

学校経営ビジョン実現のための校長の経営行動の在り方

組織のダイアログの活用を通して

八女市立立花小学校
校長 久 富 圭 子

こんな手立てによって…

校務分掌のグループと低中高学年のグループでマトリクス組織を編制し、評価・改善の期や節目の行事の前後にダイアログを行った。

こんな成果があった！

教職員は主体的・意欲的に各自の知識や経験を交流させ、重点目標達成のための考えを多様に出し合い、学校経営ビジョンの実現を図ることができた。

1 考えた

平成24年度に、教育論文「教職員の協働意識を高め、学校力を発揮させる教頭の役割～小規模校におけるマトリクス組織の活用を中心に～」をまとめた。平成28年4月に校長の職を拝命し、前研究をさらに発展させ、校長の経営行動の在り方を究明したいと考えた。

そして、本研究の仮説を、「中規模校におけるマトリクス組織を編制し、その組織で重点目標に関わる話し合いをする際にダイアログの手法を用いれば、重点目標達成のための考えを多様に出し合ったり、組織として受容された課題解決の方策をもったりすることができ、学校経営ビジョンを実現することができるであろう。」とし、研究を進めた。この中の「ダイアログ」とは、参加者が自分の立場や見解に固執することなく、課題について、共に考えを深め、探究する対話のことである。

2 やって見た

実践1は、平成28年4月～9月前半の「組織の状況が混沌・緊張期における校長の経営行動～学校経営ビジョンの周知徹底～」の実践である。**実践2**は、平成28年9月後半～年度末の「小集団成立期における校長の経営行動とダイアログの導入～前期評価をもとにした後期の改善策～」の実践である。**実践3**は、平成29年4月～8月の「中集団成立期における校長の経営行動とダイアログの実施～重点目標に沿った節目の行事の見直し～」の実践である。

各実践において、校長の経営行動として、リーダーシップ行動とマネジメント行動を行い、組織の状況に応じたダイアログの場を設定し、学校経営ビジョンの実現をめざした。

3 成果があった！

校務分掌のグループと低中高学年のグループでマトリクス組織を編制し、評価・改善の期や節目の行事の前後にダイアログを行ったことで、教職員は主体的・意欲的に各自の知識や経験を交流させ、重点目標達成のための考えを多様に出し合うことができた。

校長の経営行動として、学校経営ビジョンを周知徹底させる等のリーダーシップ行動と、ダイアログを用いて発散思考させる場とそれを収束させる運営委員会等の場を組み合わせる等のマネジメント行動をとることで、学校経営ビジョンの実現を図ることができた。

学校経営ビジョン実現のための校長の経営行動の在り方

組織のダイアログの活用を通して

1	主題設定の理由	3
	(1) 社会の要請から	3
	(2) 学校の実態から	3
	(3) 管理職としての実践研究の積み上げから	5
2	主題の意味	7
	(1) 主題について	7
	(2) 副主題について	8
3	研究の目標	8
4	研究の仮説	8
5	研究の構想	9
	(1) 内容	9
	(2) 計画	10
	(3) 研究構想図	11
6	研究の実際	11
	(1) 実践1「混沌・緊張期における校長の経営行動 ～学校経営ビジョンの周知徹底～」(平成28年4月～9月前半)	11
	(2) 実践2「小集団成立期における校長の経営行動とダイアログの導入 ～前期評価をもとにした後期の改善策～」(平成28年9月後半～年度末)	13
	(3) 実践3「中集団成立期における校長の経営行動とダイアログの実施 ～重点目標に沿った節目の行事の見直し～」(平成29年4月～8月)	18
7	全体考察	24
	(1) 経営ビジョン実現について	24
	(2) 校長の経営行動について	25
8	成果と課題	25
	(1) 成果	25
	(2) 課題	25
	<参考文献>	25

学校経営ビジョン実現のための校長の経営行動の在り方

組織のダイアログの活用を通して

八女市立立花小学校
校長 久 富 圭 子

1 主題設定の理由

(1) 社会の要請から

平成28年12月21日に中央教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」が出され、平成29年3月31日に文部科学省告示第63号で学習指導要領の改正が示された。このことにより、今、まさに新しい教育への転換を迫られている。

また、平成27年12月21日の中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」における『「チームとしての学校」の在り方』の項の中で、「チームとしての学校」を実現するための視点として次の3つが示され、学校のマネジメントモデルの転換を図ることが求められている。

○ 専門性に基づくチーム体制の構築

教員が教育に関する専門性を共通の基盤として持ちつつ、それぞれ独自の得意分野を生かし、学校の中で、学習指導や生徒指導など様々な教育活動を「チームとして」担い、子供に必要な資質・能力を育むことができるよう指導體制を充実していくことが重要である。

○ 学校のマネジメント機能の強化

学校のマネジメントの在り方等について検討を行い、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。

○ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校において、教職員一人一人が力を発揮し、更に伸ばしていけるよう、教育委員会や校長等は、「学び続ける教員像」の考え方も踏まえ、学校の組織文化も含めて、見直しを検討し、人材育成や業務改善等の取組を進める。

