

平成 27 年度

学校力を高める学校経営の在り方

— 管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた
各郡市の取り組みと課題 —

三 河 小 中 学 校 長 会
学 校 力 向 上 特 別 委 員 会

目 次

はじめに	1
I 調査研究の基本方針と活動内容	
1 本年度の研究主題と内容	2
2 学校力向上特別委員会の組織	4
3 活動経過	4
II 三河16郡市の管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた 取り組みの概要と課題	
1 各郡市の取り組みの概要	5
2 現在抱えている課題	7
3 研修状況一覧	9
III 三河16郡市の管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた 取り組みの実際	
1 研修の実際	12
IV 三河16郡市のミドルリーダー育成に向けての提言を受けた取り組み	
1 提言1について	46
2 提言2について	48
3 提言3について	50
研修会記録	
1 教職員の育成と学校活性化	52
2 これからの学校経営と学校マネジメント	54
三河小中学校長会特別委員会のあゆみ	56
おわりに	57
平成27年度 学校力向上特別委員会委員一覧	

はじめに

三河小中学校長会では、昭和57年度から特別委員会を設置して、喫緊の課題について調査研究を行い、会員の主体的な学校経営に多くの指針と励ましを与えるとともに、関係各方面に情報発信をしてきました。

歴史をひもといてみますと、「行事割愛検討特別委員会」としてスタートした特別委員会は、平成11年度に「学校経営特別委員会」と名称変更し、校長としての主体的な学校経営の理念を明確にすべく調査研究を行ってきました。さらに、平成23年度から現在の「学校力向上特別委員会」と名称変更をし、学校力を高める方途を探り、学校経営に携わる校長に求められる課題と対応を明らかにするため、研究主題を「学校力を高める学校経営の在り方」として、調査研究を継続してきました。各郡市が地域の実情を踏まえ、研修の効率化を図りながらも、連携や共有を大切にし、研修内容の充実をめざす取り組みがなされていることが明らかになった一方、急増している若手教員など勤続経験5年以下の教員の力量を高めるための取り組みが急務である現状から、平成25年度は学校力を高める上で教師力を高めるための各郡市の取り組みと課題について調査研究を行い、報告書をまとめました。さらに昨年度はミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みの様子や課題について調査研究を進め、ミドルリーダー育成のための提言という形で具体的な方策をまとめることができました。

本年度は、学校力を高めるための管理職等の力量向上、組織マネジメントに視点を当てた取り組みと、昨年度の提言を受けての各郡市のミドルリーダー育成の現状把握について調査研究を進めました。

本報告書をもとに、それぞれの郡市の取り組みの情報交換や計画的・組織的な研修等がなされ、次年度のさらなる学校力の向上に生かしていただければ幸いです。

平成28年2月

学校力向上特別委員会委員長 天 野 広 子

I 調査研究の基本方針と活動内容

1 本年度の研究主題と内容

各小中学校では、現行の学習指導要領でめざしている子どもたちの「生きる力」の育成に向け、日々教員が真摯な教育活動を進めてきた。現在、学習指導要領改訂に向けて、道徳や小学校英語の教科化などを視野に入れたさまざまな動きが展開されている。複雑・多様化した社会のなか、校長は確固たる経営ビジョンのもと力強くリーダーシップを発揮し、目の前の子どもたちの「生きる力」を育むため、そして、多様な教育課題解決のため、教育課程編成の工夫や教育活動の円滑な実施と充実、教職員の指導力の向上や組織力の強化を図っていく必要がある。これまで、校長自らの研修に加え、特に若手教員の力量向上、さらにミドルリーダー育成に向けた人材育成に取り組んできているところである。

学校は、校長のリーダーシップの下、全職員の共通理解と協働体制が築かれ、創意と活力と熱意に満ちた場所であらねばならない。教育活動の推進にあたっては、各学校において、教職員が意欲的に個性や創造性を発揮できるような組織づくりと運用に努め、学校経営に参画する意識を高めることが重要であり、組織マネジメントに視点を当てた、組織的・継続的な改善に努める必要がある。校長をはじめとした管理職等、さらにミドルリーダーの力量向上が何にもまして求められている時代である。

そこで、三河小中学校長会では、学校力を高めるため、「学び、高め合う校長会」をスローガンとし、学校教育における今日的な課題を踏まえた上で、組織力を高めるためにどうするべきか、管理職等の力量向上及び組織マネジメントに視点を当て、調査研究・研修に取り組みたいと考えた。また、昨年度提言したミドルリーダー育成のための提言を受けての取り組み状況を把握したいと考えた。

そして、本委員会の研究主題及び研究内容を右記の通り設定し、調査研究に取り組むこととした。

研 究 主 題

学校力を高める学校経営の在り方

－管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた

各郡市の取り組みと課題－

研 究 内 容

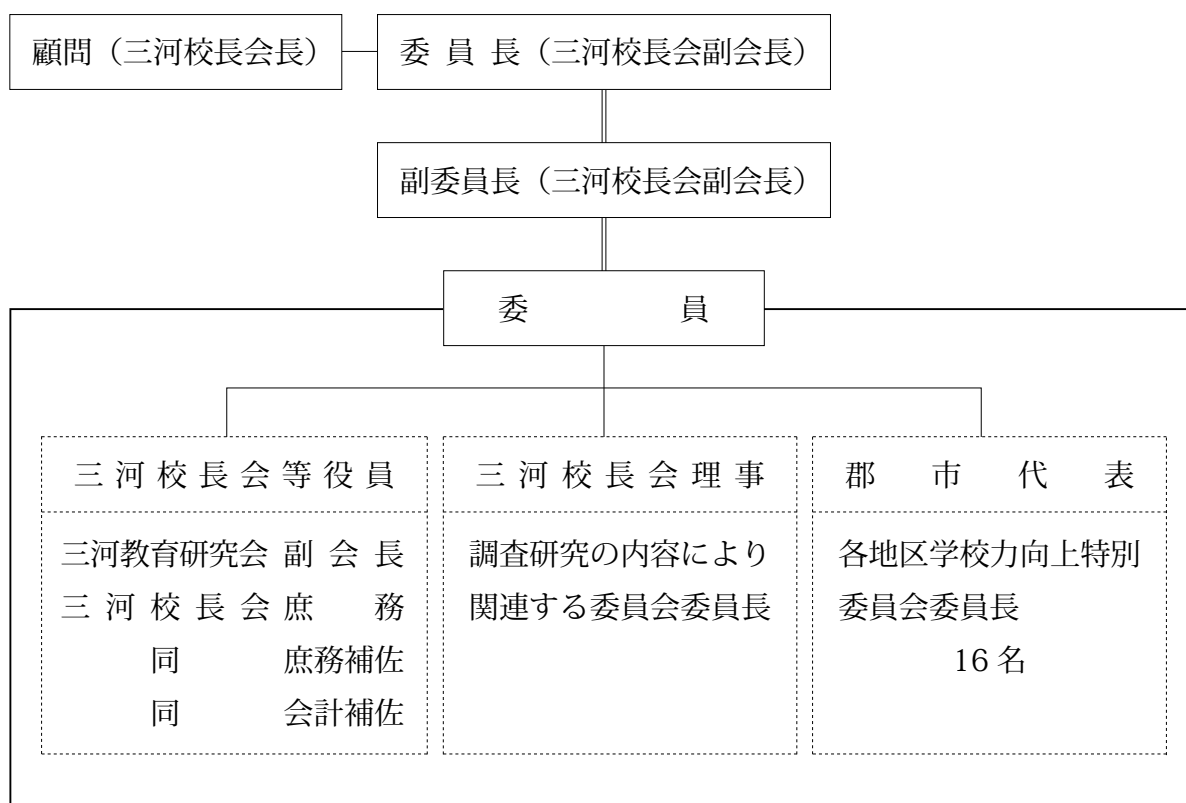
- 1 各郡市の管理職等の力量向上、組織マネジメントに視点を当てた取り組みの概要と課題を把握する。
- 2 各郡市の管理職等の力量向上、組織マネジメントに視点を当てた取り組みの特色をまとめる。
- 3 ミドルリーダー育成のための提言を受けた取り組み状況を把握する。

(注) ミドルリーダーのとらえ

管理職等と教職経験10年未満教師の間にあり、確かな指導理念と優れた実践力をもち、職員や保護者からの信頼・信望があり、学校運営に建設的に参加する者

(※管理職等：主幹教諭、教務主任、校務主任、校務主任補佐を含む)

2 学校力向上特別委員会の組織



3 活動経過

時期	開催委員会	研究内容
6月	第1回委員会	基本方針、組織の確立、研究推進の立案、アンケート依頼
7月		アンケート集約
8月		アンケート結果の分析
9月	第2回委員会	アンケートのまとめ、各地区の現状分析
10月	調査	
11月	第3回委員会	原稿審議1 調査の分析
12月	第4回委員会	原稿審議2 研究のまとめ
2月	第5回委員会	研究成果と今後の課題の検討

Ⅱ 三河 16 郡市の管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた取り組みの概要と課題

1 各郡市の取り組みの概要

ここでは、各郡市の管理職等の研修状況及び組織力向上の取り組みについて、それぞれ概観してみる。

(1) 管理職等の力量向上に向けた取り組みについて

ア 研修の主催

各市町村教育委員会や教育研究会、校長会、職ごとの自主的な研修会等である。

イ 研修の内容

各郡市ともに多岐にわたる取り組みが行われている。研修内容を大きく分類して、その主な項目をあげると、以下のとおりである。

① 教員の資質や指導力向上等に関する研修

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| ・若手教員の力量向上やミドルリーダーの育成 | ・非違行為の防止 |
| ・メンタルヘルスと復職支援 | ・保護者との連携やクレーム対応 |
| ・いじめの早期発見とその対応 | ・不登校対策 など |

② 学校運営に関する研修

- | | |
|------------------|-------------|
| ・さまざまなマネジメント力の向上 | ・校内OJT体制の確立 |
| ・法規演習 | ・地域連携 など |

③ 教育課程や教科等の指導改善に関する研修

- | | |
|----------|-------|
| ・防災や安全教育 | ・道徳指導 |
| ・ICTの活用 | ・ESD |
| ・学力向上 | など |

④ 児童生徒理解に関する研修

- | | |
|-----------------------|-------------|
| ・特別支援教育 | ・発達障害に対する理解 |
| ・子育て支援センターや養護施設の視察や交流 | など |

ここにあげた研修内容は、今すぐに取り組む必要のある重要な課題ばかりである。教員の大量退職による若手教員の増加や、中堅教員不足という悩みを抱えつつ、各郡市がきめ細かく取り組んでいる状況がよく分かる。(詳細はP 9～11 参照)

(2) 組織マネジメントに視点を当てた取り組みについて

学校における組織マネジメントとは、学校教育目標に向けて、管理職だけでなく、組織の一人一人が分業、協業しながら、組織を有効に機能させることである。

現在、学校が直面している多様な課題は、教員一人の力だけでは解決できないことが多い。そこで、教職員全員が、ミッション（使命、存在意義）とビジョン（めざすところ）を共有し、一人一人が高い目的意識をもって、組織として同じ方向に向かって取り組むことが必要である。各郡市においても、各市町村教育委員会や校長会主催によるさまざまな取り組みが行われている。

ア 組織マネジメントの概要や組織づくり、人材育成に関して

① 講師から学ぶ

組織マネジメントの視点から、外部講師による研修を進めている郡市が多い。その講師は、会社経営者、企業の人材育成担当、教育行政や教育機関の関係者、元校長等である。

② 研修受講者から学ぶ

文部科学省主催の学校組織マネジメントに関する中央研修受講者や、各種研究大会に参加した校長等を講師とした研修をすべての郡市で実施している。

イ ミドルリーダー育成に関して

校長会と教育委員会の連携による、中堅教員への講話やグループ討議などが多くの郡市で行われている。また、ミドルリーダーとしての意識向上を図るために、郡市の研修会の企画や運営に携わらせる取り組みが行われている。

ウ 一人一人の教員の資質向上に関して

教育委員会が作成した「教員人材育成プラン」に基づき、学校内の教員一人一人が、年齢や経験に応じたキャリアステージを意識して、学校組織内における自らの役割を認識させる取り組みを行っている郡市が見られる。学校が同じベクトルで、組織一体となってビジョンに向かって歩むことにより、教員の資質を高めている。

エ OJT (On the Job Training) に関して

組織マネジメントにおいて、若手教員の育成は欠かせない課題である。その手だてとして、OJTによって、職場で実務をしながら、若手教員が管理職や先輩教員から技術や知識を学んでいる郡市が多く見られる。

2 現在抱えている課題

管理職等の力量向上に向けた研修や組織マネジメントに視点を当てた研修は、「1 各郡市の取り組みの概要」のとおり、各郡市できめ細かく行われている。しかし、同時にさまざまな課題もある。力量向上と組織マネジメントに関する研修は、互いに関係しているものであり、切り離せない面がある。ここでは、短期的に取り組む必要のある力量向上研修と、長期的に取り組む必要のある組織マネジメントという視点で、課題の整理を試みた。

(1) 管理職等の力量向上に向けた取り組みについての課題

ア 研修の内容についての課題

- 現在の課題に対処するための研修のニーズは強く、時間の確保等が難しくマネジメント論やリーダー論などをじっくり学ぶ研修がなかなか実施できない。
- 管理職等の経験値に差があるので、研修内容を参加者全員の要望や実態に合わせる事が難しい。
- 研修内容自体の精査、見直しが必要となっている。
- 教務・校務主任の在職年数が短くなっているため、当該職だけでなく、次職を見据えた研修を行う必要がある。
- 研修内容の精選や充実を図るために、教育委員会や教育研究会等、他の機関や組織との連携をいっそう深める必要がある。

学校教育に対するニーズが多様化、複雑化してきたことで、学校は多くの課題解決に迫られている。そのためには管理職等を中心にした研修を充実させ、学校力を高めることが大切である。しかし、単に研修の機会を増やすだけではなく、その必要性や成果等を見極めて精選したり、研修の体系化を図ったりすることが肝要となっている。

イ 研修の在り方についての課題

- 多忙な勤務状態のなか、新たな研修機会を設定することが難しい。
- 講師を招聘して研修を行う場合、適切な講師の人選や予算などに苦慮している。
- 郡市内の各学校や教職員への研修内容の伝達、共有が十分とは言えない。
- PDCAサイクルによる研修のさらなる充実が必要である。

研修で学んだことの共有化やP D C Aサイクルによる行動化が研修機会の精選につながる。それには研修内容の伝達や共有化をいっそう図ることが大切であり、そのための工夫が必要である。

