

組織力の向上を図る学校経営の在り方

神崎市立千代田西部小学校

校長 横地千恵子

1 はじめに

神埼地区（神崎市・吉野ヶ里町）には小学校9校と中学校5校があり、14名の校長で神埼地区校長会を運営している。児童生徒数は3601人（神崎市2227人、吉野ヶ里町1374人 R7.5.1現在）である。過小規模校が1校、単学級の小さな学校に属する学校が6校、1学年に複数学級ある中大規模校が7校である。

各学校が直面する課題や学校規模は異なるが、課題を解決し、学校力を高めるには、「人」をいかに育てるかが重要である、という共通点が見られた。私たちが、学校経営ビジョンの実現に向けた過程で、組織をどのように主体的に動かし、学校課題解決のためにチーム学校としてどのように教職員の成長を後押しし、組織力を高めていくのかを考えていきたい。

2 主題設定の理由

全教職員が、チーム学校として協働しながら高め合い、活力ある組織を築くために、校長の明確でわかりやすい学校経営ビジョンのもと、教職員の持ち味を生かした役割分担と連携により、チームとしての機能を発揮させながら学校全体の組織力の向上を図っていくことが重要である。

また、教員不足が叫ばれて久しい昨今、大学卒業後すぐの新規採用職員も学級担任として教壇に立つ。単学級の場合、初任者指導教員やメンター、学年グループの教職員に支えてもらいながら、がんばっている状況である。また、1学年に複数学級ある中大規模校では、チームとして学年団で協力し合い、高め合うことが重要である。どちらにしても、学級を崩さない学級経営力、授業力をしっかり身に付けていくことが、安定した学級経営につながり、児童も担任も共に伸びていく教育環境となる。教職員一人一人の資質・能力を育むと同時に、組織力を向上させることが、学校力の向上につながると考える。

そこで、校長の示す学校経営ビジョンの具現化を図るための組織づくりや教職員育成のための方策を神埼地区全校長で持ち寄り、学校規模や特色に応じた方策に取り組むことで成果や課題が明らかになり、よりよい取り組みを推進していくことができるであろうと考え、本主題を設定した。

3 研究の視点

- (1) 学校経営ビジョンをどのように共有し、組織として機能させているか
- (2) 学校経営ビジョンの実現に向けた組織力向上のための取組
- (3) 組織力を向上させる特色ある取り組み

4 取組の実際

(1) 学校経営ビジョンの共有

魅力ある学校を目指し、創意と活力に満ちた学校づくりをしていくためには、校長の学校経営ビジョンを教職員、児童・生徒、保護者や地域の方と共有し、一体となって目指す学校の姿に向かって共に歩むことが重要である。ここでは、学校経営ビジョンをどのように共有してきたかを明らかにし、その組織運営についても効果的な方法を探っていく。

① アンケートより

学校経営ビジョンの共有をどのように行っているのか、神埼地区14名の校長にアンケートを取り、考察した。

問1：学校経営ビジョンの共有をどのように行っていますか。

表1 教職員との共有方法 複数回答（人）

第1回職員会議で説明	14
期首面談	12
校長だより	9
その他（学年主任会、5者会議、職員会議での指示・伝達、グランドデザインの掲示）	5

表2 児童・生徒との共有方法（人）

始業式・全校集会	14
学期ごとに振り返り	7
各学級で唱和	3
マナー検定	3
その他（掲示、ほめながら価値づけ、小作文）	5

表3 保護者・地域の方との共有方法（人）

学校だより	14
学校運営協議会・評議委員会	14
その他（PTA総会、保護者と直接対話、HP）	3



図1 千代田西部小のグランドデザイン

② 考察

年度当初の職員会議は重要な校長のビジョン表明の場である。1年後のゴールの姿を見据え、実態を見極め、目指す学校像を熱く語る。この方針に対して、1対1でじっくり話ができる期首面談の活用は多くの校長が行っており、教職員の納得感や自主的な行動を引き出すための重要な機会であると考えられる。また、校長だより等で文章にして校長の考えを浸透させることもベクトルをそろえるためにできる手段の一つである。その他、5者会議や学年主任会など定例会を設け、先を見通して学校運営について話し合うことは、ビジョンの確認ができる重要な機会であると言える。

児童・生徒との共有方法については、当然であるが、全校長が始業式や全校朝会で児童に思いを伝えている。学期ごとの振り返りにより、内省を通じて児童が自分事としていく取り組みや、各学級での唱和、マナー検定の中で意図的に学校目標について語らせる取り組みなどもあった。児童・生徒の意識の中に、どのように価値づけ、めざす学校の姿を児童・生徒に浸透させていくか、各々工夫した取り組みを行っていることがわかる。

