

# 組織的・機動的な学校運営の改善に向けた 教頭の組織マネジメント

土岐市立泉西小学校 教頭 中村 裕幸

## 1 はじめに

### (1) 求められる「管理職の姿」

近年の教育改革によって、学校管理職に対する関心が高まり、その役割の変化と多様化が見られるようになった。特に、学校マネジメントの視点から、管理職のリーダーシップのあり方が問われるようになった。例えば、「副校長・主幹教諭・指導教諭」といった新しい職制の誕生による学校の組織構造の変化に向けたトップマネジメントが必要になったこと。そして、地域や家庭、行政や関係諸機関への対応に管理職のリーダーシップがより強く求められるようになった。家庭や地域との連携・協力関係づくりは、学校・学年行事それぞれの「担当」や「窓口」といった個々の役職の力量によるところが多かった。しかし、現在では、学校が組織的にその連携に取り組むことが必要であり、管理職の経営的力量が強くと求められる。さらに、ここ10年間に、多くの教員が退職を迎えることから、中堅層であるミドルリーダーをスクールリーダーへ育成するとともに、多くの新規採用教員の力量形成にも力を注いでいかなければならない。以上のように、管理職の強いリーダーシップと組織マネジメントが学校現場には必要不可欠であることが明らかである。

岐阜県教育委員会が提示している「管理職登用の6つの条件」は、これまで、①生徒指導、②学級経営、③授業指導、④家庭地域への指導力、⑤部下の育成、⑥スリム化、であったが、今年度は、①危機管理、②学力育成、③生徒指導、④活力ある職場づくり、⑤地域連携、⑥スリム化、と変更された。これは、昨年3月の東日本大震災とその後においてクローズアップされた「学校の危機管理」が大きく影響している。しかし、それだけではなく、学校現場や地域・家庭も社会の変化によって様々な課題を抱えている。管理職は、前年度までとの変更点の背景にあるものは何かを大震災も含め、学校現場を取り巻く現状と課題に結び付けて考えることができる力量が必要であり、強く求められているのである。

### (2) 教頭の組織マネジメントについて

教頭の職務は、学校教育法第37条において、「校務」について「校長を助け」と規定されている。教頭は、「校務を整理する」という立場で、校務分掌など組織の機動性を高め、校長のリーダーシップが発揮できるように創造性を発揮する。その企画段階から個々の教職員の意見を聴き、組織の改善に活かしていくことで、教職員の意欲を高め、組織力向上に努めていく。

以上のように、教頭は、校長の学校経営方針の実現を図るために、教職員を指導・支援しながら、組織的に取り組む体制づくりが求められている。そこで、教頭の組織マネジメントのポイントとして、「学校教育の課題把握」「コミュニケーションの工夫」「協働体制の構築」の3点をあげることができる。

「学校教育の課題把握」とは、教員間で、学校教育（児童生徒の実態、教育実践など）の現状を交流し、全教職員が、今日的学校課題を把握し、共有することである。この取り組みによって、全教職員が、学校を取り巻く環境や教育的資源を活かした主体的学校経営の一員としての自覚を持てるようになる。

さらに、組織マネジメントを進めていくためには、組織の中での人間関係を大切にされた協力体制が必要である。管理職から主事・主任を介して教員への指導・支援や教員からの情報が、管理職にスムーズに伝わるといった、トップダウンとボトムアップの関係は、日常的コミュニケーションからつくられる。そこで、「コミュニケーションの工夫」を行い、教員間のコミュニケーションを活発化するために、特に主事・主任層と

の関係を重視する。また、個々の教員には、授業参観や学校行事での姿勢について、その頑張り进行评估したり、励ましたりするといった関わりを積極的に行っていく。

学校における組織の活動が、形式的、慣習化されている時、たとえ学期の途中でも、その組織の改善（見直し）は必要である。教頭は、校長の指導のもと、学校課題（危機管理、問題行動など）に素早く対応できる組織づくりを進めなければならない。機動的な組織づくりのために、教職員の意見やアイデアを聞き、組織の改善に活かしていく。教職員が組織の一員としての意識を高め、同じ目標、同じ意思で取り組む、「協働体制を構築」していく。

### (3) 組織マネジメントへの具体的な対応

教頭は、前記した「教頭の組織マネジメント」のポイントの3点について、日常的な校務の中でどう対応していけばよいのだろうか。毎日の校務（児童・生徒の対応、家庭・地域の対応、行政の対応、校長・教員の対応、その場の対応）をこなしながら、学校改善につながる組織マネジメントを行っていくためには、以下のように対応ポイントを絞り、継続的に取り組んでいく必要がある。