また、研修内容に応じた適切な講師の選定は、多くの郡市が悩んでいる。研修内容とともに、講師の情報に関しても共有していくことが望まれる。

(2) 組織マネジメントに視点を当てた取り組みについての課題

- 組織マネジメントに対する共通理解がさらに必要である。
- 校内O J T体制の構築につながる研修を厚くする必要がある。
- 組織マネジメント研修の講師の選定に苦慮している。
- 中央研修を受講した校長、教頭から郡市を越えてアドバイスを受けたい。
- 組織マネジメントに関する研修自体がまだまだ十分でない。

学校における組織マネジメントは、管理職だけでなく、全教職員で取り組むべきものである。そして、同じ方向性をもって、校長がめざす理想の学校像に向かって進む。このような認識のもと、まず、校内において組織マネジメントとは何かという共通理解を図り、研修を深めていく必要がある。

管理職が、さまざまな外部講師から指導を受けている例や、教育委員会の作成した「教員人材育成プラン」に基づいて、教員一人一人がキャリアステージに合わせ、学校組織の一員として自らの役割を意識している例などが、「Ⅲ 三河 16 郡市の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた取り組みの実際」の中で述べられている。また、校内O J T研修によって人材育成を図り、組織力を高めている例も合わせて、今後の研修の在り方に具体的な指針を与えてくれている。

いずれにしても、管理職を中心として、その学校の特徴を生かした具体的な取り組みに基づき、学び続ける教職員組織をつくり上げていくことが大切である。その「チーム学校」とも言うべき組織づくりのために、組織マネジメントに視点を当てた取り組みは、今後ますます必要となってくる。

以上、短期的な視点としての力量向上研修と長期的な視点としての組織マネジメント研修について、その課題について概観した。校務多忙のなかで、研修の系統性を見つめ直しつつ、実効性を高めることが重要である。

3 研修状況一覧

校長・教頭に対する研修

内 容 面
<p>①教員の資質や指導力向上等に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教職員の専門性 ・メンタルヘルスと復職支援プログラム ・ミドルリーダー育成 ・非違行為防止、不祥事防止 ・校内での人材育成、人材育成法、信頼される教職員 <p>②学校運営に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標設定 ・学校経営ビジョン、学校経営方針手だて、学校経営の在り方 ・学校組織マネジメント ・スクールコンプライアンス ・組織マネジメントの在り方 ・学校評価、学校運営協議会 ・OJT体制の確立 ・学校経営を支える職員室経営の在り方 ・小中連携、地域連携 ・不祥事撲滅 ・教育法規、学校現場における法律 ・不当要求、クレーム対応 ・当面する学校教育の諸問題・教育法規サービス ・職務内容や職務機能 ・管理職心得 ・小中連携を密にする教頭の役割 <p>③教育課程や教科等の指導改善に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子どものたちの学びを中核に据えた授業研究 ・人権教育 ・教育課程 ・自己肯定感、自己有用感、確かな学力と体力 ・特色ある学校づくり ・複式教育 ・地域を知る ・個々の学校の取り組み紹介 <p>④児童生徒理解に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援教育 ・子どもの発達 ・児童養護施設における生活支援 ・いじめ・不登校 ・発達障害 ・個別の支援の必要な児童・生徒 ・不登校、問題行動、生徒支援 ・外国人児童生徒教育 <p>⑤その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・危機管理や未然防止 ・教育環境整備 ・学校安全、防災教育、避難所運営 ・リスクマネジメント ・各種研修報告・伝達、県校長会・三河校長会等報告 ・県外の小中学校に学ぶ ・教育予算の計画的執行 ・事務の共同実施共通理解
運営面（形態、方法）
<ul style="list-style-type: none"> ・合同研修 新任校長・教頭合同研修 校長・教頭合同研修 教頭・主幹教諭合同研修 管理職・事務職員合同研修 ・中学校区で随時開催 ・訪問研修 他校の学校訪問参加、関係施設等訪問 ・連絡会の活用、情報交換 ・小中学校長講話 ・校長会議後の自主研修会

主幹教諭、教務主任、校務主任、校務主任補佐等に対する研修

内 容 面
<p>①教員の資質や指導力向上等に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミドルリーダーの育成 ・中堅・若手教員の育成 ・校内研修の在り方、初任者研修 ・若手教員の力量向上 ・外部との折衝や協力体制構築のための調整力、段取り力 ・不当要求、クレーム対応 <p>②学校運営に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校経営力 ・諸問題への対処の仕方、今日的課題 ・学級・学校経営の創意工夫 ・所属教員を指導する能力 ・教務主任の役割・任務、校務主任が果たす使命 ・教育法規 ・校内O J T体制の確立 ・不祥事撲滅 ・学力向上や学校の組織力向上 <p>③教育課程や教科等の指導改善に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小学校英語、道徳の教科化 ・教育課程 ・カリキュラムマネジメントの原理 ・特色ある学校づくり ・金融経済教育 ・学校環境づくりと授業づくり、授業研究や授業づくりの在り方 ・自己肯定感、自己有用感 ・小中連携教育 ・教育研究 ・全国学力・学習状況調査結果分析と提言 ・道徳推進の方法 ・複式学級への移行期の対応 ・I C Tの活用 ・E S D ・安全教育 <p>④児童生徒理解に関する研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子どもたちを取り巻く今日的課題 ・特別支援教育 ・外国人児童生徒教育 <p>⑤その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設備品、施設管理、施設関係や工事 ・学校を守る ・東南海地震への備え ・不審者対応 ・学校環境整備（修繕・緑化・防災） ・文書事務
運営面（形態、方法）
<ul style="list-style-type: none"> ・合同研修 主幹教諭・校務主任・校務主任補佐合同研修、主幹教諭・教務主任合同研修、 教務主任・教科等指導員合同研修、管理職・事務職員合同研修 ・ブロック研修

組織マネジメントに視点を当てた研修

内 容 面
<ul style="list-style-type: none"> ・時代の変化に対応した新しい学校づくりの手法を身につけたり、カリキュラムマネジメントの原理を習得したりして、学校経営者としての総合的な組織マネジメント能力の向上を図るための講義と演習 ・管理職のマネジメント力だけでなく、教職員一人一人がマネジメントスキルを高め、協働意識をどう高めるかを学ぶ ・時代の変化に対応した学校づくりの手法を身につけるなど、学校経営者としての総合的な組織マネジメント能力の向上をめざす ・各学校の教育活動の活性化を図れるよう講話（60分）・グループ討議（45分）を実施する ・民間人（会社経営者）を講師として、経営や人材育成について講話を聞く ・大学教授や県研究指導主事、元校長による研修会 ・中央研修（学校組織マネジメント研修）の伝達
運営面（形態、方法）
<p>【開催時期】 5・6・7・8・10月 8月が最も多い</p> <p>【対象者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自由応募（中堅教員総合研修受講者） ・新任校長・新任教頭・新任教務主任 ・教員免許更新者 ・35歳から45歳までの教職員 <p>【形態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・校長会や教頭会等の単独研修、市町村教育委員会との合同研修 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全教職員対象に実施し、各学校が中心になって研修内容の実践に努めている郡市がある
その他
<ul style="list-style-type: none"> ・「管理職の研修は全て組織マネジメントにつながっているという考え方のため組織マネジメントのみを取り出した研修を行っていない」という郡市がある

Ⅲ 三河 16 郡市の管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた取り組みの実際

1 研修の実際

【岡崎市】

1 はじめに

岡崎市では「時代の変化に対応した新しい学校づくりやカリキュラムづくりの手法を身につけ、マネジメント能力の向上をめざす」ことを目的として、「組織マネジメント等研修会」を実施している。

2 研修の実際

本研修の対象者は校長・教頭・教務主任を対象にしている。新任校長・教頭研修の対象者、新任教務主任研修の対象者、中堅教員総合研修対象者は、必ず参加する。平成 27 年度は、平成 27 年 8 月 20 日（木）午前 8 時 45 分～12 時に、岡崎市総合学習センターを会場として行われた。

(1) 講義概要

ア 新任校長・教頭研修（教育研究室 2）

「学校におけるメンタルヘルスマネジメントの在り方」

講師：岡崎市立葵中学校長 都筑 祐一 氏

イ 新任教務主任研修（教育研究室 1）

「学校における組織マネジメントの在り方」

講師：岡崎市立福岡中学校長 中村 郁夫 氏

ウ 中堅教員総合研修（教育研究室 3）

「若手教員のコミュニケーション能力の向上を図るために」

講師：岡崎市立竜谷小学校長 小島 寛史 氏

教務主任の分科会では「先生がチームとして機能し、円滑に運営したい」「先生たちをどうサポートすれば、子どもにより指導ができるかを考える」という講師の基本的な考えに基づいて研修が進められた。「手の指のように機能する 5 役」「役職の春夏秋冬—教頭は春のような温かい心で、教務主任は夏のように燃える情熱で、校務主任は秋のように澄んだ心で、校務主任補佐は冬のようにきびしい心で」「報・連・相と確認」「校長と教頭の関係、教務主任への支援」「学び続ける役職—責任・覚悟・

意識改革・職員とともに成長する」といった内容の講義がされた。参加した教務主任からは「報・連・相については、これまでも心がけてきたが、その後の結果の確認や相談を受けた後の状況の確認が大切であることを再認識した。」「自分自身も学び続けなければならないという自覚を高められた。」という感想が聞かれた。

(2) 演習概要

ア 共通研修（小ホール）

「学校管理運営」（法令演習）

講師：岡崎市立北中学校長 荻野 款司 氏

事前に講師から示された法令演習課題について、各自が回答と根拠となる法令等をレポートにまとめて参加した。まず、校長・教頭・教務主任・中堅教員のグループに分かれて、課題について話し合った。その後全体で、講師から文部科学省管理主事等研修講座や県校長会法制委員会等に基づいた解説をしていただいた。

事前課題の例一教諭Aは主治医から自律神経失調症と診断され、病気休暇を取得し、引き続き病気休職に入り3年が経過した。その後復職したが、職場復帰から2週間が経って「統合失調症により6か月の自宅療養が必要」と診断された。この場合、教諭Aは再び病気休職を取ることが可能か。（管理主事等研修講座での解答紹介：「病気休職を取ることにはできない」、解説：「自律神経失調症」は国際疾病分類によれば「神経系の疾患」に分類されるので、同一区分の疾病と判断できるため。）

この他に「生徒の自殺原因にいじめが疑われた場合、担任教諭及び管理職の責任についての事例」「給食におけるアレルギーによる死亡事故への対応についての事例」「非常災害業務にかかわる事例」について、さまざまな法令に基づいた研修を深めることができた。中堅教員からは「これまで法令について考える機会をもたなかったので、たいへん勉強になった。教育公務員として知っておかなければならないことがたくさんあることが分かった。」という感想が出された。

3 成果と課題

役職ごとにグループ研修や協議をもつ研修会は効果的であった。「学校づくりやカリキュラムづくりに対する各学校の創意工夫」は、今後ますます重要視される。子どもたちを取り巻く環境の急速な変化のなか、今日的課題の分析や具体的解決策について研鑽を深めることが必要であるが、一方で多忙化にならない工夫も考慮したい。

【 碧南市 】

1 はじめに

本年度の小中学校本務教員数(常勤再任用者は除く)は328名である。年齢層別では56歳～60歳が49名、51歳～55歳が28名、46歳～50歳が34名、41歳～45歳が39名である。現在、在任中の校長12名、教頭12名のうち19名が56歳～60歳の層で、同層のうちの38.8%を占めている。

5年後、今の51歳～55歳の層が56歳～60歳の層に入れ替わるとき、約10人中7人が校長、教頭職に就くことになる。また現状より若い年齢での管理職登用が予想される。

本市教育委員会が主催する校長研修会では「高い教育理念と広い見識、外部との連携」、教頭研修会では「組織的な学校管理、学校経営」、指導者(主幹教諭、教務主任、校務主任、保健主事)研修会では「人材育成」をテーマに管理職等の研修を開催している。

2 研修の実際

(1) 教育委員会主催の取り組み

ア 碧南市管理職(校長)研修会

- ① 期日 8月21日(金)
- ② 講師 児童養護施設オリーブ施設長 廣瀬 貴雄 氏
- ③ 内容 「児童養護施設オリーブの現状と課題」
 - ・子どもを取り巻く環境の変化
 - <家庭>少子化、核家族化、離婚の増加
 - <社会>人間関係の希薄化、自然環境及び遊び場の減少
 - ・児童虐待について
 - <種類>身体的虐待、性的虐待、ネグレクト、心理的虐待
 - <要因>親、子ども、社会
 - ・支援の方針
 - 子どもの最善の利益を主眼とする自立支援計画書を作成し、職員が母性的役割、父性的役割チームを担いながら個々の発達段階に応じた支援をめざす。

イ 碧南市管理職(教頭)研修会

- ① 期日 8月5日(水)
- ② 講師 愛知県教育委員会健康学習課指導主事 杉本 春美 氏
- ③ 内容 「学校における危機管理」
 - ・危機の分類、危機管理に関する法的根拠、組織的な対応
 - ・学校における食物アレルギー
 - ・学校事故の判例

ウ 碧南市指導者(主幹教諭、教務主任、校務主任、保健主事)研修会

- ① 期日 8月4日(火)
- ② 講師 元蒲郡市立形原中学校長 足立 泰敏 氏
- ③ 内容 「教育から共育へ」
 - ・黄金の60代をめざして
 - ・思いを育て、生き方をつくる、あこがれと失策
 - ・ミカンの樹に学ぶ、カンボジアで学ぶ、教職をめざす若者と学ぶ
 - ・われ愚かさ失策の中の校長職10の気づき

(2) その他の管理職等力量向上の機会

- ア 管理職同士の日々の課題の相談
- イ 自主校長会及び自主教頭会での情報交換
- ウ 校内研修
- エ 自己啓発

3 成果と課題

今年度の研修を通して、「教育委員会主催の研修」、その他の研修として「自主校長会及び自主教頭会での情報交換」「管理職同士での日々の課題の相談」は管理職等力量向上の機会としてとても有意義であった。とりわけ「自主校長会及び自主教頭会での情報交換」「管理職同士での日々の課題の相談」は、具体的な事例に対する他の校長の考えに触れ、新たな価値観・判断基準を獲得することができ、すぐに学校で活用することができた。

5年後、今の51歳～55歳の層の85.7%が管理職になる。それまでに特に新任の校長が、先輩や同僚の校長の支援を得て、少しでも不安が少なく勤めることができるように計画的な管理職登用、研修の充実が望まれる。