保護者、地域との共有については、「開かれた学校」づくりに向けて、学校便りやHPはもちろん、学校運営協議会等は学校方針を示すよい機会であると言える。

(2) 学校経営ビジョンの実現に向けた組織力向上のための取組

今日の学校が抱える課題が多様化・複雑化・困難化し、教員個人の指導力だけでは対応できない状況にあり、学校が組織的に対応していくことが必要となってくる。各学校で組織力向上のためにどのような取組を行っているかアンケートを行った。

① アンケートより

問2：組織力を向上させるために、どのようなことに取り組んでいますか。

表4 組織力を向上させる取組 複数回答 (人)

主な取り組み	人数	主な取り組み	人数
課題に対してチームで対応（ケース会議等）	12	ミドルリーダーによる指導体制	5
4者・5者会議（企画委員会）	11	定例学年主任会	5
組織の体制整備（バランスの取れた学年団等）	11	ペアティーチャー制度（支援学級の担任とペアで支え合う）	4
人事評価の活用（丁寧な面談）	11	成果の見える化（中間評価→2学期に改善）	4
OJT（TTで指導等）	8	地域・専門機関との連携	4
指導部会（知・徳・体）の活用	8	学年をペアで指導（学習指導・生徒指導をペアのベテランが指導）	2
自主研修（ミニ研修）	7	チーム担任制（県の施策）	1
校内研修の充実	7	その他	2

問3：組織力向上の取組で、特に効果があったと思うことについて教えてください。

- ・職員のみ配布の職員室だより等で「学校教育目標と私（の関係）」「学校組織の中で私ができること、特に意識していること」といった内容で職員に輪番で記事を寄稿してもらい、職員で共有したことがある。他職員の意識や考え方に共感できた、あるいは新たな発見があったという感想が寄せられた。校長からの一方的な指示だけでなく学校に関する職員の思いや考えも共有できることで組織の結束が強まることもある。ただ、中には批判的な意見もあり、記事を載せ辛いこともあった。
- ・教育相談部会や特別支援教育部会に支援員やスクールソーシャルワーカー、スクールカウンセラーなどの人材も参加させて、情報共有や対応策の検討を行い、指導方針の共有などの成果があった。
- ・研究においてワークショップ型の研修を行うことで、担当となった講師の力量、先生方の指導法の改善に役立っている。
- ・困難な事案を経験したこと、それを任せて考えさせたことが組織力の向上に効果があったと感じた。

② 具体的な取組

ア 課題に対してチームで対応（12校）

生徒指導や教育相談上必要に応じてケース会議など、個別の課題や問題への対応を行っている。管理職と主幹教諭、教務主任、該当学年、必要に応じて特別支援教育コーディネーターや教科指導担当者が参加し、教頭が中心となって運営している。該当学級担任だけが問題を抱え込まないように、学校、学年の問題として情報を共有し、チームで改善への取組を行うという意識を高めていきたい。また、特別支援学級在籍の子供たちの学校生活がよりよいものになるよう、地域の方で構成された「ぽっけの会」の方々に毎日来校していただき、支援を行っていただいている。毎月1回、子供たちの様子や支援

について、特別支援学級担任との情報交換会を開き、よりよい支援につなげている。運営は主幹教諭が行っている。(三田川小)

情報の共有と担任の困り感の解消のために、ケース会議を随時開催している。担任の困り感の解消に直結するが、担任だけに抱え込ませないようにすることが必要。不登校対策委員会も立ち上げた。(神埼小)

イ 5者会議（企画委員会）での共通理解 （11校）

企画委員会（5者会）の定例化による学校経営方針・状況についての確認、状況共有を行い、職員に見通しを持たせる。また、課題の共有と対応についての検討を行っている。(神埼小)

4者会議を行うことにより①スケジュール管理②職員・児童の状況把握③危機管理を主な目的とし、実施している。3週間先までの見通しをつけ、早めの声掛けを行うことで、仕事に追われない、仕事を追わせる状況を作り出す。児童や職員の状況をつぶさに情報共有し、早めの支援を行ったり承認の声掛けを行ったりし、先手を打つ。また、問題の未然防止、初期対応の強化を行う。(東部小)