以上のことから、本主題を設定し、複雑化・多様化した教育課題を解決していくための校長の経営行動の在り方を追究したいと考える。

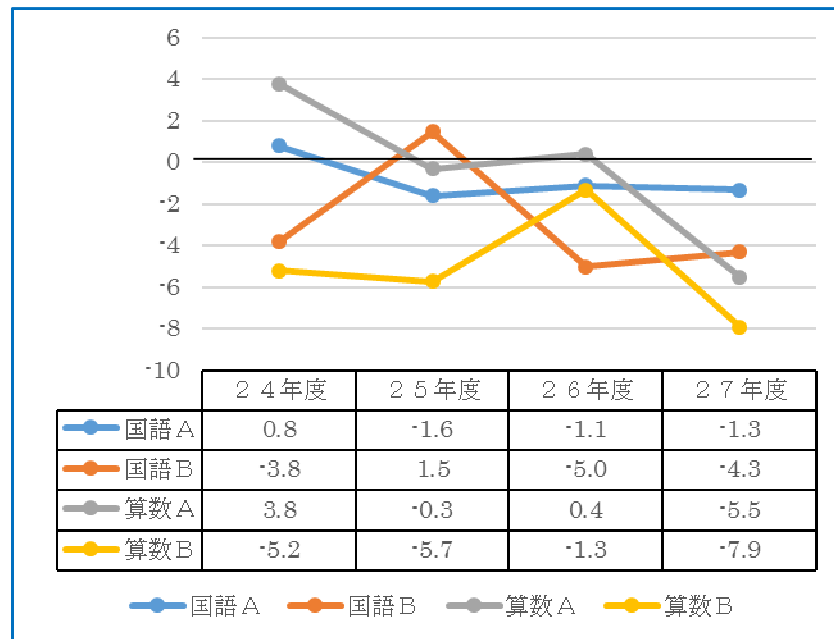
(2) 学校の実態から

① 児童の実態

ア 知の面

次ページ【資料1】は、第6学年全国学力・学習状況調査結果の平成24年度

から27年度の推移である。国語科・算数科ともに下降傾向にあり、特に、平成27年度の結果は、国語A・B、算数A・B、全ての教科区分で全国平均を下回った（-1.3～-7.9）。



【資料1】全国学力・学習状況調査結果の推移(H24～27)

また、平成27年12月に、全学年で実施した標準学力調査結果においては、20の教科区分のうち、全国平均に達したものは9で、11が全国平均に達しなかった。

以上の結果や、学力面で個人差、学級差があること、学習への構えや学び方の定着に不十分さがあることなどから、学力向上は本校の喫緊の課題である。

イ 徳の面

子どもたちは素直で、下級生の面倒を見ることなどができる。しかし、自分本位の言動で周囲に迷惑をかけるなど、規範意識が十分育っていない面も見られる。また、生活習慣の定着を徹底させることや、より良い人間関係づくりを進めることなど、心豊かな子どもの育成を推進する必要がある。

ウ 体の面

体育の学習を楽しみにしている子どもの割合は、全体的には全国平均と同程度だが、運動領域によって好き嫌いに偏りがある。また、休み時間は、サッカーやバトミントンなどをして友達と楽しく遊んでいるが、外遊びを好まない子どももいる。「体力に自信がない」と考えている児童は福岡県平均を5%上回っており課題である。

体力向上につながる遊びや運動の日常化などの充実を図っていく必要がある。

以上の児童の実態（知の面・徳の面・体の面）から本主題を設定し、学校経営ビジョンの実現をめざす校長の経営行動の在り方について実践研究を積むことは、学校の教育課題を解決する上で意義深いと考える。

② 教職員の実態

【資料2】は、平成27年度学校評価における後期の教師アンケート（4件法）結果の一部である。

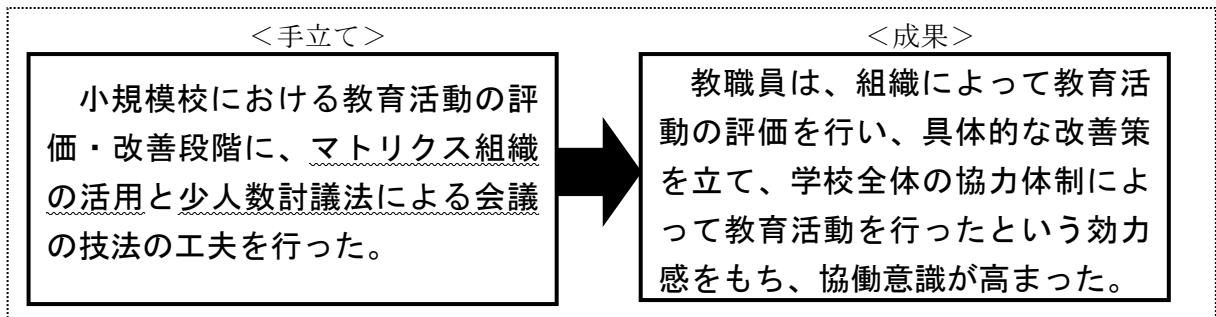
学力向上、生徒指導、人権・同和教育の三つの組織を編制し、改善を図りながら教育活動を行ってきたことについては、評価ポイント3以上で、成果を感じていることが分かる。しかし、具体的な指導については、配慮を要する児童への支援、人間関係能力の育成、道徳教育の充実、体力向上の手立てについての評価ポイントが3以下で、教師が指導上の課題を抱えていることがわかる。

平成28年度の教職員については、転入者は私を含めて3名で、15名が27年度から引き続いての勤務となる。学校のトップである校長が代わることで、教職員に不安を抱かせないようにしながらも、学校経営ビジョンを明確に示したいと考える。また、昨年度の組織・運営のよさを引き継ぎ、指導の改善を図ることができるように、校長としての確な経営戦略を示したい。