【 刈谷市 】

1 はじめに

刈谷市には、小学校15校、中学校6校の21校があり、638名の教員がいる。20代は25.3%、30代は28.6%、40代は22.9%、50代は23.2%の割合である。大量退職の時代を迎え、年々若手教員が急増している。一方、リーダーシップを発揮し、これまで刈谷市を支えてきた見識の深い校長が、ここ3年で13名が退職し、今年度も4名が退職予定である。多様な教育課題を抱え、若手教員やミドルリーダーの育成とともに管理職等の力量向上は、喫緊の課題である。

2 研修の実際

(1) 管理職等の力量向上に視点を当てた取り組み

ア 刈谷市教育委員会主催の取り組み

刈谷市の育てたい子ども像は「自己肯定感と自己有用感に支えられ、確かな学力と体力を身につけ、当たり前前のことを当たり前前にできる子どもの育成」である。そのために、校長会（年12回）、教頭会（年3回）、教務主任会（年3回）、校務主任会（年2回）では、「教員や児童生徒に自己肯定感と自己有用感を高める」ために校長の経営方針を基に、それぞれの立場としてどのように取り組むかをテーマに、計画と具体的な手だて、成果と今後の課題を明らかにするために取り組んでいる。それぞれの立場での情報の共有化、情報交換は、とても有意義である。

イ 刈谷市校長会の取り組み

① 校長研修会

刈谷市では毎月1回の市教育委員会主催の校長会議後、校長研修会を開催している。ここでは、協議事項や連絡事項の他に、県校長会・三河校長会・三河教育研究会の報告、三河校長会専門委員会の報告、全連小・全日中・東陸小・東陸中の研修報告、当面する諸課題等の情報交換を大切にしている。経験の浅い校長にとって有意義である。

② 力量向上のための教職課題研修会

教職課題研修会は、年3回の開催である。力量向上のための講演会を年2回実施している。第1回は、6月に「教員のメンタルヘルスと復職支援プログラム」（講師 県教育委員会健康学習課主査 日々野忍氏）を実施した。教員のメンタルヘルスについて、事例を基にグループ討議をし、より効果的な対応の仕方について学んだ。

第2回は、1月に刈谷市教育委員長 池田裕幸氏を講師に実施した。多くの示唆をいただいた。第3回は、2月に6中学校区別小中校長会による調査研究報告と、各学校の「教員の力量向上に向けた取り組み」についてレポート報告を行った。

③ 6中学校区別小中校長会

昨年度は、「食育」「ICT教育」「道徳」「体力づくり」に分かれ、調査研究を行った。本年度は、小中連携をより深めるために、6中学校区別小中校長会に変更し、校区毎にテーマを決め、月1回程度開催している。主なテーマは、「道徳」「スマートフォン対応」「大学との連携」「幼保小中連携」「若手育成」等である。授業や行事の様子も参観し、互いに情報交換を密にでき、校区の連携も深まっている。

ウ 刈谷市教頭会の取り組み

教頭会の教職課題別研修会は、年2回の開催である。「地域に期待される人材の育成」（講師 刈谷工業高校長 加藤良和氏・デンソー学園長 松井茂樹氏）他1回の講演会を実施した。また「教育課程」「教育環境整備」等6部会で研究を推進した。

エ 刈谷市教務主任会・校務主任会の取り組み

教務主任会の教職課題別研修会は、年2回の開催である。「『特別の教科である道徳』の実施に向けて」（講師 県教育委員会義務教育課指導主事 細川圭子氏）他1回の講演会を実施した。校務主任会の教職課題別研修会は、年1回の開催である。「土の管理と肥料について」（講師 県緑化センター 鈴木金幸氏）を実施した。

(2) 組織マネジメントに視点を当てた取り組み

校長会は、刈谷市教育研究会や刈谷市教育委員会と協力し、毎年1回、組織マネジメントに視点を当てた講演会を開催している。本年度は、4月に「カレーなる人生」（講師 C o C o 壺番屋創業者 宗次徳二氏）を実施した。天涯孤独な生い立ち、極貧の少年時代から東証一部上場企業へと創り上げた宗次氏の情熱あふれる率先垂範の体験談から、「人生と経営を成功に導く秘訣」を学ぶことができた。

3 成果と課題

それぞれの立場で、改善を図りつつ有意義な研修ができています。しかし、若手やミドルリーダーの育成を含めた教職員の力量向上や管理職等の人材育成は、喫緊の課題である。学校現場は多忙化しており、新たな研修会をもつことは厳しいが、市教育委員会と連携し、より効果的な研修の在り方を校長会として模索していきたい。

【 豊田市 】

1 はじめに

豊田市には、小学校が 75 校、中学校が 27 校、特別支援学校が 1 校ある。平成 20 年頃の予測では、今後 10 年のうちに約半数の教職員が入れ替わるとされ、まもなくその 10 年を迎える。役職者を含めて、世代交代が確実に進んでいる。40 歳代は全体的に採用が少なく、これまでの役職につく世代の人数が不足し、役職者の低年齢化と同時に、同じ役職でも短い年数で変わっていく若返りも起きている。そんななか、役職者としての視野の拡大、資質の向上が急務になっている。

2 研修の実際

(1) 豊田市校長会の取り組み

豊田市では、月 1 回の市教育委員会主催の校長会議の後、校長会として、校長全員会議や専門・特別委員会、班別研修や講演会等を終日日程で開催している。市教育委員会主催の研修会とあわせて、力量向上に向けた取り組みを行っている。

ア 班別研修会

班別研修会は、年 4 回計画がされている。小学校で 6 つ、中学校で 2 つの班に分かれ、経験豊かな校長から浅い校長まで、1 班あたり 12～13 人の構成である。自校の学校運営についての取り組みについて、レポートを提出し、検討し、情報交換を図っている。校長としての学校経営の視野を広げ、確かな学校経営ができるように努めている。それぞれの研修会の取り組みのテーマは、①「若手教員の育成に向けての取り組み」（6 月）②「ミドルリーダーの育成に向けての取り組み」（9 月）③「指導力・資質向上に向けての取り組み」（11 月）④「先輩に学ぶ会（退職校長講話）」（2 月）である。

なお、豊田市には各学校の教職員及び、教育委員会とを専用回線で結ぶ校務システムがあり、各班どうしの情報交換はこのシステムを活用して行っている。教育委員会のサーバーの中に書庫があり、研修内容を登録することにより、役職者権限があるもののみ（校長全員）が自由に閲覧できるようにしている。

イ 校長会講演会

講演会は、年間 4 回の計画である。1 回目が豊田市長の講話であり、2・3 回目は新任校長を対象とした退職校長による講話である。4 回目は、教育委員会と連携

し、後述の民間企業と連携した研修会を開催した。

なお、校長会主催としての新任校長研修会は3回、うち1回は法規演習である。

(2) 豊田市教育委員会の力量向上の取り組み

ア 豊田市教員人材育成プランの作成と教職員評価シートとのリンク

豊田市教育委員会では、今年度、豊田市教員人材育成プランを作成した。教職員の急激な世代交代に対応し、必要な時期に必要な力をつけていくという姿勢を明確に実行するためのものである。新任から退職に至るまでの時期を、基礎能力開発期、基礎能力活用期、教職経験活用期、専門性発揮期の四つの時期に分け、各時期に求められる「学校経営力」「人材育成力」「外部折衝力」「高い見識」の四つの資質・能力を明示している。該当の時期から、毎年2項目の取り組みを選び、計画的に力量の向上に努めていこうというものである。選択した2項目が、今年度の教職員評価シート表面の目標となっていく。

イ 外部人材に学ぶマネジメント（講演会、実技演習）

今年度は、民間企業と連携した研修が多く企画されている。その一つとして、(株)さくらコミュニケーションズの古川智子氏による「組織に育むおもてなしの心」と題して校長全員を対象とした研修を8月に行った。また、新任校長・教頭研修会に、管理職研修をあわせて、トヨタ自動車から講師を招き、『『教え／教えられる風土』再構築に向けた、人材育成の取り組み』という講話を聴いた。さらには、この講演の後、「トヨタの人材育成を、教育現場にどう生かすか？」というグループ演習を行った。それぞれ、実際のマネジメントの仕方や、職場でのマネジメントの生かし方、活性化など、具体的な事例を通して学ぶ機会が設けられている。

なお、勤務時間外には、年に数回「管理職セミナー」が企画され、校長や教頭がそれぞれ自主的に参加し、特別支援教育や危機管理等を学ぶ機会が設けられている。

3 成果と課題

市内は、小規模から大規模な学校、都市部から山間部に位置する学校など、学校が置かれている位置や取り巻く状況、学校の抱える問題は多種多様である。そのなかで多彩な研修が開催され、何かに直面したときに、即活用できる体制が整っている。

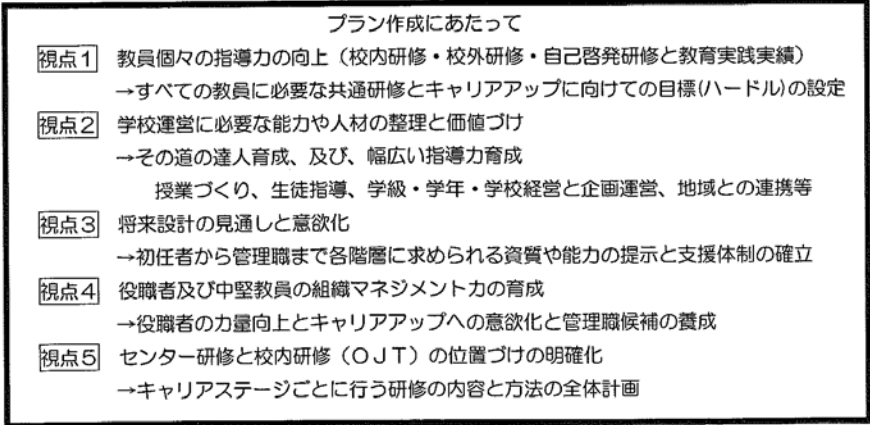
一方で、校内では、組織マネジメントを踏まえた校内OJT体制の構築につながるような研修の充実が求められる。また、市全体では、長期的な視点に立って、組

織マネジメントやカリキュラムマネジメント、リーダー論等の研修も必要である。

<資料> 豊田市教員人材育成プラン（豊田市教員委員会作成資料より抜粋）

○プランの趣旨とプラン作成の視点

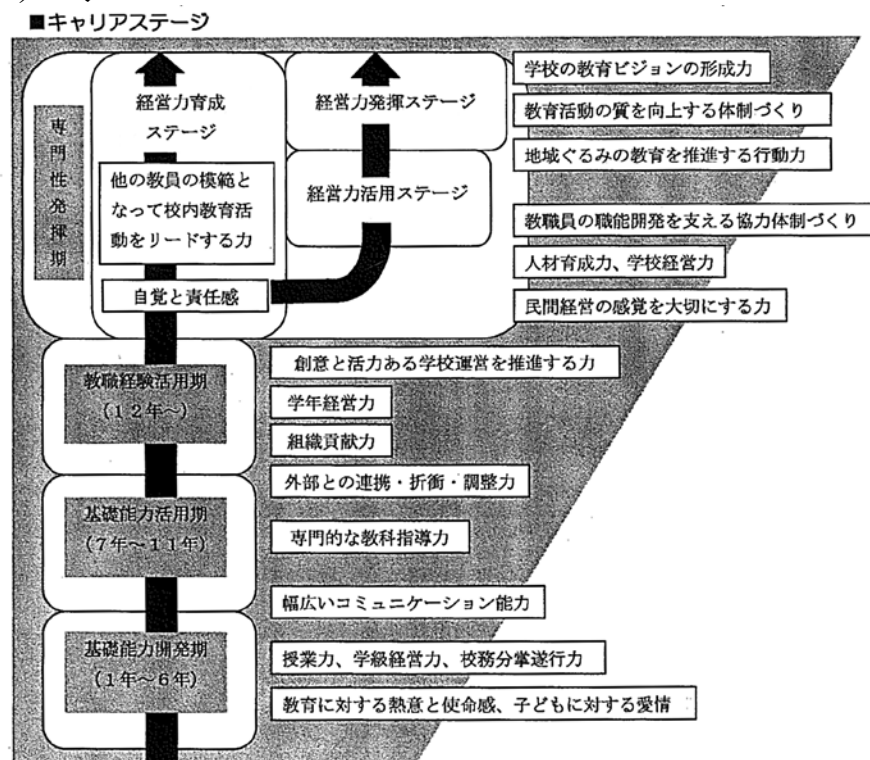
若手教員にもベテラン教員にも、教員としてのキャリア全体を見通せるようにする。若い世代のうちから基本的なキャリアアップを目指して、自ら力量向上に努められる環境を整え、適正な人的配置と役職者登用を行うことにより、豊田市の全小中学校の学校力の向上をめざす。



○めざす教員像

- ・幅広い社会性をもつ
- ・専門性を磨く、将来性をもつ
- ・組織マネジメント力をもつ
- ・地域との結びつきをコーディネートする

○キャリアステージ



○キャリアステージの求められる資質・能力と教職員評価シート

【教職経験活用期の資質・能力に加え、学校経営を担う立場でさらに求められるもの】

キャリアステージ	求められる資質・能力			
	学校経営力	人材育成力	外部折衝力	高い見識
経営力育成ステージ (学年主任等) 他の教員の模範となり、校内教育活動をリードするとともに、自分の役職について、自覚と責任をもって、学校経営等に貢献し、充実を図る時期	○学年の児童生徒及び、教師集団に対して取組方針を的確に示し、具体的に指導する力 ・働きやすい相談しやすい職員室の雰囲気をつくり、信頼関係を構築する力	○学年部、教科部の授業力向上のための具体的な計画を作成し、指導的立場でリードする力 ・若手教員に対し、教育実践を教育論文にまとめることを指導する力	○学校の取組と地域や関係機関との取組を結び付けたり、教育効果を高めるために関係を改善したりする力 ・専門性を生かし、新たな取組を生み出す力 ・外部組織や関係機関を積極的に活用し、組織力を向上させる力	○どの教職員からの相談にも適切に対応できる力 ○学年主任や生徒指導・進路指導等各主任として信頼される判断力 ・国や県、市の動向を注視し、学校経営に活かす力