ウ 人事評価の活用 （11校）

年間5回の面談を実施し、目標（長期・短期）と現状について対話により深堀して達成への道筋を明確にさせ、個々のステップアップを支援する。達成状況についても対話をもとに自己分析させ、達成したことと評価について丁寧に説明し、次の目標へと向かわせる。業績評価には全職員がそれぞれの指標に沿って「人材育成」の視点で明記させる。また、本人のニーズと学校での役割に応じた研修の受講を奨励する。(仁比山小)

組織力を高めるために、学校経営方針を共有し、全職員の意識を合わせ、一丸となって取り組むことが重要である。学校経営方針と自己の校務分掌とを関連付け、人事評価の自己目標申告書への反映を進めていく。学校経営とのすり合わせをするためにも学校評価との連携は必須である。自己の校務分掌に関連する学校評価項目をみながら実態把握をし、今年度の数値目標を決めるようにしている。また、期首面談の中では目標設定に対し、曖昧な部分については対話により問いかけながら、現状分析し、目標を明確にしながら、気づきを引き出し、自発的行動を促すようにしている。(西部小)

エ OJT（TTで指導）（8校）

特別支援学級では、毎週1時間、経験の浅い職員が、ベテラン教員とTTで授業を行い、授業支援の在り方を実践的に学ぶ時間を設けている。また、通常学級では、合同で体育を行うなど、それぞれの指導の在り方を交流し、良さを吸収するようなシステムを作っている。(東部小)

初任者の空き時間に計画的にベテラン教員の授業参観を行うようにしたり、指導教諭や教頭が初任者の学級の授業に入り、授業を見せたりすることも行っている。(仁比山小)

オ 自主研修会（7校）

「しろた会」

教師力を高めるため、毎月第4金曜日、放課後30分間、自主研修会を実施している。指導教諭がコーディネートし、4月当初に内容の希望をとって実施している。得意な教職員が講師を務め、互いに学び合うことで、教師としてのスキルアップにつながっている。また、仲間とおしゃべりできる時間にもなり、気分転換や心身の健康保持にもつながっている。（中部小）



写真1 自主研修会の様子

表5 自主研修会内容の希望調査

内 容	希望する○印
子ども理解・生徒指導	
朝の会・帰りの会の仕方	
給食指導	
そうじ指導	
スキルタイムの指導	
係活動・当番活動のさせ方	
宿題の出し方、○付け、チェックの仕方	
学級会のさせ方	
お便りの書き方	
評価について	
効率のいい仕事の仕方	
ICT、タブレットの活用の仕方	
板書の仕方	
保護者対応について	
メンタルヘルスケア	
教科指導につて	希望教科(
道徳教育について	

カ 校内研修の充実 授業改善の個人の取り組み（3校）

中央教育審議会答申の「『令和の日本型学校教育』を担う教師の育成・採用・研修等の在り方について（2022年12月）」では、「教師の学びの姿も、子供たちの学びの相似形である」「探究的な学びを、研修実施者及び教師自らがデザインしていくことが必要になる」といったことが示されている。このようなことから、校内研究を、個人で探究課題をたて、対話と振り返りにより協働的に授業改善を行う研究に取り組んでいる。

個々の授業力向上のために、個々の教員が抱える学習指導上の課題を個人テーマとして設定し、期待する子供の変容や解決のための方法をグループで協議しながら普段の授業改善につなげる仕組みを実践している。研究主任を中心とした推進委員会で、教員からのアンケートをもとに、どのように推進すれば、個々の指導力向上につながるのかを協議しながら進めている。現在3つの公開授業と授業後の座談会、経験豊富な教員が講師となつての校内研修会を開催した。（三田川小）

教師一人一人が自らの授業を振り返り、問題点や改善点を明確にしながら、児童が主体的にICT機器等を利活用して主体的に学ぼうとする授業に向けて授業改善に取り組んでいる。

まずは、一人一人が自分の授業の課題と解決の手立てを文章化し、一覧にまとめた。課題解決に向けてICT機器等の有効な利活用ができないか等、学年部や専門部で検討を重ね、実践を積み重ねている。

タブレットの更年度となり、基本アプリが変更となるため、新規アプリの操作研修や、ICT機器の利活用についての取り組みを紹介し合うワークショップを開催したりして、ICT機器等の利活用を全体で進めている。（東脊振小）

