のミッションは、学力向上の授業改善だったのか。
A 重点の一つである。学力向上が、最重要項目。他は、生活の振り返りと体力向上。
- (3) Q 授業改善会議の内容を具体的に教えてほしい。
A 進め方は、教務と研究主任に任せ、板書をどう組織したか授業を見直した。
- (4) Q 教務主任の他の担当は何か。週の授業数はどれくらいか。
A 図書。司書と連携しブックトークなど。授業は、5、6年理科と書写全学年。2年算数。

2 協 議

- (1) 教務主任にどこまで任せて教頭が何をするか住み分けが難しい。学校規模や事情によっても分担部分が異なってくるが、教務は子どもと勝負できる実働できる場がある。ミドルリーダーへの働きかけやチェック機能を任せる。教頭は、話し合いの時間を確保するなどの環境整備や学年や年齢の壁を一本化する方向性を出していくのが役割。
- (2) 誰に教務を任せるのか。人選も大事になってくる。教務のモチベーションを高める。今いる人が最大限に活躍できる環境づくりや人間関係作りも大事ではないか。次世代へ引き継ぐことを見通して日頃のコミュニケーションが大事にし、主任に適する人材、職員への学校経営の参画意識、モチベーションを高めていくことが教頭の役割。
- (3) 教務主任の立ち位置をどのようにするか。教務主任としての枠割り、組織マネジメントを教頭として示していく。
- (4) 校長、教頭、教務の意思統一が大事。話し合いの時間で教務主任を育てていく。

3 指導助言

- (1) 組織の重要性を職員に説いて新学期をスタート。悩みや課題が言えて子どもの成長が見える職員が元気な職場は組織が機能する。組織力の重要性を伝えていく。
- (2) 教務主任を核にして組織づくりをする。教務主任を要にして教頭は裏方的にサポートしていく学校運営組織づくりをする。ミドルリーダーや若手を育成していく役割を教務に任せていく。
- (3) 教頭の役割が曖昧になる点ほどの部分を受け持つのか教務と話し合いながら、学校が組織として活性化していくようコミュニケーションを大事にして血の通った学校独自の組織づくりが必要である。

提案主題	芯の通った学校組織の活用推進に向けて取り組む学校体制の構築における教頭としての役割
協議の柱	校長の学校経営・芯の通った学校組織の活用推進に向けての教頭の具体的な役割は、どうあればよいのか。

提言者 中津市立中津中学校 安東浩子

1 質 疑

- (1) Q 授業改善において、研究主任と教務主任の具体的な連携は？
 A セルフチェックシートを使ったり、定期テストに活用問題を取り入れたりしているが、企画は研究主任、提案は教務主任と日々の取り組みから連携させている。

2 協 議

- (1) 教頭の具体的なミッション
 「強み」「よさ」をいやす。 主任制度を整える。 分掌ごとの目標を決める。
 校長のビジョンに合ったチームづくりを行い、そのリーダーにベテラン・中堅教員を配置する。
 分掌リーダーが、分掌チームの一人ひとりに役割を持たせて…というところまでいかず、リーダーがひとりで担ってしまう。
- (2) 会議の持ち方
 運営委員会の議題にA・B・Cのランクづけをして精選した形にしていく。
 職員一人ひとりの考えを吸い上げるために、拡大運営委員会を開催する。
 運営委員会の内容を周知徹底させるために、モニターをつかう。
 運営委員会に分掌リーダーを参加させたら、意識が高まってきた。
 学年部会・教科部会を充実させる。
- (3) 若手教員の育成
 若手教員とベテラン教員を組ませる。 ベテラン教員が授業をやってみせる。
 年齢構成の二極化。

3 指導助言

- (1) 教職員が元気だと子どもが育つ。そのためには、悩みや課題を共有していく必要があり、個での対応には限界があるので、組織が必要となってくる。これからの学校の組織は、教務主任を核とし、教頭はサポートに徹する。ミドルリーダーや若手の育成が組織づくりにつながる。
- (2) 教頭のミッションはあいまいではあるが、学校の中のすきまを埋めていくこと。教務主任が学級担任の場合も、学校が組織として活性化するために足りないところを埋めていくことが大事。組織という形はできつつあるが、形からコミュニケーションを大切にした血の通った組織づくりが大切である。

提案主題	ベクトルのそろった組織的な取組を徹底していくための教頭の役割
サブテーマ	～ミドルリーダーとの連携を通して～
協議の柱	ベクトルをそろえて組織的な取組を進めるための教頭の役割はどうあればよいか。