- ① 教頭・副校長は、校長と教職員の間で立つて動くことが必要である。校長の学校経営方針を具体的に示し、組織的、機動的な学校運営の改善に努めることが重要である。
- ② 教頭・副校長は、校務分掌組織と密接に連携を取りながら、校務分掌組織が、学校教育方針の具現に向けて活動しやすいように、方向性を明らかにしていく。
- ③ 教頭・副校長は、職員会議や各種委員会の事前準備から司会進行の工夫をする。さらに、効果的な運営に向けて絶えず「無駄を省く」という改善を意識する。
- ④ 教頭・副校長は、学年主任を学年教員の育成の主体者として取り組ませ、学年経営者としての意識を高めることが重要である。
- ⑤ 教頭・副校長は、日常的コミュニケーションを大切に、教員間、組織間のコーディネートを通して、教職員を育てていくことが重要である。

これらの組織マネジメントの対応ポイントをキーワード的に取り上げると、以下のようになる。

- ① 校長の「学校ビジョン」「学校経営計画」を具現化する。
- ② 校務分掌組織との連携を強化する。
- ③ スリム化を進める。
- ④ ミドルリーダーの育成とマネジメント・マインド（学校経営参加意識）の意識付けを進める。
- ⑤ 協働的な職場づくりを進める。

この5点について、実践を進めていく。さらに、もっとも身近な評価者である校長とのコミュニケーションを密にして、自らの実践に対し評価・指導・指示を仰ぎ、PDCAサイクルで分析・検証し、改善していく。

## 2 開発研究について

本稿は、「学校改善に向けた教頭に求められる組織マネジメント」について、以下の3点のフィルターを通して検証し、今後の組織的・機動的な学校運営の改善に結びつけていくこととする。

- ① 実践フィールドである土岐市立泉西小学校（学級数14、児童数332名、教職員数30名）において、林奨司校長の「学校ビジョン」および「学校経営方針」の具現に向けて行ってきた実践を整理する。
- ② 岐阜県教育委員会の「管理職に求める姿」を受けて、実践フィールドにおけるこれまでの実践を分析・検証する。
- ③ 組織マネジメントの対応ポイントから、これまでの実践を検証し、成果と今後の課題を明確にする。

### 3 学校現場における実践

教頭として、教職員が「一人一人の児童を大切にする」という同じ願いを持ち、「全員で」「組織で」という同じ気持ち・姿勢で取り組み、教職員集団の構築と教育活動の日常化を進めることが重要である。そのための根拠として、「学校の校訓」や「学校教育目標」さらに「学校長の教育方針（教育ビジョン）」がある。それらをどう捉えるのかを下記に「教頭としてどう実践したのか」としてまとめた。

#### 1 学校の校訓「美しい心」、教育目標「かしこく 美しく たくましく」

- ①教育目標や校訓を学校生活に位置付ける（意味を持たせる）
- ②目標の具現化に向けてどんな場面でどう取り組むのかを明確にする
- ③日常の取り組みを協働し、できているかを見届ける

#### 2 学校長の願い「美しい心や温かい人間関係を土台に、学力を高めるため、授業や活動に力を入れる。」

- ①児童の心豊かで温かい人間関係（教師の「児童理解（生徒指導・教育相談）の力」を高める）
- ②児童の学力の向上（教師の「授業経営力」を高める）
- ③児童の安心・安全な学校生活（教師の「危機管理意識」を高める）

#### (1) 学校の校訓・教育目標を受けた実践

##### ① 教育目標や校訓の意味付け

学校の校訓である「美しい心」は、校内のいたるところに掲示してある。創設より32年間、引き継がれてきた校訓である。かつては、その校訓を受けて、具体的な目指す姿もあったのではないかと考える。しかし、現在では、全員が「こんな姿です。」と意識しているとは言えない。

そこで、校内掲示や学校便り等、視覚的な部分で校訓や教育目標を位置付けた。具体的には、学校便り（泉西小だより）の内容に、「美しい心コーナー」を設け、日常生活での児童の姿を紹介する形で、全校児童や保護者・地域に伝達した。また、上記のようなパネル（資料1）を作って玄関に掲示した。

さらに、3学期に行われる「学校評価」には、「どんな子どもになってほしいか（保護者向け）」や「どんな子どもを育てたいか（教職員向け）」「どんな子どもになりたいか（児童向け）」といった項目（記述にて回答）を設けて、校訓や教育目標とリンクさせ、来年度の「子どもの目指す姿」達成に向けた教育活動に活かしていきたいと考えている。

##### ② ひとつの事にこだわる（協働と見届け）

新任教頭として、年度当初は、「様子見」ではないが、児童や教職員、家庭・地域に対して改善につながる動きができなかった。毎日の授業参観や校内巡視によって、毎日の掃除が課題であることが分かった。旧職員に聞いても、児童は掃除に関してなかなか取り組めないという答えが返ってきた。さらに、1学期に学校長が行った教職員アンケートにおいても、「児童の掃除」については、満足度・達成度が最も低い数字であった。