表6 職員の課題と解決の手だて一覧

名 前	課 題	手 立 て	ICT機器の利活用
A	児童の発表の時間に、話したり聞いたりする意欲を持続させることができていない。	タブレットで撮った写真を用いて発表する。	skyメニューによる写真撮影機能を使った発表活動。
B	ペアやグループでの話し合い活動を活発にし、話し合いを深める手立てが不十分である。	タブレットに教科書の挿絵を取り込み、丸を付ける活動を通して話し合い活動を活発化させる。	skyメニューまたはMetaMojiによる画像配信機能を使った話し合い活動。
C	児童全員が自分の考えを表現したり他者に伝えたりする場の設定や手立てが十分ではない。	リズム譜を提示したり書き込ませたりすることで、自分の考えを他者に伝えるようにする。	リズム譜の作成やそれを見せ合うことでの交流活動。

全校授業研究会では、提案授業についての検討を行うが、後半には個を振り返る時間とし、自分の課題について、考える時間を設定する。本時の提案授業で話題になったこと、良かったところ、今後生かせそうなところなど個人の授業改善について、同じ課題ごとにグループを作り、意見を出し合う。普段慌ただしい生活でなかなかじっくり同僚と話す時間が取れない中、日ごろの悩みを話すことができ、ほっとできる和やかな時間となっている。年間を通して個人の課題について考える時間を設け、個人カルテとして振り返りの記録を蓄積していくことで、日々の授業改善につなげている。(西部小)



写真2 授業研究会の様子

表7 個人の課題解決に向かうための振り返りの記録より

- ・発言が一部の児童に偏る→自信がない→まず少人数での話し合いを取り入れる。
 - ・わからない子供を大事にする。どこまでわからないかを言えることも大事にしたい。
 - ・対話するには材料がある。比較するものがあると話しやすい。対話する目的や内容をはっきりさせる。
 - ・振り返りのワークシートに、単元で身につけさせたい力を3観点で提示すると、達成できた時に「〇〇ができるようになった」と達成感を味わう姿が見られた。
- など

③ 考察

組織力を向上させるために、各学校で様々な取り組みが行われている。学校だけでは解決できない外部の専門家を巻き込んだチームでの対応、教職員のベクトル（意識）をそろえるための4者・5者会議や、バランスの取れた学年団、人事評価の活用、指導部会など組織の体制整備は多くの学校でおこなわれており、円滑な学校運営を支える取り組みとなっている。また、OJTや研修は個や集団を高めるための重要な取組である。ミドルリーダーの育成や指導体制の工夫など、多岐にわたる取り組みが行われ、教育活動全体を通した組織的かつ効果的な取り組みが組織力向上の一助となっていることがわかる。アンケートの問2からは、教職員が参画する職員だよりの工夫やチームでの対応、校内研修の充実が挙げられた。困難な事案を任せて考えさせ、乗り越えることは、個人の成長が組織の成長につながるよい事例である。

(3) 組織力を向上させる特色ある取り組み

① チーム担任制（神埼小）

組織作りの第一歩として、学年部を更に強固にすることが必要である。各学年での取り組みを学年チームとして学年全体で行わなければ保護者の信頼を得ることはできない。

今年度、県からの加配をいただき、3年生で「チーム担任制」を行っている。担任を固定せず、それぞれの担任の強みを生かしながら、学級を複数の教員で指導・支援していく取り組みである。3年生3クラスを4名の担任で受け持ち、子供の困り感に寄り添いながら、また若手（新規採用職員）を支えながら進めていくことを目的とし、以下のようなことに取り組んでいる。

- ・学年単位で実施することを組織的・計画的に行う。(ルールや指導方法の統一・徹底)
- ・学年に主担当をおき、担任ローテーションを行う。
- ・教員の強みを生かしながら、震災を補助しながら複数で指導や支援を行う。

「子供の困り感に寄り添いながら、教員の強みを生かし、複数で指導や支援を行うことで、学級づくりの基盤を強化する」というコンセプトのもと、学年担当のみんなで育てていくことをねらいとしている。教科担任制も導入しているため、スムーズに取り組むことができている。

② 地域の偉人を活用した取り組み（千代田東部小）

千代田東部小校区には、「次郎物語」の作者である下村湖人先生の生家がある。校訓でもある下村湖人先生の「白鳥蘆花に入る」の教えを受け継ぎ、次郎物語への理解を深め、地域を愛する心情を育むため、年間を通して以下の活動を行っている。

《4月 次郎とのふれあい遠足》

新入生の歓迎遠足を兼ね、目的地の出来島河川敷まで歩く。途中、下村湖人や次郎物語にまつわる地域をめぐっていく。それぞれのポイントで、6年生が縦割り班の下級生にクイズを出し、理解を深める。