提言者 別府市立大平山小学校 寺田 康 弘

1 質 疑

(由布) 情報共有の場としての夕会の活用について～どの職場でも、例えば職員会議の議題だけでも多く、時間設定も難しい。夕会の位置づけは、どのようなものなのか？

(回答) 事務連絡を夕会に行う。見てわかるものはホワイトボードを活用するようにした。議題を精選し、急ぐ案件は書く若しくは夕会で提案するように周知した。また、勤務時間を越えないような時間設定をした。内容は指定し絞って発表してもらい、良いことは子どもに返し、子どもも職員もモチベーションが上がるようにした。

(由布) 職員の意識改善のため、振り返りの時間を大切にしている取組を感じた。

2 協 議

討議の柱 ○教頭の役割として、ミドルリーダーとどのように連携していくか。

○職員の意識をどう高めていくため、教頭としてどのように働きかけていくか。

(グループA) 教務を中心とした組織をしっかりとつくる。学校の中心となる教務の決め方の流れをつくるのが大切。運営委員会が定例化することで共通理解が生まれてくる。年齢が上の人の意識改革が難しい。教務と教頭の指導が重要になる。

(グループE) 構成メンバーや開催時間等、運営委員会の持ち方について出し合った。年間計画をきちんと立てる。行き当たりばったりにならないよう教務主任に任せる。教務・学年主任の力量を高めるよう育てていかなければならない。

(グループC) 運営委員会の議題を早めに提案することで、考える時間が持てる。各職員が孤立しないよう情報共有ができるようにする。教務を中心にミドルリーダーを育成することが重要になる。

3 指導助言

○提言について

落ち着いた学校を取り戻した取組に敬意を表す。心から支えようと親身になった教頭への信頼感が増し、風通しのよい職場になった。運営会議等で先手を打って事前準備の指導支援を綿密に行った。学校公開など地域の力を借りて率先垂範を行った。教務主任は学校の要である。しっかり認めて支えることで、やりがいや意気に感じるようにしていくことが大切。

○組織運営に関する教頭の役割について

いつの間にか分掌をたくさん持ち、校務を整理し運営していくことが疎かにならないようにしなければならない。職員が責任もって取り組み学校運営に係る参画意識を持つような体制をつくる。教頭の持つ分掌を各主任等に任せていくことも。多忙感から解放されることでやりがいにつながる。やりがいのある教頭職で力を発揮することを望む。

提案主題 地域連携や学校組織の活性化を図るための教頭の役割
 サブテーマ ～学校運営協議会の円滑な運営をめざして～
 協議の柱 地域連携と学校組織の活性化の推進における教頭の役割は、どうあればよいか。

提言者 日出町立大神中学校 藤原 健

1 質 疑

- (1) Q 学校支援、地域連携の内容が参考になります。企画や運営を詳しく話して下さい。
 A 学習支援部長が地域の方で、企画やボランティアの募集をしてくれている。
- (2) Q ボランティアの募集は、別府市の小学校では公民館やPTA役員を通してやっていますが、大神中ではどのようにしていますか。
 A ボランティア人材の発掘、育成が課題で、現在登録している方の他に、新しくどのように募集するかが課題。
- (3) Q コミュニティスクールの予算は、どのくらい確保していますか。
 A CSの予算が5万円で、他に特色ある学校作りなどを加えて十数万円の予算がある。

2 協 議

- (1) 連携の担当
- ・CSを導入している学校は、地域との関わりが強い学校が多い。教頭が連携の中心である。
 - ・主幹や地域担当が大きな働きをしている学校がある。
- (2) 校内の組織作り
- ・管理職や担当が主に取り組み、他の職員は関心が薄い学校がある。
 - ・初めて取り組む場合、教職員の負担感が大きいだろう。説明を十分して、意識改革を図る必要がある。
 - ・学校内に関連する組織をしっかり作ることが大切である。
 - ・ノルマを決めるのではなく、地域のニーズや要望に応じて対応するのがよいだろう。その方が負担感は少ない。
- (3) ボランティアの募集
- ・コーディネーターがいないので、公民館に依頼して紹介してもらっている。
 - ・CSに取り組んでいない学校は、教育懇談会を組織し、人材を紹介してもらっている。

3 指導助言

- (1) 教頭がCSのパイプ役として、各部の取り組みに率先して関わっている。
- (2) 校長や担当職員の役割を明確にし、教頭が担っている仕事を委譲していくのがよいだろう。教頭の役割は、教頭でないとできないことに重点を置くべきである。
- (3) CS担当者を位置づけ、要の職員の下に学年主任を配置するような組織にするべきである。そして、担当職員のCSの仕事をスリム化することが大事である。
- (4) 教頭は校務を整理するが、すきま仕事が教頭に集中する傾向にある。このすきま仕事を整理して職員に割り当て、先生方の力を引き出せば、職場が活性化するでしょう。