そこで、毎日の掃除（自分の担当である職員玄関）を児童と共に取り組み、自己有用感を味わわせる声かけや支援を行った。その場を担当している児童は、6年生3～4名である。少しでも目を離すと掃除をしない6年生であった。まず、共に働きながら、掃除道具の使い方・片付け方、掃除の仕方など教え込んだ。そして、持ち場が終わったら、第2・第3の仕事があることも伝えて、時間いっぱい取寄せた。リーダー



資料1 校内掲示物（泉西小「美しい心」①）

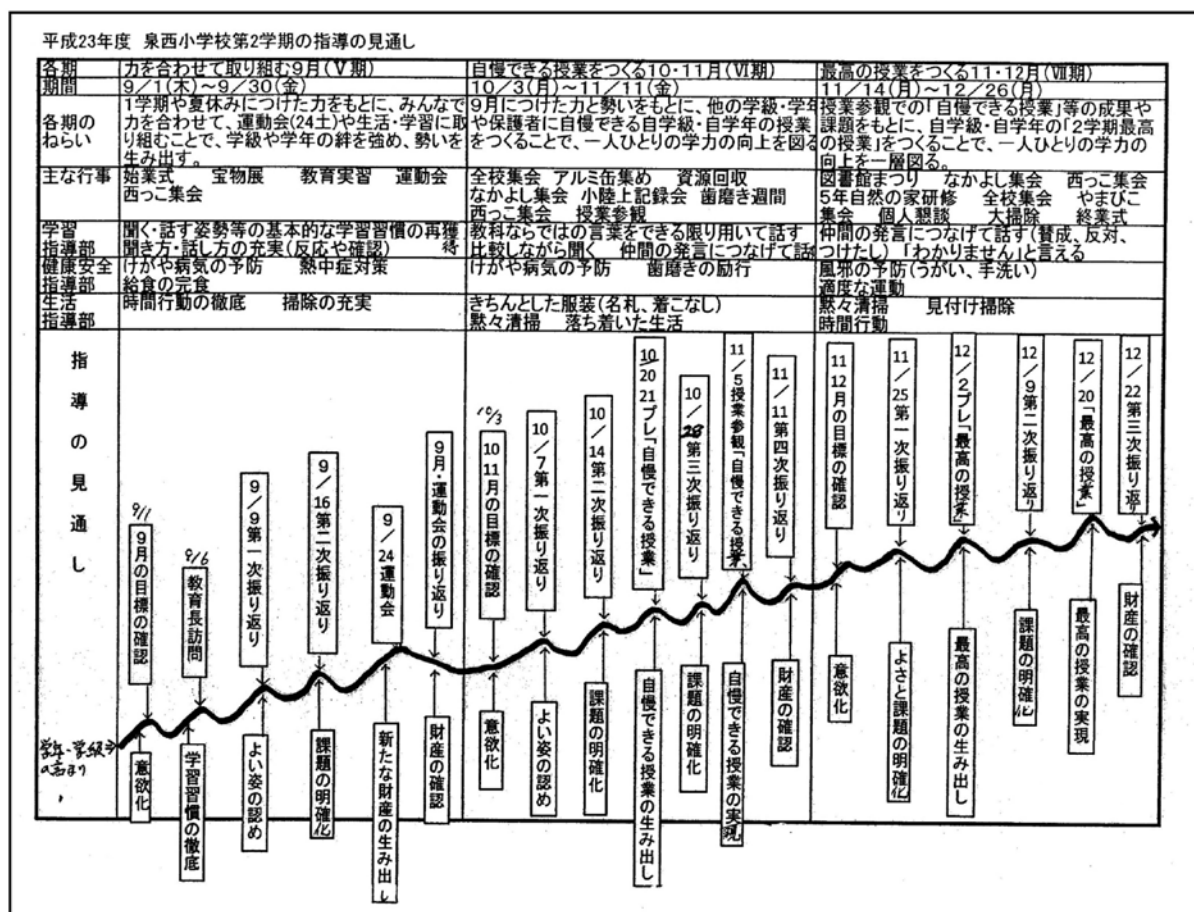


と掃除の見届けを一緒にし、がんばりを褒めることで、リーダーの意識も高めていった。6年学年主任や担任には、掃除の姿（よいこと・悪いこと）を伝え、チームで子どもたちを観ていくことを確認した。