以上の教職員の実態から本主題を設定し、教職員が積極的に教育活動に臨むことができるような組織・運営の工夫をすることで、学校経営ビジョンの実現をめざしたいと考える。

(3) 管理職としての実践研究の積み上げから

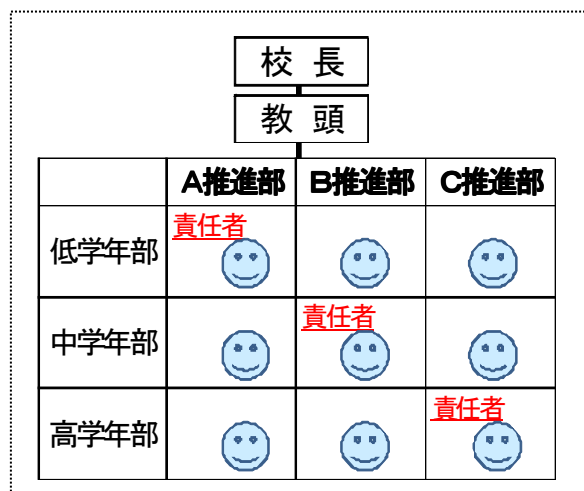
平成23年4月に教頭の職を拝命し、児童数50余名、教職員数12名の小規模校に勤務することとなった。この教頭1校目の1年4か月の取り組みを、教育論文「教職員の協働意識を高め、学校力を発揮させる教頭の役割 ～小規模校におけるマトリクス組織の活用を中心に～」にまとめ、平成24年度「ふくおか教育論文」に応募した。その研究の手立てと成果は【資料3】、研究内容の一つである「小規模校でのマトリクス組織」は次ページ【図1】である。



【資料3】 平成24年度ふくおか教育論文
「教職員の協働意識を高め、学校力を発揮させる教頭の役割
～小規模校におけるマトリクス組織の活用を中心に～」の手立てと成果

この教頭1校目の研究により、教頭の役割や小規模校での組織・運営の在り方、教育活動の評価・改善段階における有効な会議の技法等を、実践を通してまとめることができた。

平成25年4月には、児童数400余名、教職員数32名の中規模校に転勤し、教頭3～5年目を過ごした。このとき、教頭1校目の研究の成果を生かして、中規模校における組織・運営の工夫を行ったことは、教頭としてのキャリアアップを図る上で、有意義であったと感じている。



【図1】小規模校におけるマトリクス組織

そして、平成28年4月に校長の職を拝命し、現任校で学校経営をスタートすることとなった。校長は、学校の最高責任者として、学校全体を指揮し、学校における全ての責任を負うという重責を担う。これまでの教頭職の5年間も、管理職の責任を全うすべく職務を遂行したが、校長の重責は、教頭のと きをはるかに越えるものである。

校長となって、「どのような校長が求められているか」「校長としてのリーダーシップとして何を、どう発揮すべきか」等、考え、悩むことが続いたが、平成28年5月の「第1回福岡県市町村立幼・小・中・特別支援学校新任校長研修（主催：福岡県教育委員会）」や、平成28年8月、福岡県教育センターでの「学校経営とリーダーシップ」の講座等の研修を受けることで、私が「めざす校長の姿」が定まってきた。それは、次の姿である。

- **「変革型校長」**として、関係者が達成したいと思う学校ビジョンを描き、積極的な経営姿勢を見せ、教職員集団としての成果に最も配慮する。
- **「サーバントリーダー」**として、子ども・保護者・職員に奉仕・貢献しようとし、彼(女)らのために「何ができるか」を常に考え、進んで行動する。
(参考：愛媛大学大学院教育学研究科 教授 露口 健司 氏の講義「学校組織のリーダーシップ」)

そこで、「めざす校長の姿」を達成し、校長としての職務と責任を果たすために、これまで研究してきたことをさらに発展させ、校長の学校経営の在り方を実践研究したいと考え、本主題・副主題を設定した。

これまでの研究の内容で発展させたいことは、次の通りである。

- 前研究の手立ての「小規模校におけるマトリクス組織」を、「中規模校におけるマトリクス組織」として発展させる。
- 前研究の手立ての「教育活動の評価・改善段階の会議の技法（少人数討議法）の考え方」を、「学校経営ビジョン実現のための、教職員の主体的な対話の考え方」となるように発展させる。

2 主題の意味

(1) 主題について

① 学校経営ビジョンについて

学校経営ビジョンとは、【資料4】に示す通り、達成すべき学校の教育目標、重点目標、経営の重点等と、目標達成のための具体的なプロセスを表したもののことである。

学校経営ビジョンの構築と具体化の基本的な流れは以下の通りとなる。

- a 学校経営要綱を作成し、所属職員へ周知徹底する。
- b 学校の教育目標を設定する。
- c 学校の教育目標と児童の現状から教育課題を明らかにし、重点目標を設定する。
- d 学校の教育目標と教職員、組織、家庭・地域の現状から経営課題を明らかにし、経営の重点を設定する。
- e 重点目標と経営の重点の内容を担当する経営組織を確立する。
- f 教育課程編成の基本方針を設定し、指導系列で具体化する。
- g 校務・教務・各分掌等の運営構想を作成させ、経営系列で具体化する。

(参考文献：「学校経営15の方策」福岡県教育センター H26.3.31 発行)

② 学校経営ビジョン実現のための校長の経営行動について

学校が組織として目標を達成することが、学校経営ビジョンを実現することであると捉える。そして、学校経営ビジョンを実現するためには、校長としての経営行動の内容と質が重要である。

この校長の経営行動として、「リーダーシップの側面をもつ経営行動」と「マネジメントの側面をもつ経営行動」があると考えられる。それぞれ、具体的な経営行動は次の通りである。