提案主題	学校重点目標達成に向けて組織的に取り組むための教頭の役割
サブテーマ	～協働的な取組の推進をめざして～
協議の柱	学校全体で協働的に取り組むための方法と教頭の役割

提言者 大分市立戸次小学校 小野 佐由利

1 質 疑

- (1) Q 企画会議を4点セットの進捗状況の確認に主に利用しているようだが、行事等の役割分担の変更などについては、どうしているのか？
A 大きく変えるところは企画会議にかけているが、役割分担などは下話をして担当がきちんとふりわけている。校長の了解が得られればかけずにそのままおろすこともある。
- (2) Q 授業改善5点セットと研究テーマとの関係はどうなっているのか？
A 研究部の目標に「授業づくり」を掲げ、改善セットの中にリンクさせている。
- (3) Q どのようにして教職員の意識を高めるかが大事だと思うがどのようにしているか。
A アンケートやテストの結果も含めた取組の検証をしっかりとやっていくことが大事。小さな成果を大切にしていく。

2 協 議

- (1) 4点セットを意識づける方法
 - ・協議の時間を確立しておき、4点セットの進捗等について必ず話す機会をもち全員が常に意識するような環境をつくる。
 - ・やらされ感、多忙感の払拭や教務主任、研究主任との共通理解が必要
- (2) 教頭の役割
 - ・会議の時間設定や調整、見通しを持って各主任と連携、コーディネートすることが大事

3 指導助言

- (1) 組織を生かすために教頭の役割が協働性のモデルにかわってきている。
- (2) このレポートから見える「教頭の役割」のよい点として、次のことがあげられる。
 - ・4点セットの作成において前年度の反省をふまえ問題点を明確にして全職員で企画会議を有効的に活用しながら進めていっている。
 - ・主任の役割を明確にして指示し、成果と課題の見える化にしっかり取り組んでいる。
- (3) 今後について
 - ・学校や学年に共通した強みや弱みを明確化するとともに共通化していくこと、どう検証してどう繋げていくかが大事になってくる。学校全体のベクトルを合わせるために教頭の役割はとても重要である。

提案主題 授業力向上に向けた研修のあり方について
 サブテーマ ～ミドルリーダーおよび教科部会・学年部の組織を生かす教頭の関わり方～
 協議の柱 学力向上に向けて、ミドルリーダーおよび教科部会や学年部の組織を生かす教頭の関わり方について

提言者 大分市立滝尾中学校 古澤克也

1 質 疑 なし

2 協 議

- (1) 学力向上に向けての組織づくりについて
 - ・職員が多いと指導・助言・伝達が難しいが、教務主任や研究主任に的確な指導助言をしながら、研究主任が機能するように働きかけていくことが必要である。
- (2) 互見授業について
 - ・教員からは忙しいからという発言があるが、互見授業をする意味や意図を理解させることで実施は可能で授業がお互いを向上させるという意識を持たせなければならない。
- (3) 授業改善について
 - ・滝尾中学校のように徹底した指導、学校の重点目標に対する教職員のベクトル合わせが大切であり、授業では学校の実態から、協調学習やユニバーサルデザインの授業、アクティブラーニングなどを取り入れていくことが大切である。
- (4) 横と縦の連携について
 - ・学校規模の問題があるが、知徳体の3部会を作ってミドルリーダーが活躍する時間を設定することが大切であり、部長、主任という役を作っている学校がある。
 - ・小中連携の取り組みでは、中1ギャップ解消のため「家庭学習の手引」に基づいて、小中で連携して取り組んでいる学校がある。

3 指導助言

- ・滝尾中の発表では、組織を生かすための教頭の役割としてミドルリーダーの育成、授業力の向上、校長と研究主任等他の先生とのつながりの部分を教頭先生がよく果たしていると感じた。
- ・滝尾中では学力の目標がある程度達成されており、その上に新たな課題を見つけているところがすばらしい。その課題をどう取り組むかの手立てを考えていくともう一段階アップする。
- ・中学校は学年によって違いがあるので、学年に共通する課題や逆に学年に共通する強みを洗い出していくことが大事である。
- ・学年の問題点を共有する方法として担任が一定期間ローテーションで変わる方法を経験した。非常に有効な手段だったと思う。学校の中で情報を共有する手立ては大切である。
- ・教頭はまず地域、保護者、生徒、教師の実態把握をし、学校評価によって変えなければならないものを判断し、高いものはその学校の強みとして認識することが大切である。