このことで、教職員にも児童にも、「教頭は掃除にこだわっている。」というイメージを植えつけることができ、他の場所（担当外）へも、依頼があれば出かけて掃除指導を行っている。掃除に対するこの学校の思いを少しずつ変えていけたらよいと考え、上記の「美しい心シリーズ」の第1回目は「掃除」とした。各教職員も掃除にこだわって、子どもたちとの協働掃除に取り組むようになってきた。

## (2) 学校長の願いを受けた実践

学校経営計画は、学校長が、前年度の学校評価を受けて自ら作成し、多くの学校では、年度当初の企画委員会や職員会議で発表している。そこで、人事異動により新たに赴任した本校の林校長は、前任者の作成した学校経営計画をベースにして、4月当初に経営方針をいったん発表した。しかし、1学期間かけて、自分なりに学校の状況や教員、子どもの把握を十分に行った後に、資料2を作成し運営委員会や職員会で提示した。これは、学校長の大きな学校改善（具体的には、月毎ではなく、期によって教育活動のスパンを設定していること等）であり、教頭としてこれを受けて何ができるのかを考えた。



資料2 職員改定案資料：期間による指導の見通し（林奨司校長）

### ① 教員の「学級経営力」「児童理解（生徒指導・教育相談）力」を高める

まず、教員の学級経営力の向上に力を入れ、各担任を指導・支援した。特に、初任者を含めた若手教員には、下記の学級経営の内容の「四つの経営」（資料3）について何度も話をした。学級経営は、これら「四つの経営」を意識して進め、この考えを持つことが、「つまずき」の予兆を素早くつかむことにつながるからである。

○基盤経営

(学級目標の設定、学級経営案の作成、係活など諸活動の組織、学級経営の評価の改善など)

○授業経営

(各教科・道徳・特別活動等の効果的な指導と運営、教材研究、授業展開づくりなど)

○集団経営

(子どもの実態把握、学級集団づくり、子どもと教師の人間関係づくり、日常の生活指導など)

○環境経営

(掲示板・コーナー等教室の環境経営、学級の事務運営、学校・学年・学級相互の連携など)

資料3 学級経営「4つの経営」

こうした知識を得るために本を読んだり、研修を受けたりすることが必要であるが、教員はなかなか勉強する機会がない。そこで、タイムリーな知識・情報を伝達し、意識化することで個々の教育力アップの一助になればと考えた。さらに、学校生活の中(笑顔で挨拶、休み時間の巡回、協働掃除等)で自ら積極的に動き、姿で示すことで、若手教員の力量形成に取り組んだ。

② 学校を「多角的に観る力」をつける

学校を「多角的に観る」という動きを各教員ができるように工夫した。これは、学校経営参画意識を高めることにもつながる。下記の資料4は、昨年度、主幹教諭の時に作成し、改良を加えながら使用している「初期対応メモ」である。これを生徒指導上の事案の発生や災害や交通事故など危機対応時に使用することで、教員の力量を高め、現場の組織力の強化につながった。「初期対応メモ」は、以下のねらいとその効果を期待している。

○視点・ポイントを逃さない対応

問題行動(事件・事案)の事実記録(「いつ」は、何時何分まで)を確実に記録する。さらに、情報ソースを記録する。これは、事後指導・事後対応に活かすとともに、外部であれば、今後の連携強化につなげる。

○教員の信用・信頼を高める

情報の明確な記録は、その後の対応がぶれない。

これは、保護者・地域への学校姿勢を示すことにもなる。また、同僚教師の信頼も得ることができる。さらに、今後の教職員間コミュニケーションの活発化につながる。

○組織で動ききっかけになる

問題発生時に職員の動きが、明確でスムーズ、分業・分担などが容易にできる。さらに、対応を事例研に生かすことができる。これは、教員の資質能力の向上(現場や事案を多角的に観る)につながり、学校現場の協働体制の構築に結びついた。

③ 教師の「授業経営力」を高める

P T A 参観日や教育事務所訪問、民生児童委員訪問など、授業公開が行われる場合、授業参観を積極的に行い、その後の情報交流において授業者(担任)によさを伝えるとともに、授業改善の具体を提示した。若手教員の授業では、授業感想ばかりではなく、研究テーマ「子どもたちが見通し

初期対応メモ(確かな情報を正確に伝達する！)

①	いつ	平成 年 月 日( ) 時 分
②	だれが	
③	どこで	
④	どこから だれから	からの情報

⑤	どうなった(時間を追って)	
	:	
	:	
	:	
	:	
	:	

⑥	どうした(伝達・指導・支援)	

資料4 「初期対応メモ」(H22. 4~)

を持つことができる授業づくり」に関わって、「課題提示までの授業展開」についてポイントを絞って指導した。また、指導内容は学年主任にも伝え、授業づくりのよきアドバイザーとなってもらった。授業1時間1時間を大切に教材研究や授業交流（ディスカッション）が行われ、一人ひとりの子ども（学び手）の側に立った授業づくりが行われた。