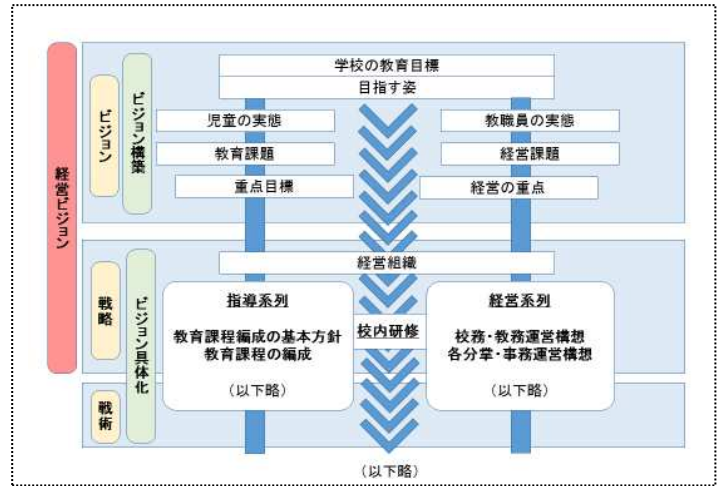
○ **リーダーシップの側面をもつ経営行動**

- ・ビジョンと戦略（学校の教育目標、重点目標、経営の重点等と、目標達成のための具体的なプロセス）を策定する。
- ・ビジョンと戦略について、教職員の理解と納得を得る。
- ・教職員の協働的な課題解決に向けて、内発的な意欲を高めるように動機付けする。

○ **マネジメントの側面をもつ経営行動**

- ・ビジョンと戦略に基づいた実行計画の設定、組織編制、経営資源の開発・活用を通して、組織運営、実行状況の評価・改善、指示・指導・助言を行う。

(参考文献：「学校経営15の方策」福岡県教育センター H26.3.31 発行)



【資料4】学校経営の基軸モデル

(出典：「学校経営15の方策」福岡県教育センター H26.3.31 発行)

(2) 副主題について

ダイアログとは、参加者が自分の立場や見解に固執することなく、課題について、共に考えを深め、探究する対話のことである。(参考※1)

組織の課題を解決するためには、トップが示したビジョンを組織成員が「自分ごととして受容」し、お互いを理解し合い、共に考え、皆で答えを出し、自分たちのできるところから一歩ずつ進んでいくことが重要である。そのために、組織に必要なコミュニケーションの方法がダイアログである。(参考※1、※2)

(参考※1：株式会社日本総合研究所 加藤彰 コラム 2005. 11. 21)

(参考※2：「企業と人材（産労総合研究所）」主任研究員 川口大輔 2009. 8. 5)

このダイアログの必要性については、『学校管理職が進める教員組織づくり』早稲田大学教授 河村茂雄 著 2017. 7. 10 発行」において、次のように記述されている。

学期の最後や、大きなイベントの終わりには、確実に時間を設定して、教員がダイアログできる場を設定して、展開していくことが求められている。日常の課題への対応にはいろいろな手法があるが、どの手段を選択するかは、単に効率性の比較ではなく、その背景には確固とした教育者としての価値観が必要だからである。 (途中略)

したがって、この段階の教員集団でのリーダーの、隠れた、そして最も重要度の高いリーダーシップの発揮は、日々の教育実践や取組の基盤に通底している教員の価値観を、交流させて練り上げて、共有させることである。そのために教員のダイアログが必要なのである。それが学校経営上の、教員が達成すべき共有ビジョンの確立につながっていくのである。

河村茂雄氏が示しているように、教職員が行うダイアログには、各自の確固とした教育者としての価値観が必要となり、その価値観を練り上げ、共有させることで、学校経営ビジョンの確立につながっていく。また、ダイアログを行うことで、教職員の内発的な意欲を高めることもできると考える。

ダイアログの活用とは、ダイアログにより組織の課題解決に向けて発散した思考を、別グループの討議によって収束させることである。ダイアログによって発散した思考は「自分ごととして受容」されたものであり、その思考をもとにして別グループで思考を収束することで、組織として受容された課題解決の方策をもつこととなると考える。

3 研究の目標

学校経営ビジョンを実現するための校長の経営行動の在り方を究明し、校長としての資質・能力の向上をめざす。

4 研究の仮説

中規模校におけるマトリクス組織を編制し、その組織で重点目標に関わる話し合いをする際にダイアログの手法を用いれば、重点目標達成のための考えを多様に出し合ったり、組織として受容された課題解決の方策をもったりすることができ、学校経営ビジョンを実現することができるであろう。

5 研究の構想

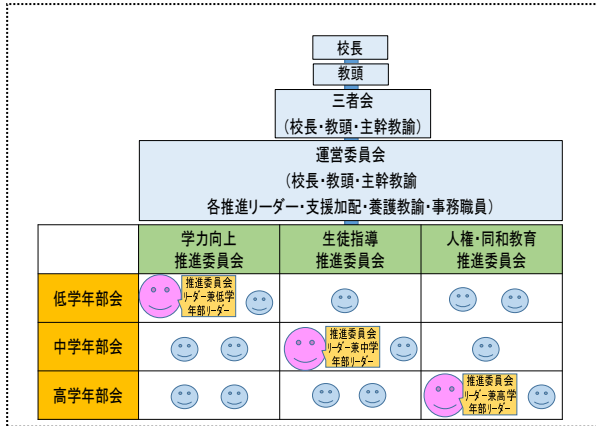
(1) 内容

① 組織の編制

平成28年度の組織については、低・中・高学年のグループ、または、学力向上、生徒指導、人権・同和教育のグループを編制し、目的に応じたグループでダイアログを実施する。

平成29年度の組織については、【図2】の中規模校のマトリクス組織（低・中・高学年のグループと学力向上、生徒指導、人権・同和教育のグループ）を編制し、マトリクス組織を生かしたダイアログを行う。