【様式4】 平成27年度 自己申告・評価シート <教諭・講師> (小中学校) 小学校 整理番号

職名	ふりがな	年齢	在職歴	校歴	教科・科目	学年	校務分掌	本年度の研究・研修実績、講師実績、資格取得等
	氏名	歳	年	年				教職経験活用期

職名	本年度の目標	具体的な手だて	目標への取組と達成状況	自己評価	達成度評価
学校経営力		キャリアステージを確認し、今年度の重点として伸ばしたい資質・能力を選択する。 1年で二つ選択し、数年で四つの目標区分をバランスよくクリアできるようにする。		A	< 教頭による評価 > < 校長による評価 > <input type="checkbox"/> 目標を大きく上回る <input type="checkbox"/> 目標を上回る <input type="checkbox"/> 概ね目標に達する <input type="checkbox"/> 目標を下回る <input type="checkbox"/> 目標を大きく下回る
外部折衝力		子どもの実態を把握したうえで、目指す子どもを明確に記載する。 目の前の子どももありきで目標設定がされるようにする。		A	< 教頭による評価 > < 校長による評価 > <input type="checkbox"/> 目標を大きく上回る <input type="checkbox"/> 目標を上回る <input type="checkbox"/> 概ね目標に達する <input type="checkbox"/> 目標を下回る <input type="checkbox"/> 目標を大きく下回る

【 安城市 】

1 はじめに

本市も、他市と同様、教員の世代交代が急激に進んでいる。今後は役職者の不足、低年齢化等、かつて経験したことがない局面に遭遇することになる。一方、教育の結果のみが求められる傾向がますます強まるなか、管理職のみならず教員全体の力量向上は急務である。結果責任が問われるから学校力を高めるべきであるという考え方ではなく、目の前の児童生徒の立場にたって、学校組織マネジメントに視点を当てた研修を充実させていきたい。組織の実態を把握し、組織に応じた在り方を試行錯誤して考え、有効な方策を施し、学校を元気にしていくものにしたい。

2 研修の実際

安城市では、市教育委員会主催で、管理職等の力量向上についてさまざまな研修会が開催されている。また、管理職等において研修する内容は、広義の学校組織マネジメントと不可分の関係にあり、こうした視点をもって各専門分野に関する研修を積むことが肝要であると考えている。また、毎月の校長会議の後、校長連絡会を開催し、専門・特別委員会からの連絡だけでなく、リスク管理等の課題について研修したり、ブロック別研修会等を開催したりしている。

(1) 安城市教育委員会の取り組み

ア 校長・教頭合同研修会

教育委員会では、学校をデザインする力と危機管理能力の2点が学校組織マネジメントで重要な視点と考え、毎年、県教育委員会や県校長会等から講師を招いた研修を管理職対象に行っている。先達が経験した事例や専門的見地からの提言を学び、本年度も三河校長会長や前安城市校長会長を講師として招いている。

イ 指導的位置にある教員の力量向上研修への新たな取り組み

本市では毎年度「学校教育の指導方針」で教育の方向性を示し、今年度も三つの柱を示した。特に平成28年度までの全校へのタブレット端末導入を控えた今年度は大きな転換点である。そこで、「学び合い」を中心とした学習方法の工夫を柱の一つとして示し、各学校での特色ある教育活動の展開を期待している。

そこで、これまで個々に喫緊の課題を設定してきた教頭研修や各役職者の研修を学校組織マネジメントの点で改善し、「学び合い」をキーワードにした上で、それぞ

れの職務に応じた課題を設定し、研修での議論の視点とした。自校の「学び合い」の考え方と育成したい児童生徒像を確認した上で、例えば教頭研修では教育活動全体での進め方を、教務主任研修では現職教育における方向性を議論の視点とした。校長は、事前に提出する課題等から、市が柱として示した「学び合い」という視点を各役職者がどのように考えているか、本校がどのような方向性に進んでいるか確認できる。また、各役職者は研修から「学び合い」のとらえが各学校で違い、多くの考え方に触れることができ、自校への還元・修正等を可能にしている。

(2) 安城市小中学校長会の取り組み

紙面の関係上、最も力点を置いているブロック別研修会に絞って記述する。

ア ブロック別研修会

本市は、各中学校区単位に、地域の実情や各学校の様子を理解し、かつ小中9年間を見通した意見交換の場となる自主的な研修を継続して行ってきた。昨年度は、学校の枠を超えたブロック別研修会という機会を通して、各校長が、ミドルリーダー育成の認識を高め、当事者意識をもって視野を広げていくことに役立てることができた。このブロック別研修会がさらに具体的な交流、研修会に発展した事例もある。あるブロックでは、次代のリーダーとなるべき学年主任・副主任が中学校に集まり、授業力向上や若手教員に対する指導方法の向上について意見交換したり、校長代表の講話を聞いたりした。本年度は、さらに、各ブロック別に研修の内容や進捗状況を共有し、市校長会全体に効果が波及してきている。特に、本市が、本年度よりタブレット端末を本格的に導入し、「学び合い」「ICT活用」の研究実践に取り組んでいるので、互いに授業を参観し、意見交換することにより、教員全体の授業力、指導力を高める交流の機会が広がっている。

3 成果と課題

世代交代がいかに進もうが、学校は、未来を担う児童生徒のために、安心安全な場所であってはならない。そのためには、教員が明るく元気でなければならない。現在、多彩な研修が開催され短期的な問題に役立つものが整ってきているが、今後は長期的な視野にたったの学校組織マネジメント研修の充実がますます求められる。教員が多忙感を感じず、力量を向上できるように、研修の在り方・方法を、教育委員会、教育研究会と連携して考えていく必要がある。

【 西尾市 】

1 はじめに

西尾市小中学校長会は、学校力をさらに高めるため、管理職等の力量及び組織マネジメントの向上をめざして必要な研修に取り組んでいる。そのなかで、「新任校長研修会」と「学校経営講座」について紹介する。

2 研修の実際

(1) 新任校長研修会

校長としての資質・力量向上のため、校長会として平成 25 年度から立ち上げた。本年度も新任校長が自ら必要な研修内容を検討し計 6 回実施した。

ア 第 1 回 7 月 9 日（木）17：00～19：00

- ・講話「新任校長の心得」……講師に前西尾市教育委員会教育長を招へいし、「学校経営自戒の視点」や「校長の心得」を学んだ。

イ 第 2 回 8 月 3 日（月）14：30～16：30

- ・講話「学校経営に関する当面の諸問題」……講師に教育委員会学校経営アドバイザーを招へいし、学校における当面する諸問題を事例をもとに学習した。

ウ 第 3 回 8 月 28 日（金）10：00～12：00

- ・講話「なぜ科学実験なのか？」……講師に元西尾市教育委員会教育長を招へいし、「最高責任者としての役割」について学んだ。また、科学実験を体験することで社会貢献の必要性や教師の責任を再認識した。

エ 第 4 回 11 月 20 日（金）16：00～18：00

- ・講話「学校現場における法律学習」……講師に西尾市顧問弁護士を招へいし、実際に学校現場で問題となっている事案について学習した。これからの学校現場は、法律に基づいた経営が不可欠であると感じた。

オ 第 5 回 12 月 4 日（金）16：00～18：00

- ・講話「会社経営と学校経営」……講師に企業の経営者を招へいし、経営者の心得を学んだ。「徹底的にムダを省く、そしてそこから何に力点を置くか決める」という言葉が印象的であった。

カ 第 6 回 2 月 19 日（金）10：00～12：00

- ・定例校長会で、教育長と西尾市小中学校長会に研修の内容を報告した。

(2) 学校経営講座

西尾市小中学校長会・教頭会は、毎年組織マネジメントの向上をめざして、学校経営講座を開催している。本年度は、7月31日（金）、現刈谷市副市長、前鶴城丘高等学校長 鈴木直樹 氏を招へいし、「学校改革とTPS」という演題でお話を聞いた。管理職として学校経営における意識を変えるよい機会となった。



学校経営講座

ア 「光り出した原石」（10年前、西尾実業から鶴城丘へ大転換）

全ての組織において、一人一人が原石であり、それを磨けば眩しい光を放ち出すという考えのもと、さまざまなことにチャレンジした。

- ・プライドをもたせる＝町で鼻つまみの高校を「日本一の学校」と言い続ける
（PTA総会での復活へのお願いと町でのレゾナンス効果）
- ・社会貢献PR＝西尾ロータリーの方々とドンダリの植樹
- ・お店の経営と地元へのPR＝生徒達のコンプレックス払拭とプライドづくり
（スリランカ料理店、株式会社「あゆぼあーん」）

イ 校長は経営者なのか管理者なのか？

「経営」とは10の力の組織を活性化して、2倍にも3倍にもしていくこと、そこには発想の転換が必要であり、リスクもある。「管理」とは10の力をもつ組織から確実に10の力を引き出すこと。校長として、常に確実な「管理」のもと、「経営」マインドを追いかけていくことが大切である。

ウ 学校を変革するために教員に伝えた考え方

- ・トヨタ生産方式の「ジャストインタイム」の導入＝生徒に対して必要な教育、知識、運動、芸術を必要なときに必要なだけ与える。
- ・「不言実行」より「有言不実行」の方がよい（有言が起点となれば、自分に目標を課して何かを考え行動し始める）

3 成果と課題

管理職研修を通して、経営者・管理者としての意識を高めることができた。今後、管理職の若年化が進むなか、組織マネジメント研修等、必要な研修を効率的に実施していくことが重要である。

【 知立市 】

1 はじめに

情報化や国際化などで高度に発展し、日々変化していく社会のなかで私たちは暮らしている。そして、生活面においてはますます多様化が進んでいる現状がある。それは、小・中学校の保護者や児童生徒においてもまた同様である。

このような社会の変化のなかで、知立市小・中学校では、「つなぐ」ことを意識し、市教育委員会や市校長会の主催により、管理職等を対象にして以下のような研修を行っている。

2 研修の実際

(1) 幼児教育とつなぐ

ア 就学前の教育や支援を学ぶ

小1プロブレム問題が論議され、幼保・小の連携の重要性が指摘されている。そこで、市校長会の研修として、市内の保育士から学んだり、保育施設などの見学を行ったりしている。

イ 「知立市中央子育て支援センター」の視察

本支援センターは、乳幼児やその保護者同士の交流を促進し、保護者の子育てに関する不安等を和らげて、子どもの健やかな成長を支援することを目的として、本年度4月に開所された。

その事業内容は、子育て支援事業、療育事業、一時保育事業、ファミリー・サポート・センター事業の四つから成っている。保育士の方々から具体的な説明をお聞きして、市の子育て支援事業の現在を知るとともに、小学校との連携強化の必要性を感じる事ができた。

(2) 地域とつなぐ

ア 地域の福祉を学ぶ

市校長会では毎年1回、市社会福祉協議会の方から、地域の福祉活動やボランティア活動等の活動状況について、研修を受けている。

イ 「知立市福祉の里八ツ田（地域福祉センター）」での講話

本施設には、市社会福祉協議会が置かれ、市の福祉活動やボランティア活動などの中核施設となっている。

ボランティアコーディネーターとして元校長が勤務していることもあり、本年度も6月に当該施設において研修を受けることができた。児童・ひとり親家庭福祉事業、高齢者福祉事業、障がい者福祉事業など、多岐にわたった活動がなされていることを学び、児童生徒への福祉教育を深めることの重要性を学んだ。

(3) 組織マネジメント研修によって教員をつなぐ

ア 経営者から学ぶ

本市では毎年夏季休業中に、管理職に対して、市教育委員会主催による講師を招いた職指定研修会が行われている。

本年度は、「魚魚丸」や「握一番」などの外食チェーン店の経営者（知立市出身）から、組織マネジメントに関する講話をうかがった。



研修会風景

「あとからくる者のために」と題した講話では、「THINK DO THINK」の経営理念のもと、従業員一人一人が絶えず前向きに成長をとげていく会社をめざしていることを熱く語られた。そのためには、PDCAサイクルにより、従業員のキャリアマネジメントを図っていくことの重要性を指摘された。

イ 中央研修受講者校長から学ぶ

本年度、1週間の学校組織マネジメントに関する中央研修を受講した市内の中学校長を講師として、市全小・中学校長に対し、市校長会主催による伝達講習を10月に実施した。学校組織マネジメントとは何か、という基本概念に始まり、「協働」による学校づくりの必要性を学ぶことができた。

3 成果と課題

学校を取り巻く環境の変化や中堅教員不足、若手教員の増加などによって、もはや教員一人一人の力量に頼るだけでは、さまざまな課題に対応できなくなっている。そこで、組織マネジメントの概念を校長・教頭の管理職だけでなく、全教員に浸透させ、組織として取り組む学校づくりが必要とされている。しかし、その概念を含め、共通理解を図ることがまず大切である。

【 高浜市 】

1 はじめに

高浜市は、小学校5校と中学校2校の小規模な市であるが、昨年度末、校長4人と教頭1人が退職し、さらに1人が他機関に異動した。そのため、今年度は市内の校長、教頭、教務主任、校務主任の半数以上が、初めて経験する役職に就いている。しっかりとした学校経営をしていくために、管理職等に対する研修は極めて重要である。本市で行っている研修について、以下に紹介する。

2 研修の実際

(1) 市教育委員会主催の研修

ア 管理職・ミドルリーダー等研修会

管理職等の学校経営に対する意識の向上や管理職としての力量向上を図るために、夏休みの前半に半日の日程で行っている。参加者は、各校の四役、事務長、主任養護教諭などで、講師は、近隣の市町の教育長、校長など、学校や教育機関のリーダーとして多くの経験を積まれた方をお願いしている。本年度は、「学校を守る」というテーマで、教育事務所長を経験された校長に講師をしていただいた。学校を何から守るのか、何を守るのか、守るためにはどうしたらよいかという、学校経営の今日的課題について学ぶことができた。

イ 管理職・事務職員等研修会

事務職員は、経理、人事、勤務に関する事務処理など、学校運営に関わる大切な業務を担当している。また、保護者や他機関からの電話の対応など、学校の窓口としても重要な役割を担っている。事務職員と管理職等が一緒になって研修することは、学校経営を円滑に行っていくために重要なことである。本年度、夏休みの後半に半日の日程で、四役・主任と事務職員合同の研修を行った。研修の内容は、クレーム対応である。保護者との円滑な関係づくり、効果的な面談、クレームへの対応方法など、日頃の学校現場に密着した研修を受けることができた。

ウ 校務主任研修会

校務主任を対象に、「教育研究論文の読み方」と「批評箋の書き方」の研修を夏休みに半日の日程で行っている。今後、職員への論文指導を行う立場になることが考えられるため、有効な研修となっている。

(2) 自主校長会での研修

月に1回開催している自主校長会では、会の冒頭で1時間程度の研修を行っている。研修の内容は月によって異なり、次のような内容で行っている。

ア 講話

毎年4月の自主校長会では、市長の講話を聞く機会を設定している。高浜市の現状や将来に向けての構想、学校と行政の連携など、市長から直接話を聞くことができ、有意義な時間となっている。また、本年度から近隣市の元校長を講師に迎え、講話をしていただいている。今年度は、5月、6月、10月に実施した。校長としての在り方、学校経営で大切にすることなど、多くのご示唆をいただくことができた。