さらに、自分の専門教科である体育の授業を行った。指導種目は、器械運動（器械・器具を使っの運動遊び）で、2学期後半からほとんどの学年で授業実践を重ねた。目的は、授業法・指導法の伝達という意味合いが強かったが、本校児童の運動・身体面の課題である「体を支える力が弱い」「体幹がしっかりしていない」を受けて、継続的に取り組むことができ、学年間で系統性がある運動方法を提示した。来年度は、この取り組みを活かし、体育主任とともに、朝の運動から体育の授業や体育行事をリンクさせた指導法を提示して、子どもたちの体力向上を全校体制で取り組めるように進めていく。

#### ④ 教師の「学級経営における危機管理意識」を高める

本校では、生徒指導主事を中心に、担任教員が日頃より児童の言動による変化を見逃さない意識を持つことと事故・事案後の指導（ケア）を忘れないように働きかけている。学級経営がうまくいくかどうかは、小中学校問わず、学級担任の資質・能力によるところが大きい。しかし、近年の学校を取り巻く現状から考えると、学級担任の能力だけでつまずきや諸問題を対処できるケースはほとんどない。学級担任は、そのことを理解して、学級経営の状況をオープンにすべきである。そして、全教職員は「学級担任を決して孤立させない。」という考えで支えていくべきである。

そこで、教頭として、学級担任が学級の現状や子どもたちの様子をオープンにできるような日頃からのコミュニケーションを大切にすることと職場の人間関係形成と雰囲気づくりに取り組んだ。教員個々には、「ジョハリの窓」を参考に、学級経営について、仲間からの助言や支援を自分がどう受け止めるか、それをもとにどう改善していくかが教員としての成長のカギとなることを話した。この様に、「自己の再発見」と、「自己開示」によって、円滑な人間関係が築かれ協働性が生まれることを学校現場に活かした。

## 4 実践の成果

実践内容の検証によって、次のような成果をあげることができた。

### ○活発なコミュニケーション

教頭は各種情報交流のハブ（情報が必ず通るキーパーソン）となる必要がある。それは、教頭が、児童、保護者・地域、教職員、行政・関係諸機関と接点を持ち、多くの情報を学校教育のスムーズな運営のために活かす（収集し発信する）立場にあるからである。また、本校は、主幹教諭の兼務校でもある。自分自身が主幹教諭の存在や職務内容を理解していることから、生徒指導・教育相談関係の対応・対処、外部（特に中学校）との連携では、大いに活動してもらった。この主幹教諭も含めて、管理職と教務主任、生徒指導主事によるディスカッションの場を設け、これにより学校教育運営の共通理解・共通行動につながった。

さらに、コミュニケーションが活発に行われる組織の形は、「ピラミッド型」ではなく、「クモの巣型」となった。これは、学校長が、企画会（校長・教頭・教務主任・生徒指導主事）メンバーの情報交流を密にするために提案したものである。情報ルートがトップダウン・ボトムアップではなく、クロスオーバーして、伝達漏れがなくなった。こうした組織の情報交流によって、諸問題の「早期対応」「事後ケア」に努め、さらに「未然防止」にも積極的に取り組むことができた。

もちろん、各種情報は毎日入ってくるので、企画会メンバーは定例会以外（日常的に）すぐに集まり協議する体制になっている。特に、いじめに関わる事案や不登校傾向が見られる児童情報が入った時には、すぐに対応・対処している。教頭として、情報伝達と事案の対応・対処のスピードアップを意識して、常に無駄な動きや情報伝達の妨げはないかを確認しながら取り組んでいる。こうした活発なコミュニケーションは、以下に述べる「協働的職場風土の構築」につながった。



### ○協働的職場風土の構築

本校は、以前から校内の事案（不登校・不適應や問題行動等）に対して、複数の教員（チーム）で対処する雰囲気があったようである。事実、児童の言動の変化に対して、多くの教職員がコメントをし、それがいつの間にかディスカッションにつながっていく。

特に、学校長が「受容の立場で人に接する。」ことを徹底させようとしていることから、学校現場において、管理職や主任・主事層（ミドルリーダー）が互いに意見を持ち寄り、ディスカッションする場や時間が保障されているのである。さらに、初任者を含めた若手教員が、困った時に、学年主任をはじめ、ミドルや管理職にアドバイスを支援を求める場面も多く見られた。教頭として、主幹教諭時に学び実践した「組織的・機動的な動き」に心がけ、教員に対して自ら動いて姿勢で示す場面と、対処方法や支援方法を指示する場面を使い分けた。そして、教職員が対処した結果を受けて、声かけや評価をすることで、教職員の自己有用感を味わわせることも含めて、学校現場の協働的職場風土を構築してきた。