提案主題 「教職員の資質向上」に向けた教頭の役割
 サブテーマ ～若手が活躍できる学校組織づくりを通して～
 協議の柱 若手教職員の資質向上に向けた組織的な方策と教頭の役割はどうあればいいか。

提言者 佐伯市立佐伯小学校 村上孔児

1 質 疑

- (1) 運営委員会で4点セットの途中経過などはどのような形でしているのか？
 シートを使った途中経過はできてはいない。本校での現状分析は行事や取り組みを行った時、どうだったかを行事の後にアンケート形式で集約し運営委員会で協議をする。
- (2) 各種主任の連携や職場での人間関係づくりで具体的に効果があったことを教えてほしい？
 自分が主幹教諭だったので、主幹教諭との役割分担ができ、比較的、連携もできている。学年主任との連携はできているが、分掌主任との連携はできていない。分掌主任との連携は主幹教諭がしている。職員室の人間関係づくりは職員室などいろいろな所でよく声をかけるようにしている。

2 協 議

- (1) 運営委員会は学校、市町村で違う。職員会議の前段階の協議や会議が多すぎて子どもに向き合う時間がないなどの意見も出た。若手の育成はまずミドルリーダー、中堅教員の育成からする。ベテランの先生には意識が高くない先生もいるので、モチベーション向上には効果的な声かけや分掌提案者として参加させるなどが必要になる。若手やベテランの組み合わせはよいが、難しい学校もある。
- (2) 若手の育成では若手がいないうちもある。若手育成では一人ひとりの課題を把握していく。授業改善が主だが、若手とベテランを組み合わせることが大切。若手がいないが、10年3地域の教員が入り、ベテランの授業改善になり、意識が変わることもあった。板書をデータ化して見られるようにしている学校もある。教頭のかかわりは現状把握して役割を持たせ、提案の仕方を変えて年配の職員の意識も変える。若手には授業改善や分掌等で提案を任せ、役割をもたした中で育成する。
- (3) 若手の育成については年齢が比較的近い30代後半の先生が指導ができている報告があった。学校によって年齢バランスは違うが基本的にはベテランと若手を組ませて育てる。うまくいっていない学校は若手に困りが生じている。それを管理職等がフォローする。分掌の提案物作成にベテランの先生もアドバイスしている。学校の規模によって学年部や分掌を中心に育てていて、中学校、教科ごと、小学校では学年部ごとに行っていると報告があった。50代後半で指導がきびしい先生に若手に向かわせるのも管理職の役割。分掌での話し合いでできていないことがあればもっとこういうやり方があるとアドバイスを。若手、ベテランともに育てることが管理職の役割。

3 指導助言

資料をもとに指導助言。「キャリアと発達課題・学校マネジメント」「中堅教員の職務」の資料を配付して説明する。詳しくは後半の時間に話されるが、年齢に応じた身につけなければならないキャリア課題等の説明をされ、学校は組織体だから教頭は旗をかかげて役割と分担をはっきりとさせることを話される。

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
サブテーマ	～ミドルリーダーを核に学校運営参画の向上を図った取組～
協議の柱	互いの資質・能力をリンクさせながら、学校全体として組織的な取組ができるための教頭の役割はどうあればよいか。

提言者 佐伯市立宇目緑豊中学校 後藤徳元

1 質 疑 なし

2 協 議

- (1) 教職員の資質・能力の向上やリンクさせる工夫について
 - ・多くの仕事を各主任に分担する工夫が必要である。また、仕事をまかせることと同時に、やり方や方法を支援助言する。また、仕事を委譲するためには、日頃の人間関係の構築も重要となる。そして、校務分掌の分担は、校長と連絡を密にしながら適材適所の配置を行うことも重要である。
 - ・30代のミドルリーダーを配置し、若い教職員を育てる。そのとき40代～50代の教職員が適宜支援を行うようにさせる。年齢に関係なく責任をもたせることで、隠れた能力を引き出す。
 - ・重点目標の設定の仕方には、学年ごとに目標設定する方法や生徒指導主任、教務主任、研究主任などの主要主任を核とした重点目標の設定の仕方について工夫する。
 - ・学校評価に見られるマイナス評価からの学校改善は重要であるが、プラス評価を分析し、学校改善に活用することは、教職員のモチベーションを高める上で有効となる。
- (2) 学校全体が組織的に取り組んでいくための教頭の役割について
 - ・評価者として、教職員一人ひとりの能力を日頃から評価の観点をもって把握しておくことが大切である。それは、客観的なデータを教頭が持つことを意味する。そして、教職員に対して学校目標達成のために指導助言を行う。部会や分掌会議などの交流のために時間を確保することも教頭の役割である。
 - ・多忙な教職員の日々の活動にあって、学校行事などのゴールを示すこと。見通しを示すことで、意欲的に課題を克服する努力が展開される。