イ グループディスカッション・1分間スピーチ

講話を行わない月は、グループディスカッションと1分間スピーチを交互に行い、今日的な教育上の諸問題について全員で協議し、理解を深めている。

(3) 第三者評価委員会及び委員による入り込み指導

高浜市では、第三者評価委員による学校評価を行っている。委員会時には、第1回目には校長が、第2回目には教頭が学校経営について10分間でプレゼンテーションを行っている。また、評価委員の年3回の学校訪問時には、学校経営の現状について四役や研究主任が説明を行っている。こうした機会が、実際の学校経営のなかで組織マネジメントの考え方を学ぶ貴重な場になっている。

(4) 組織マネジメント研修

現在は行っていないが、高浜市では、平成17年度から平成23年度までの7年間、夏休みに3日または2日の日程で組織マネジメント研修を行っていた。この7年間で、管理職から若手教員まで、市内のほとんどの教員がこの研修を受講した。

3 成果と課題

高浜市では、多数の管理職の退職により、管理職等の力量向上は喫緊の課題である。市教育委員会や校長会の研修、学校評価に関わる第三者評価委員の入り込み指導は、四役や事務職員に学校組織マネジメントの考え方を深めることに有効に働いている。ただ、中堅教員や若手教員に、組織マネジメントの考え方が根付いているかと言えば疑問が残る。全教職員が学校経営に積極的に関わることができるような体制づくりを、今後も進めていく必要がある。

【 みよし市 】

1 はじめに

本市でも教員の年齢構成における二極化は喫緊の課題である。中堅層の薄い部分を補うためにも、また、多様化する課題に対応するためにも、限られたリソースを計画的かつ周到に配置し、組織のもてる力を最大限に発揮しなければならない。

管理職等には、それぞれの立場で力量向上をめざし研鑽を積み、なおかつ組織マネジメントについてより深く理解し、組織の能力を十分発揮できるようにすることが求められている。

2 研修の実際

(1) 管理職等の力量向上をめざして

ア 管理職等研修（市教育委員会主催）

- ① 校長、教頭を対象に西三河教育事務所長を講師に迎え研修を行った。本年度は「教職員の力を生かした学校運営について」という演題で講話をいただき、管理職としての力量向上をめざした。
- ② 教務主任、校務主任を対象にして西三河教育事務所指導主事を講師に迎え、「今後の道徳の在り方について」という演題で講話を聞き、道徳の教科化に向けて研修を行った。

イ 校長会、教頭会、教務・校務主任者会による自主研修

- ① 校長会では、年間 11 回の校長会議の際に、校長会長が組織マネジメントに関する資料を配付し、研修を深めている。
- ② 教頭会では年間 3 回の研修会を実施している。テーマにそって意見交換を行い、平成 27 年度のテーマは「異校種や地域との連携を生かした教育活動の推進」である。また、同様のテーマで個人研究も行っている。
- ③ 教務・校務主任者会では、年間 3 回の研修会を実施し、テーマを設定し、意見交換を行うとともに、学校ごとに研究を進めている。平成 27 年度のテーマは「教師の指導力向上のために効果的な支援の在り方を探る」である。

教頭会や教務・校務主任者会の研究成果は第 3 回目の研修の際に、代表の 2 校が口頭発表を行い、年度末にはそれぞれ紀要にまとめている。

(2) 組織マネジメントに視点を当てた研修

みよし市では、本年度から市教育委員会学校訪問や教育委員学校訪問において、県事務職員が同席し、予算管理や執行に関する質疑に答えている。学校予算管理やその執行に関して、専門的な立場から学校運営への積極的な参画を進めるためである。組織マネジメントの観点から、学校組織をチーム学校として機能させるために学校に配置された人材を幅広く生かしていくことが重要である。

また、教頭会でのテーマを決めた自主研究、教務・校務主任者会の同様な自主研究では、組織マネジメントと深くかかわる内容の研究が行われている。教頭会では前述の研究テーマで、それぞれの学校において教頭の視点と立場でチーム学校という組織を生かした取り組みが研究されている。

さらに、校長会では校長会長が提案した資料を中心に自主的な研究会が行われ、ここで校長の職責と組織マネジメントについても取り上げている。毎回、タイムリーな事項を話題にすることができるので、ニュースで報じられる学校での事故、教員の不祥事など危機管理に関することや、道徳の教科化や英語学習など今日的な教育的話題で熱心に意見交換がなされている。

3 成果と課題

(1) 成果

市教育委員会主催の研修については講師を厳選し、内容を選択するので、質の高い講話を聞くことができるなど、力量向上に大きく寄与している。

また、自主的な研修は、テーマに沿い目的意識をもって自主的に取り組んでいる。多くの参加者が自由な雰囲気の中で意見を交換することで、力量向上につながっている。

(2) 課題

教頭会、教務・校務主任者会の自主研究では、1年の期間での研究であるため、その適時の話題に対し、対応が十分とはいえない。これを解決しようとする場合、出張が増え、多忙を招く恐れがある。

校長会でのテーマを絞った自主研修は、形式張らない雰囲気の中で意見交換ができています。しかし、今後は専門性の高い内容について講師を招へいし、よりレベルの高い研修をめざしたい。

【 幸田町 】

1 はじめに

本町は、小学校6校、中学校3校の小規模地区である。小回りがきくため、管理職等の情報交換や共通理解も図りやすい。また、小・中学校相互の横のつながりや、小中の連携といった縦のつながりも緊密である。反面、教員数が少ない上に他市町村との人事交流も縮小傾向にあることから、外からの情報や刺激を受けにくいといった弱みもある。管理職等の力量向上を図る上でも、こうした強みを生かしつつ、弱みを少しでも補えるような研修体制の確立や内容の充実が求められてきた。

そこで、町校長会では、情報交換を主体とした自主校長会議とは別に、6年前から自主研修会を毎月1回程度開催する体制が整えられ、研修を重ねてきている。

2 研修の実際

(1) 校長の力量向上を図る自主研修会

ア 学校経営について語り合う

年間8回ほど行う校長会の自主研修の内5～6回が、テーマに基づいて各校の取り組みや実態についてまとめた資料を持ち寄って行うものである。テーマはそのときどきの教育課題等に応じて決めているが、年度の始めと終わりの研修は、「学校経営・重点努力目標について」としている。各校長が描く学校づくりの方針や経営ビジョンを語り合うことは、互いの刺激になるとともに、特に新任校長や経験年数の浅い校長にとっては大いに参考になり、先輩校長から学ぶ貴重な機会となっている。

イ 今日的教育課題について学び合う

危機管理等を始め、今日的教育課題は、各校長の関心が高いことから、毎年、研修テーマにあげている。本年度9月には、「不登校の実態と対策」を課題に研修を行った。これは、ここ1、2年、本町小学校の不登校児童がやや増加傾向にあるといった町教育委員会の調査結果を受けてのものであり、時宜を得たものであった。

報告では、不登校児童生徒への対応については、共通している内容が多かったが、ある中学校から、構成的グループエンカウンターを日課に位置付けた未然防止につながる取り組み事例が紹介され、関心を集めた。生徒相互のかかわりの希薄さを少しでも改善しようと、校長主導で本年度から実施しているとの報告を受けて、校長のリーダーシップが大切であるとの認識がいっそう強められる研修となった。

(2) 組織マネジメントに視点を当てた自主研修会

ア 組織マネジメントの基礎を学ぶ

校長会内だけの自前の研修では、やはり新鮮な視点や最新の情報、幅広い見識が得られにくい。そこで、近年は、講師を招いた研修も積極的に取り入れている。

本年度新たに実施した組織マネジメント研修では、まず6月に、中央研修に参加した町教育委員会指導主事を講師として研修を行った。メンタルヘルスマネジメントやコーチングなど、教員同士の人間関係づくりや学校を元気にしていくための管理職の役割、スキル等について学ぶ機会となり、学校を組織として機能させるための一助となる密度の濃い研修となった。

なお、教頭会においても、同内容で本研修を実施している。

イ 会社経営者から学ぶ

10月には、蒲郡市にある小池商事株式会社社長である小池高弘氏を講師に招いて研修を行った。小池氏は平成20年から4年間、愛知県教育委員会委員を務められている。学校教育の現状や課題にも詳しく、会社経営と学校経営の両視点からとらえた「これからの学校経営」について、興味深く話を聞くことができた。

将来の社会を見据えた学校経営への期待、子どもたちに幸せをつかませるための学校のミッション、マネジメントの考え方や職員の動かし方など、「学校と会社の経営は違う」ことを前提にした上での人材育成、組織づくりについての話は、たいへん示唆に富んだものであり、大いに参考となった。

3 成果と課題

校長が互いにレポートを持ち寄り、意見交流をし合う自主研修は、本町の規模や地域性を生かした特色あるスタイルであると言える。校長が主体的に研修に参加し、自らの実践を振り返る機会として有意義なものとなっている。講師を招いて行う研修も、専門的な知見や幅広い視野を得る上で役立っている。

一方で、研修時間の確保や内容の精選、講師の人選といった課題があげられる。また、各学校の実態に即して、教員の力量向上や管理職等の人材育成をいかに図るかといったことも大きな課題となっている。

こうした成果と課題を踏まえた上で、町教育委員会や町教育研究会等との連携をいっそう深めることで、より効果的・実践的な研修の在り方を考えていきたい。

【 豊橋市 】

1 はじめに

管理職等の力量向上に向けた取り組みとして、教育活動中の事故及び、教員の不祥事などの未然防止や起こってしまった場合の対応などについての研修を教育委員会主催で実施している。

また、組織マネジメントに視点を当てた取り組みとして、学校の教育活動の活性化を図る上で欠かせない、ミドルリーダーの育成に向けた研修を平成 26 年度より校長会主催で実施している。

2 研修の実際

(1) 管理職の力量向上に向けた取り組み（リスクマネジメント研修会）

ア 目的：管理職の危機管理能力の向上を図る。

イ 対象：豊橋市内 74 の小・中学校の校長または、教頭（各校どちらか 1 名の参加）

ウ 日時：夏季休業中（平成 27 年度は 8 月 26 日） 9：00～16：30

エ 研修内容：

① 講義Ⅰ：「スクールコンプライアンスを考える」（80 分）

・講師：愛知教育大学特任教授 山田 淳夫 氏

・内容：学校の危機管理の必要性や目的、危機の予知・予測、緊急事態発生時の対応などについて実例を交えながらの講義

② 講義Ⅱ：「学校における事故・事件から学ぶ危機対応」（85 分）

・講師：東海学園大学客員教授 林 典子 氏

・内容：学校保健安全法のうち、安全面に関するポイントや教員の危機管理の意識化の重要性などについて実例を交えながらの講義

③ 演習Ⅰ：「リスクマネジメントの理論と演習」（140 分）

・講師：豊橋市立鷹丘小学校長 木下 智弘 氏

・内容：リスクマネジメントに関する講義、グループによる未然防止活動についての意見交換や代表グループによる発表と学校事故発生後に想定される「記者会見」の模擬体験の演習（進行の仕方、学校事故の概要説明や質疑応答）

(2) 組織マネジメントに視点を当てた取り組み（学校の活性化をすすめる会）

ア 目的：ミドルリーダーの力量向上により、学校の教育活動の活性化を図る。

イ 対象：35歳から45歳で今後各学校の中核となることを期待される教員（原則として全ての学校から1～2名）

ウ 日時：夏季休業中（平成27年度は8月26日） 14：30～16：30

エ 研修内容：

① 講義：「学校の活性化について」（60分）

・講師：愛知県総合教育センター研究指導主事 川口 晋 氏

・内容：ミドルリーダーの役割や心構え、若手教員のリーダーとしての立場と管理職のフォロワーとしての立場についての講義

② グループワーク（45分）

・グループ：小・中学校別に20グループ
（1グループ5～6名）

・内容：講義の内容や参加者が抱えている悩みについての意見交換



講義後のグループワーク

3 成果と課題

(1) リスクマネジメント研修会

ア 本研修会に参加した管理職は講義や「記者会見」の模擬体験の演習を通して、リスクマネジメントの重要性や必要性を切実な思いをもって考えることができた。

イ この研修会で管理職が実感したことと同様の重要性や必要性を学校の全職員にどのように伝え、危機管理意識を育成していくかが課題である。

(2) 学校の活性化をすすめる会

ア 参加者がミドルリーダーの立場を理解した上で管理職と若手教員の間において学校をリードしていかなければならないという自覚をもつよい機会となった。

イ 講義もグループワークも時間が短くなってしまった。ミドルリーダーとなる教員が集まる機会は少ないので、じっくりと講義を聞いたり、意見交換をしたりできる時間を設定し、力量向上につなげていく必要がある。

【 豊川市 】

1 はじめに

豊川市では、管理職の力量向上のため、次の二つの体制で研修を進めている。

- ・ 校長会、教頭会、教務主任会、校務主任会などが、それぞれの計画において自主研修を進める。
- ・ 教育委員会が主導する計画により、管理職研修を進める。

もちろん、これらは別個に行われているわけではない。現職研修委員会も合わせて連携を取りながら、管理職の力量向上をめざして、いくつかの研修を進めている。そのなかから本年度の研修として次の二つを紹介する。

2 研修の実際

(1) 校長会の計画による校長自主研修

ア 1学期「ブロック別研修」

- ・ 36人の校長を中学校区単位で5ブロックに分け、ブロック内で研修テーマを決めた。テーマは「小中学校の連携の在り方」「地域との連携の在り方」「管理職としての心得」などであった。
- ・ 各校長は、グループごとの研修テーマに沿って書いたレポートを持って、ブロック別研修会に参加した。互いにレポートの内容を発表しながら、意見や情報の交換を行った。

イ 2学期「グループ別研究協議を中心にした研修」

- ・ 各ブロックから1～2名ずつの校長が集まり、新たなグループを6つ構成した。
- ・ 新しいグループの中で、1学期に行ったブロック別研修の内容を発表し合い、それについて協議をした。
- ・ グループ内の協議内容を、全体会の場で報告し合った。

ウ 2学期「講師を招いて行った研修」

- ・ 講師 後藤 至功 氏 演題「災害時の対応について」
佛教大学実習指導講師 専門分野：地域福祉
- ・ 地域福祉の視点から、防災福祉、災害時要援護者支援について具体的なお話を聞くことができた。