### ○主任・主事層（ミドルリーダー）の育成

教頭は、各種情報交流のハブとなるように、教員間をつなぐ役割も担っている。それは、教頭が、日常的に、授業参観や行事の参加で多くの教職員と接するためである。また、若手指導で世代間のギャップを感じているミドルリーダーに対して、双方の間に立って調整をし、きめ細かな連携ができるように声をかけたり、励ましたりした。特に、学年主任については、学年経営意識を高めてもらうよう、つかんだ様々な情報をすぐに伝達し、学年会に活かしてもらった。

それは、本校の校内人事が、学年の担任構成が、ベテランプラス若手（初任からミドル）となっているからである。学年主任が、学年経営のために、若手教員を指導・支援することで、学年組織や児童が充実し、同時に双方の教員の力量も高まっていくからである。

本校の学年組織の教員集団は、相互理解関係から協働関係に変化している。これは、まさに、本校の学年会において情報交流が日常的に行われ、生徒指導面、行事の企画運営などで、学年の動きがよりスムーズになったことによる。こうして、学年を中心にして「ミドルリーダーの育成」を進めることができた。

## 5 実践の課題と改善への方策

今年度の実践からいくつかの課題が明らかになった。それらの課題を分析し、来年度の学校経営に向けて改善ポイントを挙げていく。これらを来年度の学校改善につながる提言（提案）と位置づけるとともに、その取り組みを進めることによって、学校教育活動にPDCAサイクルを構築していく。

### ●学校評価システムの整備

本校の「学校評価」は、内部評価（教員・児童）と外部評価として学校関係者評価（保護者・学校評議員）で進められている。さらに、学校長より出された教員対象のアンケート等を加えている。これらのデータが来年度の「学校経営計画」に活かされる。学校長は、今年度の早い段階で、校訓と学校教育目標に対して、「目指す子どもの姿の明確化」を意識した発言があり、教頭として学校評価委員会中心に進めていかなければならなかった。しかし、今年度は、計画的な学校評価の取り組みと共に、その委員会の組織マネージメントを行うことができず、各種の評価データを活かしきることができなかった。

来年度は、評価システムを見直し、「学校評価ガイドライン」を参考に、特に「学校関係者評価」の整備を進めていく。まず、「保護者」については、資料5のような、年間を振り返って実施するものに加えて、各学期の授業参観や大きな行事でのアンケート調査や聞き取り調査を実施し、きめ細かな情報収集を目指していく。また、PTA本部役員や各委員会の正副委員長で構成されるPTA評議員からも定期的に評価をいただく。また、「地域住民」については、学校と密接に関わりのある「スクールサポーター（高齢者クラブ）」や毎年、学校訪問される「民生児童委員」、「読み聞かせボランティア」や「母親委員会」等、関わりの度合いにかかわらず、アンケートや聞き取りによって学校評価をいただくことも考えている。これらは、新たな機会を設定するのではなく、既存の活動の場を利用して、評価していただく。評価は、その結果（データ）

を来年度（もしくは次回）の教育活動に活かしてこそ、その価値があると考えます。さらに「第三者評価」については、情報収集と研修を進めていきたい。

### ●危機管理体制の整備と危機管理意識

今年度、学校現場では、危機管理体制の構築と危機管理意識の向上について、その内容や取り組みを問われた。特に、危機管理体制は、災害時（警報発令時）の対応に関して見直しが行われた。本校では、9月の台風15号で、避難経路のひとつである児童昇降口に裏山の沢より大量の水が入り込んだ。その対応と共に、避難経路や避難方法を火災や地震とは別に考えなければならなくなった。さらに、地震の際は、避難場所であるグラウンド北側は、斜面が崩れる可能性があり、その見直しも必要になった。さらに、災害等の対応だけでなく、校内の危険箇所や老朽化している場所についても、何かがあってから気づくことが多く、後手に回り、なかなか未然防止まで結びつかなかった。例えば、生徒指導については、教員に、児童の言動で「あれっ」と気づける意識を持つ、すぐにチームを組んで対処することを指示している。こうしたことで、大きな事故や事案を未然防止できるのである。そこで、危機管理体制の整備と危機管理意識の向上についても同様に、改善と研修を進めていかなければならない。

そこで、3学期を来年度の0学期と位置づけているように、今年度4月に多かった校内外での児童の事故、学校施設で注意が必要な箇所等を受けて、今年度中にその対処と教職員の意識化を進めておくことで、未然防止に結びつき、仮に発生したとしても早期対応ができるようになる。

さらに、各種の危機や事故に対して、どの教職員もすぐに対応できるように、危機対応マニュアルの作成を進めていきたい。既存の対応マニュアルや校内図（および危険箇所）、通学路経路図や危険場所など地域になじみのない教職員にも視覚的に理解できるように作成していきたい。