3 指導助言 【教員を育てる機会・経験と成長の手応え（資質・能力の向上）】

- (1) どんな管理職や先輩が求められるのか。それは、モデルとしては、「人生の模範としたい上司・先輩。手本となるような仕事ぶり。反面教師とすべき上司・先輩との出会い。」や指導面では、「教え上手な上司・先輩。上司に仕事の成果を賞賛・ミスをしたときの上司の励まし。日頃から教えてくれる先輩。時間外でも面倒を見てくれる先輩。」などが上げられる。このような場面や機会を通して、教職員が成長する機会や経験が与えられていることを自覚する必要がある。
- (2) 教職員が自ら成長したと思えるときは、「仕事を成し遂げた。未知の仕事にチャレンジして成し遂げた。責任ある仕事任された。困難な課題を解決した。」などである。また、民間の人々との交流（異業種間での意見交流）についても、視野の広がり、多面的・多角的な見方や考え方を身につけることができる。そして、学校内では、意図的な育成活動と無意図的な育成活動という場面が想定される。例えば、意図的な育成活動は、授業研究、校内研修、校外研修、初任者研修などの場面であり、無意図的な育成活動（管理職のマネジメントによる）は、校務分掌、仕事の割り当て、組織の活性化、会議の在り方、外部との交流、部活動などがある。教職員の成長には、無意図的な育成活動によってもたらされることが大きいということを認識する。また、校内での日常的に相互指導や役割分担を行うことで、教職員が感じる多忙感は解消される。

第1課題「教育課程に関する課題」第1A分科会

成果

- 学校の教育目標の実現に向けて、カリキュラムを編成・実施・評価し、改善を図る一連のサイクルを計画的・組織的に推進していくことの大切さが確認された。二つの提言とも、教頭のかかわりによって、目標達成に必要な教育内容を組織的に配列し、資源を効果的に組み合わせ、PDCAサイクルを確立していくことができていた。
- 教職員の異動や退職で取組が徹底しにくくなったり、若手育成に力を入れる必要が出てきたりする。教育課程を核に取り組むことで、個業から教職員の協働による学校づくりへと転換を図ることができる。学校の弱みにばかり目を向けず、強みの共通理解を年度当初にじっくりすることが効果的と考えられる。
- 学校が地域の教育力で高まっている先進的な提言をもとに、「社会に開かれた教育課程」の可能性について考えることができた。よりよい社会を創るという目標を社会と共有し、地域の人的・物的資源を活用し、これからの社会で求められる資質・能力とは何かを明確化して育むことが大切だとわかった。
- 「これからの社会で求められる資質・能力」については、ふるさとへの愛着・誇り、地域への貢献、地域の未来を任せられる人材などが目標協働達成の取組から浮かび上がってきた。

課題

- △ 若手育成に向けて、教職員評価システムを活用したい。教頭も第一次評価者となるが、校長と調整していくことが大切である。
- △ 学校と地域が連携しようとする教職員の積極的な関わりが必要となる。どのような取組をすべきか教頭が中心となって熟議をする必要がある。校長が意思決定しやすいように情報提供し、校内外の調整・教職員への指導助言や資源の新たな発掘に努めたい。

第1課題「教育課程に関する課題」第1B分科会

成果

- 地域のコミュニティスクールが多くの学校で動き始めている。実情が把握でき、各地域によってコミュニティスクールを進める条件や教育委員会の考えに違いがあることがわかった。
- 学校・家庭・地域、3者の協働（地域コミュニティ）を進める上で重要なことは、簡単な目標を全員で取り組み評価することが大切であることが分かった。

課題

- △ 学校・家庭・地域、3者の協働は学校規模や地域によって違いがあり、それをどう調整していくか、これが教頭の役割であり、今後の課題でもある。
- △ 地域の教育力の活用を図る教育課程の工夫については、教頭が地域の人材についての情報収集力を持つことが必要となってくる。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2 A分科会