《6月 次郎週間（朝の時間の取り組み）》

読書ボランティアによる次郎物語の読み聞かせ。次郎かるた、次郎の歌、次郎とのふれあい週間。劇やクイズをおこなう。授業参観日には6年生が劇を披露する。

《6月、11月 下村湖人生家一日学習会》

下村湖人生家の島館長による講話や見学、ボランティア活動。

《1月 次郎検定》

次郎かるた検定（3・4年）、次郎検定（5・6年）

他にも、西郷小校区では、吉田絃次郎（作家）については感想文、感想画の取組を、大倉邦彦（実業家）は3年生総合的な学習で、郷土民芸の尾崎人形については4年総合的な学習でそれぞれ学ぶ。仁比山小校区では、伊東玄朴など、地域の偉人について学ぶ。特に神崎市では、市を挙げての顕彰会が開催され、その功績や努力、生き方等を学び、児童・生徒が自分たちの住む地域に誇りをもつ心情を育むよう教育課程に生かしている。

③ コミュニティ・スクールの強みを生かした取り組み（脊振小中）

小規模校の脊振小中学校では、学校運営に積極的に関与していただける体制づくりと場の設定を意図的に行っている。

学校運営協議会には、事務職員も参加し、施設等について説明することで、事務職員の学校運営参画意識の向上にもつながっている。事務職員が提案する施設や環境面について

の話題は地域の方も入りやすく、資料をもとに様々な意見をいただくことができた。また、地域の人材バンク作成の提案をいただいて実際に作成し、活用することができた。地域人材活用を持続可能なものにし、学校運営を行うにあたって、とてもありがたい提案だった。

「組織」についての認識を広くもつようにし、育友会、学校運営協議会の方々は組織の一員と考え、評価改善も学校運営協議会委員と共に、多面的に行うようにしている。地域も巻き込んだ組織作りは小規模校を運営するにあたっては重要な要素となる。

表8 脊振小学校人材リスト

脊振小学校人材リスト(R6～)					
NO.	活動内容	形態	名 前	連絡先	備考 (以野)
例	4年総合(管理職)	体験 講話	〇〇 〇〇	広葉東 TEL000-0000-0000	H26 5年
1	5年総合(福祉体験)	体験	社会福祉協議会	神崎市役所	
2	5年総合(福祉交流)	見学 交流	そよかせ荘	神崎市役所	
3	4年総合(特産物) ピーマン	見学	廣 原	JAさが脊振出張所 菅 農	
4	4年総合(特産物) しいたけ	体験	畑邊 〇〇		～R5 小研議員
5	4年総合(特産物) しいたけ	体験	しいたけ部会 高島 〇〇	霞 路	
6	4年総合(特産物) 柿もちり、ましかこんやく	体験	学校支援ボランティア 遠崎 〇〇	農林組合	ふらぐと後援 市と市議会議
7	1・2年生生活科 (町探検)	体験 見学	脊振交流センター	税金窓口: 公民館:	
8	1・2年生生活科 (町探検)	体験 見学	脊振保育園		

5 成果と課題

(1) 成果

- 各学校で取り組んでいる組織力向上の取組を整理したことで、様々な取組を広め、更に推進するよい機会となった。また、学校経営ビジョンの共有を工夫することは、校長の考えを浸透させ、教職員の納得感や自主的な行動を引き出すための機会になっている。
- OJTによる若手教員の育成や、自主研修会、校内研修による授業改善などを通じて、教員の専門性の向上や学び合いの文化が醸成されつつある。教職員個人の成長が、組織としての成長につながっている。
- 特色ある取り組みとして、県の施策である「チーム担任制」、地域の偉人を活用した取り組み、コミュニティ・スクールで地域を組織の一部として取り込んだ取り組みなど、学校や地域の活性化のために、魅力ある学校経営につながっている。

(2) 課題

- △ 組織力を高めるために、自主研修や独自の取り組みなど実施しているが、新たに始めるとなると、働き方改革に逆行するのではないかとの意見もあり、バランスが難しい。教職員への負担感を少なく組織力を向上させるための持続可能な組織力向上の手だてを更に追究していきたい。

6 おわりに

神埼地区各学校において取り組んでいる組織力向上の工夫は、実態に応じてそれぞれに特色があり、着実に成果をあげている。学校現場では、教員不足や若手教員の増加、いじめや不登校、特別支援教育の充実、GIGAスクール構想の推進等々、様々な学校課題が山積している現状があり、課題解決のために、教職員個々の資質・能力を高め、組織を活性化させる持続可能な取り組みを探求していくことが重要であると考えます。今後も神埼地区校長会で様々な情報を共有し、学び合いながら魅力ある学校経営を目指していきたい。