### ●教員の力量を高める研修の工夫

教員の「学校経営への参画意識」を高めることは、学校現場の課題である。参画意識を高めることで、校務分掌や各種会議、低中高ブロック、学年などの運営がよりスムーズになり、組織の活性化は大いに進む。そのためには、教員個々に必要な力量（学級経営力、生徒指導力、人間性など）を高めることが必要であり、計画的な「教員研修」が必要である。しかし、小学校においても放課後（会議や研修会の開催可能な時間）は、児童や保護者との対応や校務分掌に関する地域および関係諸機関との連絡・調整など多忙であり、スリム化という側面から考えても新たな時間の設定は難しい。

そこで、既存の会議や研修会の時間を利用する。その例として、今年度は、特別支援教育コーディネーターが、職員会の時間を利用して、特別支援教育の基礎知識と困り感のある子どもへの対応を資料提示によって伝達・説明を行った。長い時間をとることができないために、多くの情報を伝達することはできないが、ポイントを押さえた伝達・説明は、受け手側（多くの教員）と伝達した側（特支コーディネーター）両方の力量を高めることができたと思われる。

【保護者用】		平成23年度「学校評価」		土岐市立泉西小学校	
		年 組・保護者名( )			
◎校訓 「美しい心」 ◎学校の教育目標 「かしこく」 進んで学び、自ら課題を見つけ、考え、解決できる子 「美しく」 温かい心や思いやりの心で接し、集団や自然等をよりよくしていく子 「たくましく」 健やかな心・体を育み、めあてをもってやり抜く子					
下記の 4～1 を参考に「評価」の欄の数字を○で囲んでください。 <b>4:十分</b> (達成されている) <b>3:ほぼ十分</b> <b>2:やや不十分</b> <b>1:不十分</b> (達成されていない)					
対象	評価項目	評価			
学校の姿	① 学校の教育方針は、保護者や地域の方に分かりやすく説明され、学校は、子どもの教育に熱心に取り組んでいますか。	4	3	2	1
	② 学校の様子・連絡等は、学校便り・学年便り・学級通信などにより、分かりやすく伝えられていますか。	4	3	2	1
	③ いじめ、不登校などに対する学校の対応は、適切ですか。	4	3	2	1
児童の姿	④ 子どもたちは、家庭・地域では『あいさつ』ができていますか。	4	3	2	1
	⑤ 子どもたちは、話をよく聞き、意欲的に授業に取り組んでいますか。(参観授業等を参考にして下さい。)	4	3	2	1
	⑥ 子どもたちは、進んで読書に取り組んでいますか。	4	3	2	1
	⑦ 子どもたちは、家庭学習に進んで取り組んでいますか。	4	3	2	1
	⑧ 子どもたちは、家庭で「にこにこ言葉」をつかっていますか。	4	3	2	1
	⑨ 子どもたちは、安全で正しい登下校をしていますか。	4	3	2	1
	⑩ 子どもたちは、家庭で掃除など分担された仕事を進んで取り組んでいますか。	4	3	2	1
	⑪ 子どもたちは、進んで運動に取り組んでいますか。	4	3	2	1
教職員の姿	⑫ 教職員は、一人ひとりに応じて子どもに接していますか。	4	3	2	1
	⑬ 教師は、一人ひとりを大切にしたり分かりやすい授業をしていますか。	4	3	2	1
	⑭ 教職員は、誠実な対応、ていねいな言葉づかいをしていますか。	4	3	2	1
	⑮ 教職員は、家庭や地域と連絡を取り合っていますか。	4	3	2	1
学校の環境	⑯ 学校の学習環境や施設の状態は、子どもたちが安心・安全に生活できるように整っていますか。	4	3	2	1

資料5 学校評価シート（保護者へ配布）



こうして、学校経営方針に基づく今日的学校課題を受けて、この様な方法を含めて研修方法を工夫することで、タイムリーな、必然性のある話題を効果的に学ぶことができると同時に、伝達・説明を行う主任・主事層の力量を高めることができる。

### ●スリム化の工夫

教員の健康管理（ワーク・ライフ・バランス）が注目されている。しかし、毎日の学級経営や校務分掌における、生徒指導・教育相談の諸問題、学力問題、保護者や地域の対応等、教員が依然として多忙であることは間違いない。協働的な職場でなければ、心身に不調を訴える教員が出ることは間違いない。こうしたことから、行事・仕事の優先順位から学校現場のスリム化を断行することが管理職の大切な仕事である。会議の回数を減らすことや本当に必要な仕事かどうかを選別することや同じような行事や仕事を統合すること等、多くの学校で取り組まれている方策を参考に、本校でも実施していかなければならない。