成果

- 提言をもとに、支援を要する児童への組織的な対応の具体例やそこでの教頭の役割について、全体やグループで協議を深めることができた。
- 特別支援教育を推進していく上で、今後、専門機関との連携は不可欠である。S C、S S W等の役割を職員に周知徹底し、「いつ・どこで・誰が・何を」という立場を明確にした支援体制を、教頭が中心となり確立していかなくてはならないことが確認できた。
- 提言を通して「合理的配慮の考え方」「合理的配慮の実例」「教育現場における環境整備」について、自校の実践と重ねながら、理解を深めることができた。
- 特別支援教育における「個別の支援計画（ソフト面）」と「個別の合理的配慮指導計画（ハード面）」との違いを「合理的配慮の取組」を例にして、理解することができた。

課題

- △ 校内において特別支援教育の推進を図るには、「特別支援教育コーディネーター」や「児童生徒支援加配」の存在が大きい。教頭として、的確な指導・助言を与えられているかどうか、今一度、実践を振り返る必要がある。
- △ 小学校で行ってきた支援を要する児童に対する取組を、効果的に中学校につなげていくためにも、今後の小中の連携の在り方が課題となる。
- △ 「合理的配慮の提供」が法的義務となったが、まだまだ研修不足である。教頭として自分自身の合理的配慮を含めた特別支援教育への認識と人権感覚を高めるためにも、今後、研修を重ねていく必要がある。
- △ 「合理的配慮の提供」に関して、今まで以上に保護者と連携していかなくてはならない。校内における就学相談・就学指導をチームとして行うためにも、管理職の意識をさらに高めていく必要がある。

第2課題「子どもの発達に関する課題」第2 B分科会

成果

- 「固定観念」「家庭学習時間の少なさ」「コミュニケーション力不足・学力不足」など、学校や子どもの課題を解決するために、姫島という地域の特性を生かし、小中連携を進めることは、大変意義深いものがある。
- 最終的に目指すところは連携型小中一貫校で、その推進のために教頭と主幹教諭が中心となって、組織を動かし、会議等を運営していることがよく分かった。
- 学びに向かう力を育成する中で、生徒指導上の課題を乗り越え、学校を改善させていった取組は、素晴らしいと思った。
- 教頭として校内体制の確立と人材育成に関わり、生徒指導の3機能を活かした授業改善やオープンスクールデイズ、学習ステーションなど、特色のある取組を進めることができていた。

課題

- △ 小中連携を進める上で大切なのは、管理者として教頭がどんなビジョンを持っているかである。全体像を職員に示すことで、具体的な取組が見えるようにすることが必要である。
- △ 小中で学校目標や目指す子ども像などをすりあわせ、ひとつにしていく作業などはとても難しいと思われる。また、教育課程や学校行事など、系統性を持たせ編成できるように教頭として細かいところまで気を配ることが必要である。
- △ オープンスクールデイズ授業参観では、保護者や地域と協働して取り組んでいるが、もっと多くの方に来ていただける手立てをさぐることが今後の課題である。
- △ 学び合う力を育てるために、生徒指導の3機能を活かした授業改善や学び合う集団作りを研究するには、職員間の考えの違いや温度差を縮めていく教頭の取組が必要である。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3A分科会

成果

- 横瀬西小から、ノーメディアとふれあい読書リレーの取組が報告された。
長時間のテレビ・ゲームの悪影響を知り、ノーメディアの時間に宿題や親子読書で家庭での触れ合いを深めることができ、保護者には予想以上に好評であった。
- 竹田南部中の実践からは、校内支援体制づくりのための教職員間の情報の共有、小中連携をはじめとする外部との連携、保護者や本人の思いを勘案した3年間を見通した特別支援教育の推進が大事であることが確認できた。
- 2つの実践から、教頭は「旗振り役になる」「つなぐ・調整役となる」こと、また、「校長が蒔いた種を教頭が育てる」ことが重要であることが確認できた。

課題

- △ 横瀬西小の提言から、保護者や地域が何をしてほしいかを知ることと、地域の人材（組織）の活用が重要なことが再確認された。教頭がPTA役員と連携しながら進めていき、保護者が必要性を感じ、本気で取り組むようになることが課題である。また、教頭は教師間の共通理解を払い、学校の取組を情報発信することが必要である。
- △ 竹田南部中の実践からは、教科担任制をとっている中学校での特別支援学級の経営の仕方について、教職員定数等の改善を図りながら、小学校の特別支援学級と類似した形で運営できるようになることが課題である。
- △ 2つの実践から、保護者や地域のニーズを把握し、教師目線から保護者・子どもの目線で考えられるようになることが課題である。

第3課題「教育環境整備に関する課題」第3B分科会

成果

- 教頭はPTAの事務局であり、日常的に地域と関わりのある立場にあることから、たとえば地域の「核」となる方との連携を深め、学校のやる気を感じてもらったり、地域の意見を吸い上げたりすることができる。まずは率先して地域に出かけていくことの大切さを確認した。
- 学校の取組については校内組織の整備が重要であるが、取組の中心となるミドルリーダーと、他の教職員のギャップを埋めていくことで、さらなる整備が必要であることを確認した。