また、平成28・29年度ともに、ダイアログで発散した思考を収束させる別組織として三者会及び運営委員会を置く。



【図2】中規模校におけるマトリクス組織

② 組織の状況に応じたファシリテーターの選任

校長の異動があり、学校経営ビジョンが教職員に理解され、浸透するまで、組織の状況は変化・発展すると考える。その状況は、次の第1段階から第4段階までと捉える。（参考文献：「学校管理職が進める教員組織づくり」早稲田大学教授 河村茂雄 著 2017.7.10 発行）

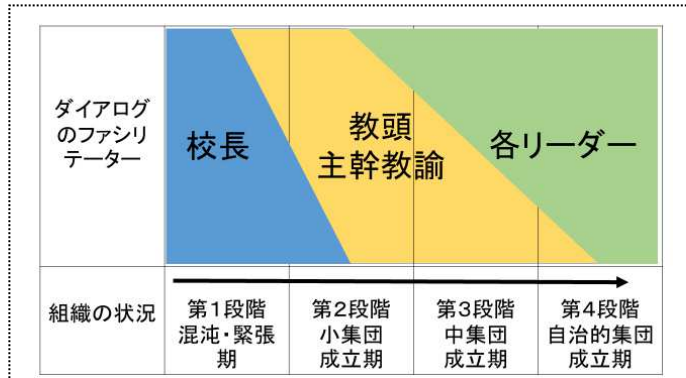
第1段階<混沌・緊張期>…校長が異動したばかりの時期

第2段階<小集団成立期>…校長のビジョンや方針が徐々に意識されはじめる時期

第3段階<中集団成立期>…新たな方針の意味を理解し主体的に行動する教職員と、新たな方針に抵抗が強い教職員と、その中間に位置する教職員がいる時期

第4段階<自治的集団成立期>…校長の方針を理解し、主体的に行動する教職員が、2/3を越え、意欲的な教育実践が見られる時期

組織の状況に応じ、ダイアログを行う際のファシリテーターは、【図3】のように選任する。



【図3】組織の状況に応じたファシリテーターの選任

③ ダイアログの具体的手立て

- ダイアログの条件として次の4つを挙げ、参加者に示す。（参考：8ページ※1、2）

- ・ 全ての人々が、自分の考えを話す。
- ・ 全ての人々が、他の人の考えを聴き、尊重する。
- ・ 判断を保留して話す。
- ・ 探究プロセスであることを意識し、コントロールされずに主体的に選択をする。

○ ダイアログを促すものとして、次のものを課題に応じて使用する。

- ・ 考えのヒントとなるフレームワーク
- ・ 参加者の考えの可視化（付箋等）
- ・ 全ての参加者の顔が見える配置

(2) 計画

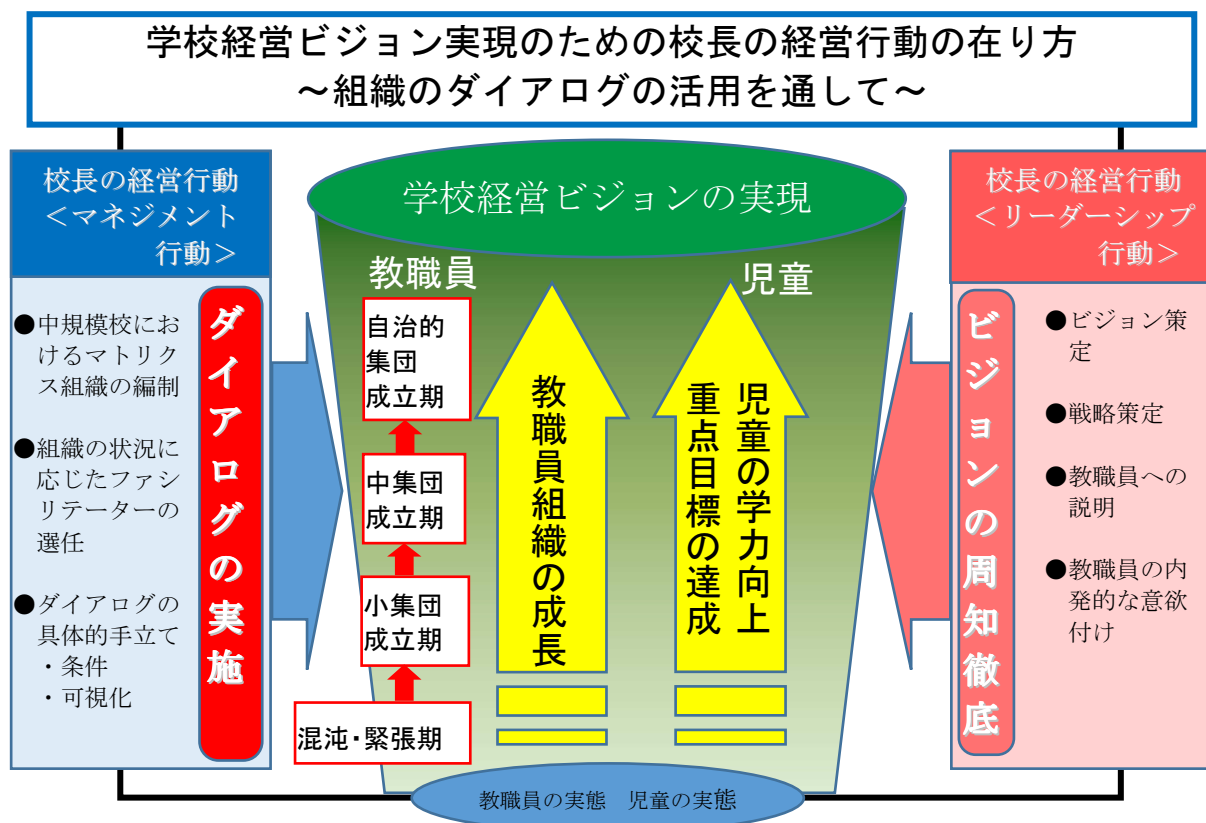
平成28・29年度の校長の経営行動と手立てとするダイアログの計画は次の通りである。