また、この規模の学校では、行事や施設（管理）などの情報が、個人に集中している。人事異動や校務分掌の変更で、その情報の伝達がうまく行われないことがある。その場合、担当教員に多くの仕事が負担となる。こうした負担軽減のためには、校務分掌に関わる仕事内容の確実な伝達を行わなければならない。さらに、校務分掌組織の在り方やその運営方法について常に検討し、改善していかなければならない。大きな行事の取り組み中に討議される内容や行事後に行われる反省等、これらの情報を活かしていくことが必要である。具体的な例として、本年度、運動会は、その企画・運営を「保健安全委員会」で全て行った。その結果、同委員会の仕事量の多さや体育主任への大きな負担が運動会後の反省として挙げられた。そこで、来年度は、複数の教員からなる実行委員会を作り、運動会を組織で企画・運営していくこととした。

こうした取り組みによって、仕事を気軽に頼める雰囲気（オープンな職場）、勤務時間を意識する職員集団、会議内容や回数の厳選とともに、校務分掌運営も整備され、スリム化を進め、さらに教職員集団の組織的な動きも高めることにもつながると考える。

## 6 おわりに

教職大学院派遣教員は、研修2年次と修了後において、教職大学院での「学び（4領域の研修内容と開発実践報告）」を勤務校はもちろん、その地域の教育に「活かす」という使命を受けている。

昨年度、私は、教職大学院研修修了後すぐに、「主幹教諭」として1年勤務した。主幹教諭の職務内容は、「教員が子ども一人ひとりに向き合う環境づくり」と定義づけられているが、勤務先（地域）の実情やニーズによって違いがある。さらに、主観教諭は、新たな職であり、その職務内容をどの教員も理解しているわけではない。そこで、毎日の勤務（のあらゆる場面）において、職務内容を検証することで、その確立と共に、存在（価値）を勤務校（兼務校）中心に教育現場や地域・家庭に浸透させることを目指してきた。それは、自分にとって、「職務開発」という意味合いが強く、教職大学院での「学び」を活かすことができ、非常にやりがいのあるものであった。

今年度は、教頭としての勤務となった。管理職という「立場の変化」、誰もが知っている「職務内容」、これらは、昨年度と大きく違う点である。さらに、これまでの実践フィールド（地域）を離れるという大きな変化もあった。そんな中、今年度のスタートで、学校長は、私に「共に協力して、よい学校を創っていきましょう。」と言われた。これは、私の不安（初めての職務、初めての地域、初めての人間関係等）に配慮された言葉であったと考える。同時に、管理職として「学校を創る」という強い意図が感じられた。さらに、学校長は、毎日の勤務（会議や行事、発信文書まで）において、PDCAサイクルを意識している。これは、「学校経営を改善する」というスタンスが強く感じられた。私は、こうした学校長の言葉や姿勢を支えに、「学校を創る」すなわち「学校を改善する」という意識で、自己存在感と自己有用感を味わいながら、日々の職務に思い切って取り組むことができた。

来年度以降、主幹教諭のような職務内容の検討から職務開発につなげるパターンを参考に、今年度、教頭として実践した分野において、「学校改善」「組織マネジメント」という視点を持って、日々の実践を深めな

がら、「教頭のアクションリサーチ」を進めていきたい。

## 7 参考文献

- (1) 篠原清昭「スクールリーダーのための新しい学校経営」篠原清昭編『スクールマネジメントー新しい学校経営の方法と実践ー』 ミネルヴァ書房 2006年 序文、3-10頁
- (2) 牛渡 淳「スクールリーダーの役割と力量」 同上書 43-56頁
- (3) 今井恭博「生きる力を育てる教師の構え」『みずほ教師塾「教師力」を高めるために』 瑞穂市教育研究所 2006年 1-84頁
- (4) 篠原清昭・中村裕幸「学校の組織運営と教頭・副校長のマネジメント」 佐藤晴雄編『教頭入門』 教育開発研究所 2011年 59-65頁
- (5) 淵上克義「スクールリーダーの心理と行動」 淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷愼之輔編『スクールリーダーの原点 ー学校組織を活かす教師の力』 金子書房 2009年 47-69頁
- (6) 浜田博文「学校組織観の転換と校長のリーダーシップ再考」小島弘道編『時代の転換と学校経営改革』 学文社 2007年 232-242頁
- (7) 楚阪 博ら「組織運営力を身につける力量」 有村久春編『教師の資質・能力向上のためのP D C A』 教育開発研究所 2005年 104-119頁
- (8) 中村裕幸「学級経営をめぐるつまずきの予兆とその克服」『児童心理』 金子書房 2011年3月号 109-114頁