課題

- △ 校内体制の整備と地域や各機関との連携について要としての役割を担うのが教頭である。今回の提言において地域教材について記録が残っていなかったことや過去の災害体験が風化しかかっていたことなどを考えると、様々な教育活動を継続発展させていくために、教頭は、その学校に所属している期間ばかりでなく、転任後に繋ぐことを強く意識しながらその役割を果たしていくことが必要である。
- △ 提言内容は、提言者の勤務校についての内容のみとなっている現状がある。「継続性」「協働性」「関与性」を踏まえた、教頭会としての研究を進めていくための仕組みづくりが必要である。

第4課題「組織・運営に関する課題」第4A分科会

成果

- 学校目標達成に向けて学校組織構築は必須であることを確認するとともに、ミドルリーダー、特に教務主任と連携して学校運営にあたることに際して、各教頭が自らの学校実態を踏まえながら、どこまでを任せるとか予め「住み分け」を確認しながら協議することができた。
- ミドルリーダーの育成にあたっては、人選、円滑な人間関係、時間の確保、場の整備等教頭としての関わりが明らかになった。

課題

- △ 学校によっては学級担任や主幹教諭が教務主任になっているところも多いので、実態に合った「住み分け」を考えていくことが課題である。
- △ 職員会議、運営委員会、分掌会議・教科部会を有機的に連動させるためにも教務主任や分掌主任との関わりが重要である。
- △ 学校経営への参画意識やモチベーションを高めるために、教務主任をはじめとするミドルリーダーへの継続的な働きかけが必要である。

第4課題「組織・運営に関する課題」第4B分科会

成果

- ミドルリーダーを核としたミドルアップダウン・マネジメントや情報共有を通して、取組の方向性を確認し取り組んだことを共に振り返ることができた。
- 教務主任に企画・運営委員会の年間計画を作成させることで、各主任が見通しを持って提案するようになった。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てきた。
- 学校組織の活性化を図るために学校運営協議会を活用することにより、子どもたちや保護者・教職員の間、協力し合える関係が築き上げられつつある。

課題

- △ 教頭がミドルリーダー（主幹教諭・教務主任等）との信頼性の構築を図り、それぞれに任せる校務を整理することが必要である。
- △ ミドルリーダー育成はもちろんのこと、ミドルリーダーによる教職員への指導・助言機能をアップさせるためには、教頭が年間を見通して指導、支援をすることが課題である。
- △ 協働する職員集団を確立するために、校内の組織運営に関する校務を整理し、一人ひとりが責任を持って取り組むよう指導していくことが課題である。
- △ 教頭と教務主任等との職務内容の線引きをすることが難しい。取組内容を明確にし、仕事内容を振り分け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

- 教務主任や研究主任が、きちんと機能するように指導できている。
- きちんと指導案を書いて互見授業を行うことは、授業力向上に有効である。
- 知、徳、体にかかる3部会をきちんと組織し、各々の部会が機能することが重要。各部会（全職員）が取組内容及び取組指標の作成に携わることで参画意識が高まる。「自分たちの～」という意識付けができている。
- 作成した「4点セット」等の進捗状況を定期的に確認する時間を確保し、常にそのことを話題にし、更に見える化を図ることで重点目標への取組を意識させることができている。

課題

- △ ミドルリーダーの生かし方、特に大規模校においては学力向上担当の教頭として、多くの職員に対して指導の徹底を図ることが課題である。
- △ 学校をあげて徹底した生活指導を行うためには、職員の（意思の）ベクトルを合わせるものが課題である。

第5課題「教職員の専門性に関する課題」 第5B分科会

成果

- 学年部の組織は、若手とベテランの組合せとする。また、勤務1年目の職員を各学年に複数配置しないことで、戦略の継続性を保つことができる。
- 若手の育成は、ミドルリーダーの育成抜きには語れない。学年部の取組とともに、分掌組織の中で主任に責任を持たせ、若手を育成していく。
- 若手の学校経営参画意識を高めるためには、しっかり仕事を任せるのが大切。ミドルリーダーの適切な支援により、自信と責任をもって職務の遂行を行う。教頭は、一人一人が持っている資質・能力を把握し、客観的なデータのもとに、若手を支える人間関係の構築を行う。
- 分掌部会ごとの交流会を行うことで、全体の一体感が生まれる。今やっていることがわかるとゴールが見えてくる。ゴールが見えてくるとがんばれる。ゴールが見えるようにするのが、教頭の大切な役割となってくる。