この計画は、本校が二学期制であるので、その節目を活用して立てたものである。

なお、本教育論文は、平成28年度当初より、平成29年度8月までの実際を記述する。

学校経営ビジョン	校長の経営行動 R=リーダーシップ M=マネジメント	組織の 状況	ダイアログ
平成28年度 <校長1年目> 前校長から引き継いだ a b 学校経営要綱 c 重点目標 d 経営の重点 e～g (P.7より)	<p>R行動：学校経営を示し、共感を得る。</p> <p>M行動：校務分掌や学年などの日々活動する小グループの形態や枠組みを確かめ、確実な実践に結びつける。</p>	第1段階 混沌・緊張期	ダイアログ についての 論理研究
	<p>R行動：方針が定着するまで、方針に沿った行動がどう役だっているのか、全体に詳しく説明する。</p> <p>M行動：小さい課題からPDCAサイクルを確実に実行する。</p>	第2段階 小集団 成立期	ダイアログ の導入 【ファシリテーター： 校長】
平成29年度 <校長2年目> 私が策定する a b 学校経営要綱 c 中期重点目標 単年度重点目標 d 経営の重点 e 経営組織の確立 f～g (P.7より)	<p>R行動：大きな流れ（次の流れ）を形成し、みんなの意欲がより高まるような標語をかかげ共有する。</p> <p>M行動：校務分掌や学年などの日々活動する小グループの形態や枠組みを拡大する。PDCAサイクルを整理・改善し確実に実行する。節目の行事に学校経営方針（重点目標の達成）に沿って見直す。</p>	第3段階 中集団 成立期	ダイアログ の実施 【ファシリテーター： 教頭・主幹教諭】
	<p>R行動：ミドルリーダーの自立・向上性によって学校経営方針（重点目標の達成）に沿った教育活動が行われるようにする。校務分掌や学年などの小グループの組織において、ミドルリーダーの役割を多くの教員に割り振る。</p> <p>M行動：学校経営方針（重点目標の達成）についてのPDCAサイクルを整理・改善し確実に実行する。</p>	第4段階 自治的 集団成立期	ダイアログ の実施充実 【ファシリテーター： 主幹教諭・グル ープリーダー】

(3) 研究構想図



6 研究の実際

(1) 実践1 「混沌・緊張期における校長の経営行動 ～学校経営ビジョンの周知徹底～」

(平成28年4月～9月前半)

① 学校経営ビジョンを示し、共感を得る、リーダーシップ行動

平成28年度の学校経営ビジョンは、前任の校長が作成したものを引き継いだ。平成28年度の学校の教育目標等は、【資料5】の通りである。

これについて、平成28年4月1日の職員会議において、私の考えを説明したが、この中で、特に、本年度の重点目標については周知徹底が必要であると考え、再度説明の場を設けることにした。

- 【学校の教育目標】 豊かな心を持ち、共に学ぶ、たくましい子どもの育成
- 【中期重点目標】 基礎・基本を身に付け、自信をもって活動する子どもの育成
- 【本年度の重点目標】 集中して学習し、自分の考えを発表できる子どもの育成
他とかかわりながら、進んで行動できる子どもの育成
あきらめずに心と体を鍛え合う子どもの育成
- 【経営の重点】
 - ・基礎・基本の内容の重点化による定着と「読む力」の向上を図る教育課程の編成・実施・評価
 - ・スモールステップでの指導内容を明確にし、達成感を味わわせる教育活動の充実
 - ・日常の諸教育活動の活性化
 - ・重点目標の達成を図る4ステージ毎の評価内容や方法の工夫改善
 - ・命や人権を尊重する子どもを育てる生徒指導、人権・同和教育の推進

【資料5】平成28年度学校経営要綱(抜粋)

それは、20名の教職員のうち17名が昨年度から在籍しているものの、経験3年未満の教諭3名、講師4名に重点目標達成のための学級経営、学習指導等の方策をもって教育活動を行って欲しいと考えたからである。そのときに使った資料が、次ページ【資料6】である。

4月21日に全職員に対し【資料6】をもとにして、学校の教育目標と中期重点目標、本年度の重点目標、学級目標のつながりを示し、各学級の取組が重点目標達成に直結することを説明した。さらに、重点目標達成のためには、学校の経営の重点を受け、各学級経営案で方策を立てて実践することが大切であることを説明した。



【資料6】重点目標の達成に向けた取組について

② 近接学年のグループを生かし、確実な実践に結びつける、マネジメント行動

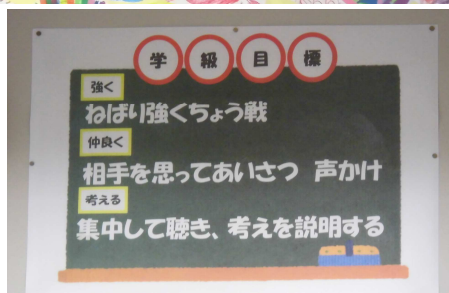
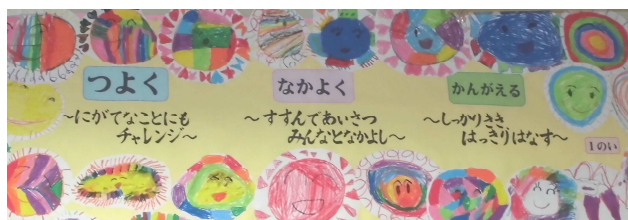
重点目標達成のための学年目標の設定及び学級経営案作成の手順等については、教頭から教職員へ説明をした。