(2) 教育委員会が主催する「特別支援教育に係る管理職研修」

ア 研修対象

各校から校長、教頭、主幹教諭、教務主任などが出席した。

イ 研修形態

講師を招いてお話を聞くことにより研修を行った。

- ・講師 都築 繁幸 氏 愛知教育大学教授
- ・演題 「障害者差別解消法と合理的配慮について」

ウ 研修内容

- ・障害者権利条約→障害者基本法→障害者差別解消法という法制度
- ・インクルーシブ教育システム構築への経緯
 - 特殊教育 障害特性と措置形態
 - 特別支援教育 障害特性とニーズ
 - インクルーシブ教育 障害特性と合理的配慮
- ・合理的配慮の考え方

3 成果と課題

(1) 校長会の計画による校長自主研修

ブロック別研修やグループ別研修では、視点を定めた協議を少人数で行うことができた。そのため、具体的な話し合いを進めることができた。それぞれの校区が抱えている背景とともに、校長としてのマネジメントについて話し合える機会をもつことは、管理職としての力量向上を図る上では大切なことである。

(2) 教育委員会が主催する「特別支援教育に係る管理職研修」

タイムリーな研修会であった。感想をいくつか紹介する。

- ・法規の部分はとても大切な分野なので、具体的な事例をあげて説明していただき、分かりやすかった。
- ・親との対話の大切さが身に染みた。親もよく勉強しているので、我々も対応できるようにしていかななくてはならない。
- ・特に次の三点を大切にしたいと感じた。障害者差別解消法の根幹となる部分をしっかりと押さえておくこと。さまざまな場面を想定して、個に応じた対応をすること。保護者との連携をより深めること。

【 蒲郡市 】

1 はじめに

蒲郡市は小学校 13 校、中学校 7 校という規模であり、全教員が集まる研修会・研究会なども定期的に行われている。しかし、急速に進むベテラン教員の退職を控えた今、学校の組織力を高めるための方策を講じることは急務である。

2 研修の実際

(1) 校長会「学校組織マネジメント研修」

ア テーマ「学校組織マネジメント指導者養成研修から学んだこと」

講 師 蒲郡市教育委員会学校教育課長 岡田 敏宏 氏

① 民間の組織経営に学ぶ

部下とのコミュニケーションをとり、部下にやる気を与える。一定のものさしを整え、仕事ぶりを評価し、部下を育成する。リーダーには「管理力（業務管理）」に加え、「感化力（人心統合）」が必要。感化力とは心を動かす力である。

② 学校改善と学校組織マネジメントの課題

学校改善とは、学校が自己改善を継続的に遂行していく経営活動のこと。まずは学校ビジョンと戦略を策定し、共有する。チームを創出し、ミドル層を生かしたポジティブな協働文化をつくる。そして個人技から組織の技へと広がる研修（学習コミュニティ）を活性化させ、評価から始まるサイクル「評価→計画→実行」で継続的に取り組む。さらに、学校情報を媒介とした学校・家庭・地域・小中連携を図る。

③ 戦略マップをつくる

学校ビジョンに迫るための戦略マップづくりは、多種多様な教職員・児童生徒を統合するために必要。「ありたい姿」を「めざす姿」に。その学校の「強み」を探し、力の入れどころ（重点）とする。

④ 蒲郡西部小学校での実践例

「卒業式」を核とし、「来年度の研究発表」を見据えた総合単元『心のバトン』の実際をお聞きした。教師に対して問題意識を問い、ゴールを明確にし、担任をしている異なる学年の子どもたちに対してそれぞれが具体的に取り組んだ事例であった。

イ テーマ「学校が避難所になったとき」→リスクマネジメント

講 師 蒲郡市防災課防災支援監 鈴木 俊幸 氏

① 自然災害時の避難行動、避難情報、避難経路、避難場所 …具体的に動く

② 防災コンテナ内の備蓄品 等 …学校の役割

ウ テーマ「ネットトラブルの実情と対策」→リスクマネジメント

講師 蒲郡市教育委員会青少年センター 平松 美由紀 氏

① ネットトラブルの「今昔」…今を知る

② 安全に利用するために …だからどうする

(2) 教頭会「学校活性化に向けた教頭としての役割」

ア テーマ「小中交流による教職員の力量向上と中1ギャップ解消をめざして」

① 教職員および児童生徒の交流

小中の立場で互いに授業を公開し、子どもの成長を縦軸で見つめる機会をもつ。

また、体育大会や運動会、合唱コンクール、文化祭、学芸会など、小中それぞれの行事を見合う機会を積極的にもつことで、子どもたちの縦軸の成長を知る。

③ 学校の教育力を向上させるための交流

主に地域とのつながりを中学校区で取り組んでいる例を情報交換した。なかでも地域ふれあい活動は市内全総代区で行われている。学校として最大限の参加協力をし、地域とのつながりを深めていく。地域で生きていく子どもを意識し、育てる。

(3) 学校教育課「教育課程検討委員会」

学校教育課が招集をし、校長会代表者を座長として、教頭、教務主任、校務主任、教科領域指導員の代表者で本委員会を組織している。毎年、蒲郡市小中学校における教育課題を洗い出し、具体的方策について検討し、各学校に還元している。

本年度の課題は「①若手教員の育成（研修の見直し）、②蒲郡市現職研修の主題検討、③蒲郡市教育ビジョンの見直し」とし、年4回の委員会を実施。その後、蒲郡市現職研修委員会総合反省会にて検討結果の報告を行っていく。

3 成果と課題

管理職が積極的に学校組織マネジメントを意識し、職員に仕掛けていくことは大切である。これら研修を経て「いつも通り」を脱却する機会になったと考えている。

学校組織マネジメントの示す範囲は広い。その学校ごとの色合いもあり、すべからく同様ということは無理がある。校長として、他校のよさを見つけながら、自校で活用していくためのマネジメント研修を継続させていくことが必要である。

【 新 城 市 】

1 はじめに

昨年、新城市では校長研修会を4回開催した。いずれも校長会議の後、30分から40分ほどの短時間での講演という形であった。また、新城市校長会は、毎月行われる市の校長会議が終了した後、自主校長研修会を行っている。しかし、これまでは、研修会といいながらも各係からの連絡事項や全体にかかわる行事の調整などに時間を取られ、実質的な自主研修の時間が確保できないことが多かった。そこで本年度は、研修のみを目的とした時間を設定し、確実に研修に取り組み成果を残せるようにした。



校長研修会

2 研修の実際

(1) 校長研修

ア 研修の計画

5月18日(月) 午前9時30分～	「教育予算と中小学校体育連盟行事」
5月25日(月) 第3回校長会議の後	「事務の共同実施」
6月18日(木) 午前9時30分～	「教育予算」
8月18日(火) 第5回校長会議の後	「事務の共同実施」
10月13日(火) 午前9時30分～	「今後の事業 喫緊の課題」
11月26日(木) 第8回校長会議の後	「事務の共同実施」

上記のように6回の研修会を計画した。そのうち3回については午前中に行ったが、後の3回は校長会議後に行うため、昼食をはさんでの実施とした。いずれも十分な時間が確保され、じっくりと研修することができた。

イ 研修の内容 「事務の共同実施について」

新城市では、平成26年度に「新城市学校事務の共同処理の実施に関する規程」が定められた。それ以前は、教職員会の事務委員会としてブロック別の共同処理組織があったが、それが規程に基づき行われるようになった。中学校区などを考慮して、市内の22校を四つのブロックに分け、各ブロック長を中心に事務の共同処理や事務職員の指導育成などが計画的に実施されている。実施から1年が過ぎ、この共同実施の運営についての問題点や目指すべき方向について校長会としても検討する必要がある、校長研修として行うことになった。

研修では、各4ブロックに校長が分かれ、事務のブロック長を講師にブロック会の運営や共同処理の現状について話を聞き、質疑をした。共同実施の利点としては、新任の事務職員が増えている現状から、組織的なチェック機能や研修の機会ができること、また、事務の効率化により教員の負担も軽減させ、その分子どもとふれ合う時間を増やせることである。課題としては、個人情報扱いや兼務発令の是非、専決事項の内容などがあげられた。小規模校の多い新城市では、事務職員は学校の貴重な戦力であり、校長会としても共同実施の円滑な運用に助力をしていきたい。

(2) 教頭研修

ア 研修の計画

教頭研修については、例年、市で計画をし、年間4回（5月、7月、11月、2月）ほど実施される。主幹教諭は市内で1名だけということもあり、教頭研修と合同で実施している。15時からの開催で、研修内容は中央研修（学校組織マネジメント研修）の伝達や校長会長の講話、法規演習などである。

イ 研修の内容 「中央研修（学校組織マネジメント等）の伝達」

独立行政法人教員研修センター主催の教職員等中央研修を受講した先生より、伝達講習という形でお話をしていただいた。学校組織マネジメントに関して、「管理職には、目的を共有する力、人とつながる力、人と人を結びつける力が必要である。一人一人が当事者になることで動きがよくなり、コミュニケーションが円滑な人間関係をつくる。また、連携のマッチングがチーム力を $1+1>2$ にする。」といったお話があった。その他にも、教育法規と学校運営やリスクマネジメントについても資料を基に興味深い報告がなされた。

3 成果と課題

昨年度の校長研修は、校長会議の後にテーマ別のグループ討議が設定されていたが、会議の時間が長引くことが多く、延期になることや短い時間しか取れないことが多かった。その反省から、本年度の校長研修は、昨年度より回数を増やし、事前準備をしっかりした計画的な研修を行い、確実に成果を残すことができた。ただ忙しい時期に出張が増えることは避けたいので、研修内容と時期については検討が必要であろう。また、教頭研修についても、今後、新任教頭が増えることを見越した上で、研修内容や時期、回数などについて対策を考えていかなければならない。

【 田原市 】

1 はじめに

田原市の学校も程度の差はあれ、いじめや不登校、学力低下への対応等、多くの教育課題を抱えている。それらを解決するため、校長をはじめとする管理職等は、以下のような研修に取り組み、力量向上に努めている。

2 研修の実際

(1) 校長研修について

校長会の自主研修会として、年に12回実施されている。基本として定例校長会議終了後の開催となっているが、緊急に対応すべき内容が出たときには臨時に研修会を行うことになっている。なお、本年度の研修内容は以下のとおりである。また、これらとは別に新任校長による話題提供があり、そこで愛知県総合教育センターeラーニング研修で取り上げられた「学校組織マネジメント研修」の内容紹介を行った。

- ・ 学校の経営方針
- ・ 特別支援教育
- ・ 特色ある学校づくり
- ・ 生徒指導の課題
- ・ 不祥事防止と危機管理
- ・ 教科教育研究
- ・ 教育条件整備
- ・ 福祉安全
- ・ 法制

ア 特別支援教育についての研修内容

- ① 特別支援教育にかかわる近年の動きを確認する。

特殊教育から特別支援教育、さらにインクルーシブ教育システムへの移行にかかわる国や文部科学省の動きを確認する。

- ② 田原市内の状況を確認する。

学校教育課や子育て支援課、地域福祉課等による相談支援の連携について確認する。また、豊橋市立くすのき特別支援学校の開設により、小学校の段階から将来を見据えての教育支援が重要になってきたことを知る。

イ 不祥事防止と危機管理についての研修内容

- ① 体罰に関する不祥事防止事例ワークシートを活用する。

体罰をした教諭の気持ちや体罰を受けた生徒の気持ち、体罰を未然に防ぐためにはどのような取り組みをすればよかったかについて考え、記入する。

- ② 不祥事防止のためのチェックポイントを確認する。

体罰否定の指導観に立った指導体制は確立されているか、教員の懲戒と児童生徒の

人権について十分な理解を図り、児童生徒の立場に立った指導が行われているか、児童生徒理解と信頼関係に基づいた指導が図られているか等について確認する。

③ 危機管理について学ぶ。

学校現場では必ず何かが起こるものと意識し、気づきや予知力を磨くことで予見義務や回避義務の遵守に努める必要性があることを学ぶ。

(2) 教頭研修について

教頭会の自主研修会として、年に5回実施されている。校長会長や教職員会長、外部講師を招いた講話と、教頭の職務遂行にかかわる各校の取り組みや課題を出し合うグループ研修により力量向上を図っている。

ア 外部講師（東三河教育事務所主査）を招いた研修内容

① 生涯学習事業への理解を深める。

あいちの教育に関するアクションプランⅡの内容を取り上げ、生涯学習事業への理解を深める。

② 学校教育と生涯学習との関連を考える。

学校教育と生涯学習とのよりよい関係づくりにおいて、教頭が果たすべき役割について考える。



外部講師を招いた教頭研修会

(3) 教務・校務主任者研修について

教務・校務主任者会の自主研修会として、年に3回実施されている。校長会長や教職員会長、外部講師を招いた講話と、学力向上や道徳の教科化、小学校英語への対応等について情報交換を行うグループ研修により力量向上を図っている。なお、2月に行われる3回目の研修会では、外部講師を招聘し、「職場の活性化とマネジメント力の向上を図る」と題して、講話と演習の実施を予定している。

3 成果と課題

自主研修会であるため、常に田原市の状況を念頭に置いた意見交換が行われ、「地に足がついた研修」となっている。また、特に講師を務める者は、準備は大変だが、研修会に向けてより深い学習をすることになり、力量向上に役立っている。

ただ、外部講師を招き、より幅広い内容での研修を企画するときには、自主研修会であるため常に予算との相談になってしまう。そのため、どうしても身近な人材に頼らざるを得ないなど、講師の選定には苦勞をしている。

【 北設楽郡 】

1 はじめに

本郡は、設楽町、東栄町、豊根村の3町村からなり、小学校7校、中学校4校の合計11校である。本郡に勤務すると教職員はこの3町村を異動することになる。本郡の教職員は、勤務する町村は違っても同じ郡内に勤務する者として、北設楽郡の子どもたちのためにという気概をもって、日々教育に励んでいる。三つの町村からの北設楽郡ではなく、北設楽郡は一つという思いである。

2 研修の実際

(1) 町村巡回研修（郡校長会）

毎年、9月の郡校長会議を各町村持ち回りでやっている。午前中に校長会議と自主校長会議を行い、午後は各町村の校長会で研修内容を検討し、郡校長会として研修を深めている。目的は次のとおりである。

- ・地域で活動し地域に貢献する方々の姿から、北設楽郡の将来について考える。
- ・地域利用や観光での活用等のために開発された施設や歴史的遺構を見学し、児童生徒の学習指導に参考となる事柄を探る。