課題

- △ 50歳代後半になると、なかなか指導が入りにくい。若手が取り組む仕事に対して、ベテランからの視点をもとにアドバイスをし、適宜評価をしていくことで、モチベーションを間接的に高めていくことが必要になる。
- △ 学校規模により、運営委員会が若手の育成になっていない。思い切って30歳代でもミドルリーダーの役を与えて、40～50歳代はその支援にまわっても良いのではないか。
- △ 学校評価では、できていないところに目が向きがちになる。自校の良い点を分析しながら次につなげていくと、モチベーションが高まっていく。

あ と が き

キャシー・デビットソンは「2011年に入学するアメリカの子どもたちの65%は大学卒業時には今存在していない職業につくだろう。」とこれからの社会が劇的に変化することを予測しています。教育については、「規範意識の希薄化」「いじめ・暴力等の問題行動」「家庭・地域の教育力の低下」などの深刻な問題を解決し、学校が次代を担う子どもたちの健やかな成長を図っていくことは県民全体の願いです。グローバル化や情報化等の変化が加速度的となる中で将来の予測がますます難しい時代を生きる子どもたちには、他者に共感できる感性や思いやりを持って多様性を受容すること、自分の個性を生かしながら主体的に行動し、他者と協働しながら新しいものを生み出すことや現状を打破するといった「豊かな人間性と創造性」が求められています。

国の方では、子どもたちが生きる将来の社会像から、これからの社会に生きる子どもたちに育てるべき資質・能力及び社会に開かれた教育課程実現のための新しい学習指導要領の改訂、小中一貫教育を実施する義務教育学校の創設、大学入試制度の改革など様々な教育政策が検討されています。

記念講演では、北神正行教授からカリキュラム・マネジメントと組織マネジメント、そしてその教育を誰が担うのかというスタッフマネジメントの3つの側面からお話をいただき、私たち教頭にこれから求められるリーダーシップやマネジメントスキルのご示唆をいただきました。これからの学校は、「アクティブ・ラーニング」と「カリキュラム・マネジメント」を連動させた運営がそれぞれの学校や地域の実態を基に展開されることが求められていること、また、教員以外の専門スタッフも参画した「チームとしての学校」の実現を通じて、複雑化・多様化した課題を解決に導いたり、教員が子どもと向き合う時間的・精神的な余裕を確保したりしていくことが求められています。このような状況の中、学校運営を担う私たち教頭は、リーダーシップの発揮や職務遂行にあたっての自覚、自らの資質・能力の研鑽等を含め研究を深めていくことが責務であるということも確認できました。

第49回大分県公立学校教頭会研究大会「豊後高田大会」では、全国及び九州地区公立学校教頭会共通の第十期研究主題「豊かな人間性と創造性を育む学校教育」キーワード〈生き抜く力・絆づくり〉を受け、本県における教育課題とのかかわりの中で、変革期の教育のあり方やそれを創造する教頭のあり方を究明し、教育課題解決への最善の方途を探求すべく、本年度も「記念講演」と「分科会（5課題10分科会）」を開催しました。

分科会においては、各分科会2本ずつのレポート提言発表がありました。どのレポートもテーマにそって各地域や学校の抱える課題を明確にし、課題の解決方法や教頭の関与性・指導性が具体的に見える研究の3つの柱「継続性」・「協働性」・「関与性」を意識した提言レポートでした。協議については、全国や九州と同様に参加型の分科会の形で行われ、提言発表についての協議や提言を受けてのグループ協議は、校種、学校規模、地域性の違いを超え、各分科会とも熱心な討議が行われました。学校運営を担う私たち教頭の資質や能力向上に向けて、本県における教育課題とのかかわりの中で、県内各地それぞれの学校の実態に照らしながら具体的に検証し、更なる実践へとつないでいくこのような研究を進めていくことが求められています。日常の激務の中、提言発表をいただいた方々、ありがとうございました。

最後に本研究大会の開催にあたり、多大なご指導・ご支援を賜りました大分県教育委員会、大分県小中学校長会協議会をはじめとする関係各位に厚くお礼申し上げます。

また、大会に向けての準備や当日の運営に温かく・きめ細やかな数々のご配慮やご尽力をいただきました江口英敏実行委員長をはじめとした豊後高田市教頭会の皆様、宇佐市教頭会の皆様に心よりお礼申し上げます。公務多忙の中、ご参加くださいました会員の皆様、ありがとうございました。

平成28年8月

大分県公立学校教頭会
研究部長 阿南 哲也