5月上旬に、各担任が作成した学年目標及び学級経営案を集約したが、学年目標については系統立っていないものがあった。そこで、5月中に、放課後を使って近接学年会で学年目標を見直すように伝えた。

近接学年会で見直し、系統性の確認をした学年目標の例が【写真1】である。

これ以降、このように設定した学年目標及び学級経営案をもとに、各教職員が教育活動を行っていったが、それが確実な実践となるように、毎月学校経営だよりを発行し、それをもとに職員会議等で月の重点を説明した。

例えば、次ページ【資料7-①】の7月の学校経営だよりでは、指導により話の聞き方がよくなってきていることを評価し、授業づくりのポイントとして「考える」ことの指導を示した。また、次ページ【資料7-②】の9月の学校経営だよりでは、学力の基盤づくり等について示した。



【写真1】学年（学級）目標

H28.6.22 久福

7月の学校経営
～重点目標「集中して学習し、自分の考えを発表できる子どもの育成」～

登校時、校長が何度も後ろをふり返り、1年生の歩調に合わせて歩く様子や、転んだ子を上級生が抱き起こし、声をかける様子などが見られます。気遣いができる上級生、みんなといっしょに行動することに安心感をもつ下級生がいることをうれしく思っています。

1 重点目標達成のために7月に行うこと

学力向上プランの「授業づくり」の工夫

6月は、「立花小学校 学力向上プラン」の「学力の基盤づくり」「授業づくり」に重点を置き、各学級で指導を行っている。それにより、「学力の基盤づくり」の「授業の始めと終わりのあいさつ」が大きな声で言うことができ、「話の聴き方」もよくなっている。このことは、7月も継続して取り組んでいく。

7月、特に指導の工夫を行いたいことは、「つくる段階」の授業づくりである。そのポイントを次に示す。

＜基本の学習の流れ＞
※教育指導計画 69 ページ参照

つかむ段階：学習のあてをもつ

つくる段階：自分の考えをつくる

ふかめる段階：自分の考えを発表・説明する
みんなと交流する

まとめる段階：学習のまとめをする

自分の考えを早くつくる子どもに対して、
(国) 自分の考えを詳しく(文章数を多く)書かせる。
(国・算) 自分の考えを友だちに説明する準備をさせる。
(算) 考えを、図や式に表す。説明の言葉を書かせる。

自分の考えをつくるのがなかなかできない子どもに対して、
(国) 読み取り方の順を示すカードを渡し、活用させる。
(国) 大事な言葉を示し、それをともに考えさせる。
(算) 4けたで図切った粒取りカードを渡し、大きな数を書かせる。
(算) 図(テープ図、マス図、数直線…)を渡し、かき込ませる。
※ T1とT2が分指し、個別に助言する。
※ 何をしていたかわからないときは、となりの子や同じグループの子に尋ねる。となりの子や同じグループの子が、先生の指示を分かりやすく伝える。

2 7月の組織運営と研修

小中連携が、学力向上、人権・同和教育、生徒指導のそれぞれの部会で推進され、協働化が図られている。小中連携の部会で出された内容については、管理職に報告し、必要に応じて全体への周知をお願いしたい。

主題研究については、5年い組国語科の指導案や教材分析を参考に、各学年・学級で研究内容を具体化する。このことは、上記の「授業づくり」の具体化にもなる。

また、9月の事務所学校訪問の際の授業について、公開希望の教科・単元を考えておくこと。詳細については、再度説明を行う。

【資料7-①】学校経営だより7月分

H28.8.31 久福

9月の学校経営
～重点目標「集中して学習し、自分の考えを発表できる子どもの育成」～

夏季休業中リフレッシュはできたでしょうか。授業が始まって、子どもたちの様子はいかがでしょうか。
前期後半がさらに充実するように、全職員で取り組んでいきましょう。

1 重点目標達成のために9月に行うこと

学力向上プランの実施

「立花小学校 学力向上プラン」を確実に実施することで、重点目標の達成をめざしている。9月は、そのプランの中で次のことに重点を置き指導する。

9月の授業参観で、子どもの姿を保護者に公開できるように。また、9月15日の教育事務所学校訪問の公開授業は、授業改善のよい機会だと考え、授業構成、準備を行いたい。

◆学力の基盤づくり
・チャレンジタイムや授業中、家庭学習で、算学、計算、音読の繰り返しの指導を行う。
・学年相応の力をつけることが教師の責務であると考え、学年相応の力をつけることに時間を要したり、定着を図ることが十分にはできなかったりする児童がいると想う。その場合においても、実態を把握し、その子(個)に合った支援を行うこと。

◆授業づくり
・話をよく聴き、よく考えることの指導、自分の考えを書くことの指導を行う。
・削った鉛筆、消しゴム、ものさし、ノート等の学用品の準備の指導も行うこと。

学級経営の充実

授業中「友だちの話を聞く」「ペアやグループの友だちに自分の考えを話す」ことを大切にしている。このことは、授業中だけでなく、学級生活全てにおいて、「かわり合う力」を育てなければいけないことである。学級経営案をもとに取り組むこと。