< 町村巡回研修の実際 >

○平成27年度 豊根村

講話「新豊根ダム建設前の様子」

新豊根ダム湖や堤内巡視体験



新豊根ダムの概要説明

○平成26年度 東栄町 大千瀬川の淵見学（煮え渕のポットホール等）

柿野地区の石仏群見学

○平成25年度 設楽町 沖駒地区開拓の概要説明

沖ノ平地区&名倉小駒ヶ原分校跡見学

○平成24年度 豊根村 グリーンステージ花の木で陶芸体験

茶臼山高原の美術館見学&新野峠付近見学

○平成23年度 東栄町 千代姫荘周辺見学設楽城址・東部小学校跡地見学

骨太弁当試食（東栄中学生徒と千代姫荘が連携して考案し、弁当として販売）

(2) 複式学級への移行期の対応について（教務主任部会）

平成 17 年度の町村合併により、それまでは小規模で複式学級を有する学校が多かったが、平成 27 年度には、複式学級を有する学校は 2 校にまで減った。ところが、ここ数年の児童生徒数の減少により、平成 28 年度からは複式学級を有する小学校が 7 校中 5 校へと増えることになって

いる。また、複式学級を経験したことがある教職員も減ってきている。

そこで、隔年複式解消制度や複式学級になる前年度のカリキュラム等はどうあるべきかなど研修を深めることが急務となっている。各学校の実情等を情報交換しながらカリキュラムのあり方、授業のあり方等について研修を深めている。



複式授業研修会

(3) 勤務校の防災設備の課題への対策（校務主任部会）

設楽町役場が新しく建設され、防災設備等も充実したものになっている。そこで、設楽町教育委員会と郡校務主任部会とが連携し、学校安全の視点から新庁舎の防災設備を見学することにした。また、新庁舎建設までのDVDの視聴や町担当者と意見交換をし、勤務校の防災設備を見直すきっかけにしようと考えた。新庁舎では、非常用自家発電の設置、多目的利用可能な会議室等、災害時の拠点となるよう設計されていることなどを教えていただくとともに、環境保護や危機管理、町民サービス等の視点からも庁舎が建設されていることが理解できた。

3 成果と課題

郡管理職等として共通の視点からそれぞれの取り組みを見直し、郡としてのまとまりのある取り組みができつつあることが感じられる。今後、さらなる児童生徒数の減少に伴う教職員数の減少が見込まれるなか、次のことが課題としてあげられる。

今まで培ってきた北設楽郡独自の教育を管理職等が率先して中堅教員のみならず、全教職員へ伝えることが急務である。また、各世代の人数が今まで以上に減少するなか、世代間交流を深め、協力して北設楽郡の教育に取り組むことができるようにする必要がある。

IV 三河 16 郡市のミドルリーダー育成に向けての提言を受けた取り組み

1 提言 1 について

校長は、学校運営への強い参画意識と社会性、専門性を兼ね備えたミドルリーダーを育成するために、地域・学校の実情を踏まえた校内の体制を整える。

校長には、各学校においてミドルリーダーを着実に育成する責務がある。ここでは、16 郡市各学校の校長のはたらきかけや校内体制の事例を紹介する。

(1) 授業力向上・研究推進等にかかわる取り組み

- ・研究部会及び授業研究協議会において、中堅教員を各グループ協議の中心とすることでリーダー経験を積ませる。
- ・ミドルリーダーを示範授業の授業者、特設授業の指導者、校内初任者研修の講師、得意分野をテーマとした校内現職教育の講師として活用する。
- ・各校の指導員の要請訪問や校内の授業研究会の機会に、小・中学校が互いに声をかけ、ミドルリーダーを中心に参加させる。
- ・低・中・高学年から、育てたい教員を一人ずつ抽出し、単元構想や本時授業案を立案させ、提案授業を行わせる。四役が積極的にかかわり、指導することによって学校の核になる教員を育成する。
- ・ミドルリーダーとしての活躍を期待する 35 歳～45 歳の教員を授業者として授業研究会を行う。授業者の授業力向上を図るとともに、若手教員が先輩教員から学ぶことで「ミドルリーダーの連鎖」となるような学校体制を構築する。

(2) 校務分掌等を通じて実践的にリーダーシップを発揮させる取り組み

- ・中堅教員を各学年の道徳推進教師に位置付けた O J T 研修を行う。
- ・要のポジションへ位置付け、仕事を任せたり (O J T)、地域・保護者・生徒指導への対応チームなどへ参画させたりする。
- ・各学年で学年副主任を話し合いの中心にして、子どもたちの学校評価の資料を基に、各学級経営や学級の良い点・課題を分析させる。学年副主任を話し合いのリーダーにすることで、学年全体を俯瞰的に見る経験を積ませる。
- ・学年副主任を二人体制にして、生徒対応・教員対応と責任分担の焦点化を図る。指導的な立場で、学年運営や学年内での教員育成を担いつつ、指導力向上を図る。

- ・学年主任が講師となり、学級経営や生徒指導、保護者とのコミュニケーションなどの具体的な例をあげながら若手教員パワーアップ講座を開催する。
- ・50代と20代の教員を、同じ校務分掌を持った者同士でペアにし、OJTによる現職研修を進める。
- ・30代後半の教員に企画立案をさせ、教務・校務・学年主任が共感的、支援的な態度で指導助言することで、企画力、行動力を培う。

(3) 今日の教育課題や専門的分野への見識を高める取り組み

- ・ミドルリーダー学習会を開催する。
生徒指導、学級経営、論文・紀要原稿等の指導の仕方等／若手へのミニ研修会、次の人を育てる手立てやリスクを学ぶ研修会／学校運営の課題等の意見交換
- ・食物アレルギー、支援の必要な児童への対応、保護者対応など、課題に応じて、ミドルリーダーを核としたプロジェクトチームを作る。
- ・ブロック研修として各校の現職教育推進委員が集まり、子どもたちの学び合いを深めるために、ICT機器の活用の仕方を共に学ぶ。
- ・中堅教員の授業力や若手教員への指導方法の向上をめざすために、中学校ブロックで該当者が集まり、授業参観や懇談の場をもつ。
- ・専門性を高める現職研修会を実施する。
エピペン講習会／いじめ対応講座／ラジオ体操を学ぶ会／心肺蘇生を学ぶ会
英会話を学ぶ会／理科実験講座／Q-U活用講座
- ・ミドルリーダーが学習指導、学級経営、ソーシャルスキルトレーニングなど、自分の得意な分野の講座を開設するワンポイント講座を開催する。

(4) その他

- ・校長と教頭で、ミドルリーダー候補との懇談会を実施する。(一人20分程度、一度に二人以上で1年間継続)
- ・交通安全主任、清掃活動主任、生徒会主任を対象に面談を行い、企画・運営をする上での段取り、連絡調整の手順等を学ばせ、3年計画で育てる。
- ・地域の自然、歴史、人を積極的に教材として扱い、教育課程に位置付けることで、各学年のベテラン教員(ミドルリーダーを含む)が積極的に地域に出向いたり、地域の方々とかかわったりする。

2 提言2について

校長会は、ミドルリーダーを育成するための研修等を、計画的・長期的な視野に立ち、組織的に行う。

16 郡市校長会は、昨年度の三河校長会の提言を受け、ミドルリーダー育成のための組織づくりを前向きに進めている。ここでは、校長会が主となって取り組んでいる事例を紹介する。

(1) 西尾市の取り組み

○西尾市小中学校長会「ミドルリーダー研修」

西尾市小中学校長会は、次世代の指導者を育成するため、本年度からミドルリーダー研修会を立ち上げた。参加資格は、三河校長会の「ミドルリーダーのとらえ」（確かな指導理念と優れた実践力をもち、職員や保護者からの信頼・信望があり、学校経営に建設的に参加する者）を満たしている教員とした。研修は長期休業を中心に計4回実施した。

ア 第1回研修会 7月29日(水)

14:00～16:00

- ・教育委員会教育長激励の言葉
- ・講話1「ミドルリーダーに期待すること」
- ・講話2「ミドルリーダーとしての自覚」
- ・講義1「教員としての常識」～社会人・学校人としての基本～
- ・講義2「教育法規」(教育基本法、学校教育法、地方公務員法など)



教育長激励の言葉

イ 第2回研修会 8月3日(月) 15:00～17:00

- ・グループ討議・提案

課題1 「私が考えるアマとプロの違い
～プロ教師として生きるために～」

- ・助言、指導
- ・講義1「教員としての常識」～ミドルリーダーの作法～
- ・講義2「教育法規」(教職員の内訳、基準数、常勤と非常勤など)

ウ 第3回研修会 8月17日(月) 15:00～17:00

- ・グループ討議、提案

課題2 「貴校の学校経営案に記されている『重点努力目標』の中から一つを選択し、具現化するための提案をまとめなさい」

- ・助言・指導
 - ・講義1 「教員としての常識」
～信頼される教師とは～
 - ・講義2 「教育法規」(学校現場における法律)
- エ 第4回研修会 10月30日(金)

16:00～18:00



グループ討議

- ・グループ発表・全体発表

課題3 「語りを磨こう ～5分間スピーチ～」

- ・講義 「教育法規」(学校現場における法律)

(2) 刈谷市の取り組み

○刈谷市教育懇談会

昨年度より、校長会がミドルリーダー育成のため、中堅教員との情報を共有する場を設けた。

(3) 豊橋市の取り組み

○学校の活性化をすすめる会(年1回・8月・2時間)

35歳～45歳までの教員(100名程度)を対象に、各学校の教育活動の活性化を図るために実施

- ・講話「学校の活性化について」(60分) ※フォロワーシップについての講話
- ・グループ討議：講話を受けての意見交換(45分)

(4) 新城市の取り組み

○教育研修会2階建て方式の実施

教育研修会の部長・副部長をミドルリーダーに任せる。ミドルリーダーが中心となって企画・運営にかかわっている。

(5) 幸田町の取り組み

○中堅教員学習会

- ・30代～40代の中堅教員を対象にした学習会を実施している。(年1回)

3 提言3について

校長会は、ミドルリーダーの育成を主とした研修等が有効に実施できるように、教育委員会をはじめ関係機関や組織との連携をよりいっそう進める。

校長会は、教育委員会と連携して各種研修の内容を再検討し、ミドルリーダーの育成によりいっそう寄与する研修にしていく必要がある。ここでは、教育研修会の改革に取り組んだ事例と中堅教員に的を絞った研修会の事例を紹介する。

(1) 新城市の取り組み

○教育研修会の2階建て方式

本年度、新城市では校長会が中心となり、市教育委員会、教頭会、事務職員会、教職員会と連携し、教育研修会の在り方を大きく改革した。これは、学習指導要領の改訂、児童・生徒数の大幅な減少とアンバランスな教員の年齢構成などの課題をふまえ、今後の新城市の教育をどうすべきか考えた末の方策である。

ア 2階建ての教育研修会とは

前年度までの教育研修会は、国語、算数・数学、社会、理科、英語、音楽、保健体育、養護、事務といったいわゆる専門教科中心の会であった。これらの研修会は1部として発展的に継続をし、2部として特別支援、道徳、特別活動、生活、総合的な学習、生徒指導、小学校外国語活動、情報といった研修会を新たに立ち上げた。職員は希望により1部と2部の両方に所属をする。本年度は、5月に第1回教育研修会を行い、前半を1部、後半を2部として各1時間ほどで実施した。第2回は夏季休業中に、1、2部とも半日日程で行った。第3回は1月に1部のみ実施した。

イ 2階建てのメリット

研修会の部会を増やすことで、それまでやや手薄であった分野にも光を当てることができる。それぞれの研修会は、中堅教員が部長や副部長として会の運営をまかされており、ミドルリーダーとしての資質を実践的に学ぶ機会も増えることになる。また、以前の研修会では、小学校国語、中学校国語というように別々に研修を行っていたが、小・中学校の区別をなくし国語部会とするなど、9年間を見通した指導を考えることを求めた。これは、それまでの研修会がどちらかといえば個人のスキルアップを主眼にしていたのを、新しい研修会では市全体としての成果を期待しているからである。運営にあたるミドルリーダーにも身につけてほしい視点である。

(2) 豊川市の取り組み

○中堅教員研修

豊川市教育委員会主催の中堅教員研修は、年度のうちに42歳を迎える全教員を対象に、現職研修の一環として実施されている。中堅教員としての資質向上と使命感を養うこととともに、専門性の向上、得意分野の伸長、自らの課題や適性の再認識を図ることを目的として、1年間の研修が行われている。

本年度実施している研修内容の概略を実施日に沿って紹介する。

ア 4月24日（金）

- ・打ち合わせ（研修内容の確認）のうえ、研修計画書を作成し提出

イ 8月21日（金）

① 法規演習（午前）

- ・事前に法規に関する課題レポートを提出
- ・教育法規演習

講師 前豊川市立小坂井中学校長 山田 清志 氏

② 課題演習（午後）

- ・「情報セキュリティおよび不祥事防止について」

講師 豊川警察署生活安全課長 切江 泰仁 氏

- ・「租税教育について」

講師 名古屋市中村税務署税務広報広聴官 中村 直紀 氏

法規演習、課題演習ともに、事後に研修報告書を提出

ウ 8月28日（金）

- ・授業力向上研修「授業づくり」

講師 富山大学人間発達科学部 教授 松本 謙一 氏

- ・事後に研修報告書を提出

エ 所属校で計画した日

- ・各校で研修者の研究授業に基づく授業研究会等の実施
- ・授業案、授業記録、協議会の内容などの提出

オ 1月8日（金）

- ・「教育への提言」をテーマにした研究論文の提出

研修会記録

三河小中学校長会 研修会

平成27年10月7日 竜美丘会館

「教職員の育成と学校活性化」

兵庫教育大学大学院教授 浅野 良一 氏

1 人材育成の基本的な考え方・・・経営資源（人・もの・金・情報）の一つ

人材の特性

- ①学習により能力が向上する ②意欲次第で業務の質や量が大きくなる
- ③学習自体も意欲につながる ④組織の文化や風土からの影響が大きい

- ・現在および将来の組織能力と、個人の能力・意欲を引き上げることを目指す活動
- ・今必要な能力を高める+将来必要な力量を今から身に付ける
- ・教員個々人の力量をアップするだけでなく、チームの力・組織の力・同僚性を高めるのも人材育成
- ・知識技能を高めるのも人材育成だが、意欲次第で伸び縮みする

※教え上手だけでなく、学ばせ上手・場作り上手になることが校長として大切

2 職員を育てる場

①仕事

- ・仕事が教材になる条件……「やや難しいレベルが割り当てられる」・「任せられ仕事」
- ・仕事を教材にするやり方……「校長先生の冒険」・「教職員自身の挑戦的な目標設定」

②管理職や先輩の働きかけ……・マンツーマンでの個別指導

- ・存在そのものが教材（モデリング）
- ・「メンタリング」（支援的助言）

③職場のありよう……ワイワイ職場 まじめな雑談風 風通しのよい学校

※ 最初三年間が重要 『最初の職場の上司の不作は、一生の不作』

④評価が人を育てる……信用的になされる形成的な評価（誉める・しかる 声かけ）他者からの評価

- 人材育成のコツ
- ・挑戦的な仕事
 - ・仕事を任せる（ぎりぎりまで待つ）
 - ・振り返り
 - ・経験の内省化（実践や経験をノウハウにする）
 - ・一仕事終了後の声かけ（上司の指導ではなく、上司の良質な声かけ）

⑤顧客……子どもに向きあう経験

⑥外の風……小中一緒にやる 地域のことをやる 市教委の経験

⑦研修会……指導する側に回ることによっても育つ

⑧自学自習……自分で勉強する

3 教職員を育てるのは、ほとんど学校の中

○どういう機会があなたを伸ばしたか

- ・管理職や先輩からの助言
- ・授業研を含めた校内での研修
- ・職員室での同僚との日常会話
- ・仕事や分掌

○大きく伸びたのはいつか……一仕事したとき

- ・学年行事や学級行事をやり終えたとき
- ・難しい生徒指導上の課題を解決したとき
- ・研究授業をやり終えたとき

※育てることを目的としていないところに育成の工夫をいかに盛り込むかが大切

4 職務設計論（仕事の割り当て方） ※ 教員の仕事は職務設計論から見ると整った職業

- ①スキル多様性…いろんなことを経験させる ②課業の主体性…まとも仕事を持たせる（担任等）
- ③課題の重要性…自分の仕事の位置をはっきりさせる（〇年〇組等）
- ④自律性…自由裁量の幅を持たせる ⑤フィードバック…子どもの反応で良いか悪いかが分かる

5 意欲への働きかけが重要

○ハーズバーグの動機付け・衛生理論

意欲が高まる時…「達成」「承認」「仕事そのものの面白さ」「責任」「昇進」

○ロックの目標設定理論 ※教職員評価制度もこの目標設定理論から考えられている

- ①困難な目標・難しい目標…自分で決めることが大切 ②明確な目標
- ③フィードバック 進捗状況の把握…早いうちにやることが大切

6 年齢に応じた育成 「キャリア発達論」

①初期キャリア…自分の持ち味・強み弱み・得意不得意を探求する時期

※場数を踏ませる・いろんな経験をさせることが大切（小と中、低学年と高学年等）

- ②キャリア深耕期…得意をもっと得意にさせる時期
- ③進路選択時期…管理職か一般教員か決める

7 メンタリング（支援的助言） ①体験を元に ②公私にわたり ③直接的・間接的

8 他の都道府県の人材育成の例

- ・大阪…初任者と育成・成長のビジョンを共有する
- ・東京…先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる
- ・神奈川、京都…風通しを良くする 職員室の机の前に資料を置かない
- ・横浜…掲示板ツアー・掲示物ツアー（教室を回り、掲示物等についてのノウハウを教える）

9 校内で上手く人材育成をやっている共通項目

- ・各種活動の見える化・見せる化
- ・評価の場作り…誉める場を上手に作る 柔道黒帯システム（目標とする人を明確にする）
- ・強みを生かして…授業が得意な校長なら、模擬授業をやって見せる等
- ・外の風…授業参観・学年の入れ替え等を活用する
- ・教員間のコミュニケーションに手を打つ
- ・若手が若手を指導する

10 組織がよい状態になるためのステップ

①「戦略的ゆさぶり」

- ・校長の将来展望をはっきりさせる ・「中核部分への資源の集中」（力を入れるところを明確にする）
- ・組織内部に矛盾と危機感をもたせる（安定しているときが一番危ない）
- ・外からのプレッシャーを与える（研究指定・学校関係機関評価の結果等）

②ミドルの突出

- ・ミドルを中心とした小集団による戦略的突出 ・極限追求型の目標設定（健全な開き直り）

③突出集団の成功による後続集団の発生

若手の育成を通して若手にやる気のあるグループを作らせ、その人たちの動きで学校を活性化する

「これからの学校経営と学校マネジメント」 国士舘大学教授 北神 正行 氏

1 学校組織マネジメント改革の動向と課題

- ①中教審答申「今後の地方教育行政のあり方」(1998/9/21)
- ②教育改革国民会議最終報告「教育を変える17の提案」(2000/12/22)
- ③文部科学省「マネジメントカリキュラム開発等会議」の設置とモデルカリキュラムの提案
(2004/4/3)

※今までの学校運営は、法規中心 「現状維持の経営」(問題・事故を生じさせない)

これからの学校経営は、マネジメント中心 「創造的な経営」

2 「教育の構造改革」による「学校教育の質」保障政策

地方分権・規制緩和のもとで、「教育現場主義」による「学校教育の質」保障が必要になる

※「学校教育の質」保障で大切な、学校教育目標の点検がなされていない学校が多い

※目標まで遡って点検をすれば、目標から見て今の現実はどのような評価できるのかを組織として確認していくことができる

(1) 学校教育の質の3側面の改革

①教育内容の改革(学力の質)→学習内容の改善<学校教育法の改正や新しい指導要領>

②教員の指導力の改革(教員の質)→授業の質の改善<免許更新制・指導改善研修>

③学校運営と組織の改革(経営の質)→学校の組織や運営のあり方

<新しい職(副校長主幹教諭の設置)・校長副校長教頭主幹教諭でマネジメント>

(2) 「評価」に基づく改革・改善策の構築

①「学力の質」・・・全国学力学習状況調査という名の学力評価

②「教員の質」・・・自己申告に基づく、目標管理という意味の新しい教職員評価システム

③「経営の質」・・・学校評価制度

※評価は、組織がたてた目標の妥当性を吟味できる 結果を基にして改善策の構築ができる

(3) マネジメントに基づく改革・改善策の構築

①教育内容・・・「カリキュラムマネジメント」

組織目標に向けて、教育活動、組織、条件等を考えて実行する

②教員の質・・・「スタッフマネジメント」

※与えられたスタッフで最大効果を出すのが経営の腕の見せ所

※人は、育てることによって能力を2倍3倍にできる 計画的に育てることが大切

※メンタルヘルスのマネジメントも必要(目配り気配り) 病気になる人は、断らない人

③学校運営は、スクールマネジメント

3 教員の質の向上 (学校の教育力を上げるためには、教員の質の向上が不可欠)

教員の質の向上には、以下の両方の面が必要

- ・同僚同士のチームワークを重視し、全員のレベルを向上させる視点(学び合い・育ち合い)
- ・個々の教員の能力を評価し、向上を図っていく視点(個々の先生を育てる)

4 学校の「組織力（個人の力の総和を超えた力）」向上について

※4月当初に校務分掌を考えるように、組織全体という問題でもう一度捉え直すことが大切

※学校の課題を「教師個人の問題」という側面だけでなく、組織（学校）の問題と捉えるべき

※教師は、授業、学級経営を自分だけで行うことが多く（個業型）、自分のやり方に固執しがち
→自分自身を開くこと（授業を見てもらう等）が大切

※教職を支える知識や経験が次の世代に伝えるためにも組織マネジメントが必要

→先生が集まったときに子どもの話が出るような運営が必要

5 組織マネジメントを進めていくための3つの視点

①「変える」

学校の外側の環境が大きく変わってきている。これに対応して組織である学校も変わるべき

※組織の構成している一人一人が「変わる主体だ」という認識が大切

※しかし、学校は、「現状維持的な思考が非常に強い」「成功体験に縛られる組織」

②「見つける」

学校の強み、よさ、いいところを見つけて、それを変革の原動力にするとよい

※組織マネジメントは、プラス思考でマネジメントしていこうというのが原点

※今年度の経営方針や重点事項に「強み」を伸ばす項目を入れてほしい

③「つなぐ」（どこにつなぐ、どうつなぐ等）

学校だけだと限界があるが、学校と地域の機関・学校間連携等でプラスの効果ができる

A先生とB先生が協力すると何か新しい活動が生まれる。これも「つなぐ」

※人が人と一緒になって出てくる効果は、相乗効果と創発効果

相乗効果：1 + 1 が3とか5の力が発揮できる

創発効果：集まることによって偶然に生まれる新しいアイデア ひらめき

6 学校改善の5つの指標 現任校の実情を5つの指標で見直す

①教育ビジョンはちゃんと共有化されているか。具体化する経営戦略は作っているか

②同じような共有文化をきちんと内側で持っているか。外側とも連携ができているか

③研修がきちんと機能しているか

④評価からすべての活動が始まっているか。計画の前に日常的な点検活動が動いているか

⑤環境対応 学校は変わる。自己革新できる組織とみんな認識できているか

7 学校改善の方法

※学校の現状と将来像（3年後・5年後等）を共有化することが大切

※現状を共有化するためには、さまざまな評価情報でリサーチ（点検）することが大切

※R-PDCAサイクル R=リサーチ（点検）が最初

8 学校改善の仕組みづくり

※特定のテーマを研究したり追求したりするプロジェクトチームを活用も一つの方法

9 経営判断力がこれからのスクールリーダーの専門性のカギ

※この学校はどういう現状に在り、次に何を打つべきなのか。校長先生が判断をして学校をリードしなければならない。その判断力を豊かにしていくということが必要になる

三河小中学校長会特別委員会のあゆみ

- 昭和57年4月「行事割愛検討特別委員会」設立
 - ・子どもたちに「ゆとりある生活」を保障する手だての一つとして、行事の割愛・精選の在り方について調査研究を行う。
- 〈昭和57年度～昭和62年度〉

毎年抽出校を選び、出張・行事割愛・削減状況の実態調査を行い、毎年紙面で本会へ報告した。
- 〈昭和63年度～平成8年度〉

前年度の研究をもとに検討課題を明らかにし、19郡市で実施している行事や、各学校で実施している行事の精選や割愛の実態をまとめ、行事割愛検討委員会報告書を作成し、本会へ提出した。
- 〈平成9年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：行事と土曜休業日の活動とかかわり
- 〈平成10年度〉 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：地域との連携を中核とした行事運営の在り方
- 平成11年4月「学校経営特別委員会」と名称変更

研究主題

生きる力を育むための主体的な学校経営の在り方

- ・校長としての主体的な学校経営の理念を明確にする調査研究を行う。

年度	副 主 題
11	学校教育目標策定と具体的な取り組み
12	重点努力目標と具体的な取り組み
13	具体的な教育課程の編成
14	新学習指導要領完全実施1年目の成果と課題
15	新しい教育課程の編成と実施上の課題
16	主体的な学校経営とその評価
17	学校経営評価と実施上の課題
18	学校力と教師力を高める取り組みと課題
19	学校組織マネジメントの現状と課題
20	授業力の向上を目指す取り組みと課題
21	新学習指導要領への移行措置の取り組みと課題
22	教員の多忙化解消への取り組みと課題

- 平成23年4月「学校力向上特別委員会」と名称変更

研究主題

学校力を高める学校経営の在り方

年度	副 主 題
23	三河16郡市における校長研修の実態と課題
24	校長研修充実のための各郡市の方途
25	教師力向上のための各郡市の取り組みと課題
26	ミドルリーダー育成のための各郡市の取り組みと課題及び提言

おわりに

本年度は、学校力を高める学校経営の在り方として、管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた各郡市の取り組みの様子や課題について調査研究を進めるとともに、ミドルリーダー育成のための提言を受けた取り組みの状況をまとめました。

調査結果からは、管理職等の力量向上については、「教員の資質や指導力向上」、「学校運営」、「指導改善」、「児童生徒理解」等、多岐にわたる取り組みが三河16郡市で行われていることが分かりました。学校教育に対するニーズは多様化、複雑化しています。研修充実のために、研修の体系化を図ることがますます重要となっています。また組織マネジメントに視点を当てた取り組みについても、多角的に工夫しながら進めている様子が見えてきました。管理職等の力量向上と組織マネジメントは互いに関係しているものであり、切り離せない面があります。学校の全職員で取り組むべき内容もあり、今後の研修の在り方の方向性が垣間見えました。

本報告書では、各郡市の取り組みの様子を紹介するとともに、昨年度出された「ミドルリーダー育成に向けての提言」を受けた取り組みについて提言ごとに取り組みを紹介してあります。本報告書が次年度からの各郡市の学校力向上の一助となることを願っております。

おわりに、調査研究に携わってくださった委員の方々やお力添えをいただいた方々に、心よりお礼を申し上げ、結びのことばとさせていただきます。

平成28年2月

学校力向上特別委員会事務局

平成27年度 学校力向上特別委員会委員一覽

委員長	天 野 広 子	幸 田・中 央 小	三河小中学校長会副会長
副委員長	水 野 昌 孝	岡 崎・竜美丘小	三河小中学校長会副会長
委 員	酒 井 敬	豊 田・豊 南 中	三河教育研究会副会長
〃	水 野 勝 通	安 城・三河安城小	三河小中学校長会庶務
〃	小 嶋 利 之	幸 田・南 部 中	三河小中学校長会庶務
〃	天 野 明 典	豊 田・藤岡南中	三河小中学校長会庶務補佐
〃	金 指 由香里	岡 崎・小豆坂小	岡崎市学校力向上特別委員会委員長
〃	深 津 研 一	碧 南・中 央 小	碧南市 〃
〃	宇津野 仁	刈 谷・東刈谷小	刈谷市 〃
〃	津 坂 明 宏	豊 田・新 盛 小	豊田市 〃
〃	片 岡 晃	安 城・西 部 小	安城市 〃
〃	岩 瀬 豊 治	西 尾・幡 豆 小	西尾市 〃
〃	杉 浦 茂	知 立・知立東小	知立市 〃
〃	黒 野 盛 聖	高 浜・吉 浜 小	高浜市 〃
〃	堀 木 広	みよし・三 吉 小	みよし市 〃
〃	丹 羽 雅 英	幸 田・荻 谷 小	幸田町 〃
〃	山 本 充 宏	豊 橋・羽根井小	豊橋市 〃
〃	中 野 徹	豊 川・三蔵子小	豊川市 〃
〃	稲 吉 久美子	蒲 郡・三 谷 小	蒲郡市 〃
〃	大 滝 輝 久	新 城・鳳来寺小	新城市 〃
〃	伊 藤 正 徳	田 原・赤羽根中	田原市 〃
〃	片 桐 紳一郎	北設楽・名 倉 小	北設楽郡 〃
庶 務	十 河 幸 代	岡 崎・恵 田 小	三河小中学校長会庶務
会 計	宇 野 成 佳	知 立・知立南中	三河小中学校長会会計補佐