2 9月の組織運営等

○9月以降の組織運営について(裏面)
○教育要求に関わる面談の実施
9月5日(月)～9日(金)に面談を実施する。希望の日時があれば申し出ること。
○自己評価の中間面談の実施
10月に面談を実施する。これは、7月21日の職員会議で説明したとおり、「地方公務員法改正等に伴う人事評価制度の見直し」の中で「中間面談を必ず実施すること」という指示に従ったものである。学級経営案(自己評価表)の前期後半の評価をし、9月末までに提出のこと。面談希望日調査表は後日配付。

【資料7-②】学校経営だより9月分

③ ダイアログの実施に向けての考察

◎ 校長が異動したばかりの混沌・緊張期にあっては、校長が、教職員に対し資料等を用いて学校経営ビジョンを直接説明することが重要であると考え、実践した。このことで、学校経営ビジョンについて教職員の理解を進め、共感を得ることができたと考える。

○ 混沌・緊張期においては、ダイアログの手法をとらず、日常行われている形態として近接学年会で学年目標の設定について話し合わせた。このことは、年度初めに教職員が互いの考えを交流する点では一応の成果があったと捉える。

▲ しかし、重点目標達成のための話し合いとしては、その手法や結果の活用等を明らかに示していない点で課題があった。今後の校長の経営行動として、ダイアログの手法を計画的に取り入れることの必要性を感じた。

(2) 実践2「小集団成立期における校長の経営行動とダイアログの導入 ～前期評価をもとにした後期の改善策～」(平成28年9月後半～年度末)

① 方針が定着するまで、方針に沿った行動がどう役だっているのか、全体に詳しく説明するリーダーシップ行動

平成28年9月26日の職員会議において、「前期の評価をもとにした後期の改善策について」の資料をもとに(次ページ【資料8】、「4ステージ(3か月ごと)の積み上げによる重点目標達成の考え方」を説明した。

それは、これまでの各学級の指導の状況を見ると、重点目標「集中して学習し、自分

の考えを公表できる子どもの育成」に向けて指導すべき内容が複数あることや、重点目標を受けて児童一人一人にもたせたい目標（学習面のめあて）が焦点化しにくいことがあると捉え、詳しい説明の必要を感じて行ったものである。

説明の具体的な内容は、

- 重点目標「集中して学習し、自分の考えを公表できる子どもの育成」は、「1 集中して学習に取り組み、話をよく聞く」「2 自分の考えをもち、書く」「3 考えを公表する」という3つの内容をもつ。
- その内容の指導は、「1 集中して学習に取り組み、話をよく聞く」は4月～9月、「2 自分の考えをもち、書く」は10月～12月、「3 考えを公表する」は1月～3月に重点的に指導する。その指導の積み重ねによって年度末には重点目標が達成できるようにする。（【資料8】の赤枠部分）

というものであった。

そして、この重点目標達成の考え方をもとに後期の取り組みを行うように話した。

② **前期の課題を明らかにすることで、PDCAサイクルを確実に実行するマネジメント行動 I**

前項の説明に続き（同日）、同じ資料（【資料8】の青枠部分）を用いて、「前期の評価をもとにした後期の改善策」を各自で考える時間と場を設定した。この**マネジメント行動 I は、教職員一人一人に前期の課題を考えさせる校長の経営行動**である。

この手順は、

- まず、教頭より全教職員へ「前期教師アンケート」「単元末テストにおける期待値達成率」「hyperQUテストの考察」を説明した。（約10分）
- 次に、【資料9】のフレームを全教職員へ配

平成28年9月26日 16:00～16:45 久富
前期の評価をもとにした後期の改善策について

1 はじめに
○ 南筑後教育事務所・八女市教育委員会学校訪問の指導内容から
○ 4ステージの積み上げによる重点目標の達成の考え方

前期の評価をもとにした後期の改善策

(1) 後期の改善策（重点とする共通実践内容）についての意見（別紙）

- 「前期教師アンケート結果」 説明（3分）
- 「単元末テストにおける期待値達成率」 説明（3分）
- 「hyperQUテストの考察」 説明（3分）

→ 一課題と改善策

(2) 「取組（全教育活動）に関わる改善策」の担当確認

- 学力向上推進委員会...①基礎学力の定着③授業改善の推進
- 生徒指導推進委員会...④基本的な生活習慣の育成⑤キャリア教育の充実
- 人権・同和教育推進委員会... () ←※全教としての取組提案
- 特別支援教育校内委員会...②特別支援教育の充実
- 体育部...⑦健康教育の推進
- 教頭...⑧危機管理計画の実施⑨重点目標達成の組織運営
- 主幹教諭...⑥道徳教育の充実
- 教頭・統...⑩校種間連携教育の推進

3 今後の予定
○ 10月6日（木）...⑩後期の学校経営について
（重点とする共通実践内容・後期の指導体制・主題研究・学級経営等）
②全国学力・学習状況調査結果について ⑧視察研修報告

【資料8】前期の評価をもとにした後期の改善策について

「3 考えを公表する」は1月～3月に重点的に指導する。その指導の積み重ねによって年度末には重点目標が達成できるようにする。（【資料8】の赤枠部分）

前期の評価をもとにした後期の改善策 (h28.09.26)

名前 ()

○前期の評価（各種アンケート等）や、学校・学年・学級の経験から、後期、特に身に付けさせたいことを水色の付箋に書いてください。（1枚に一つの内容）また、そのために、学校・学年・学級でどのような取り組みをしたらよいと思うかを黄色の付箋に書いてください。（1枚に一つの内容）

重点目標
「集中して学習し、自分の考えを公表できる子どもの育成」

後期、特に身に付けさせたいこと → そのために、後期、取り組みたいこと

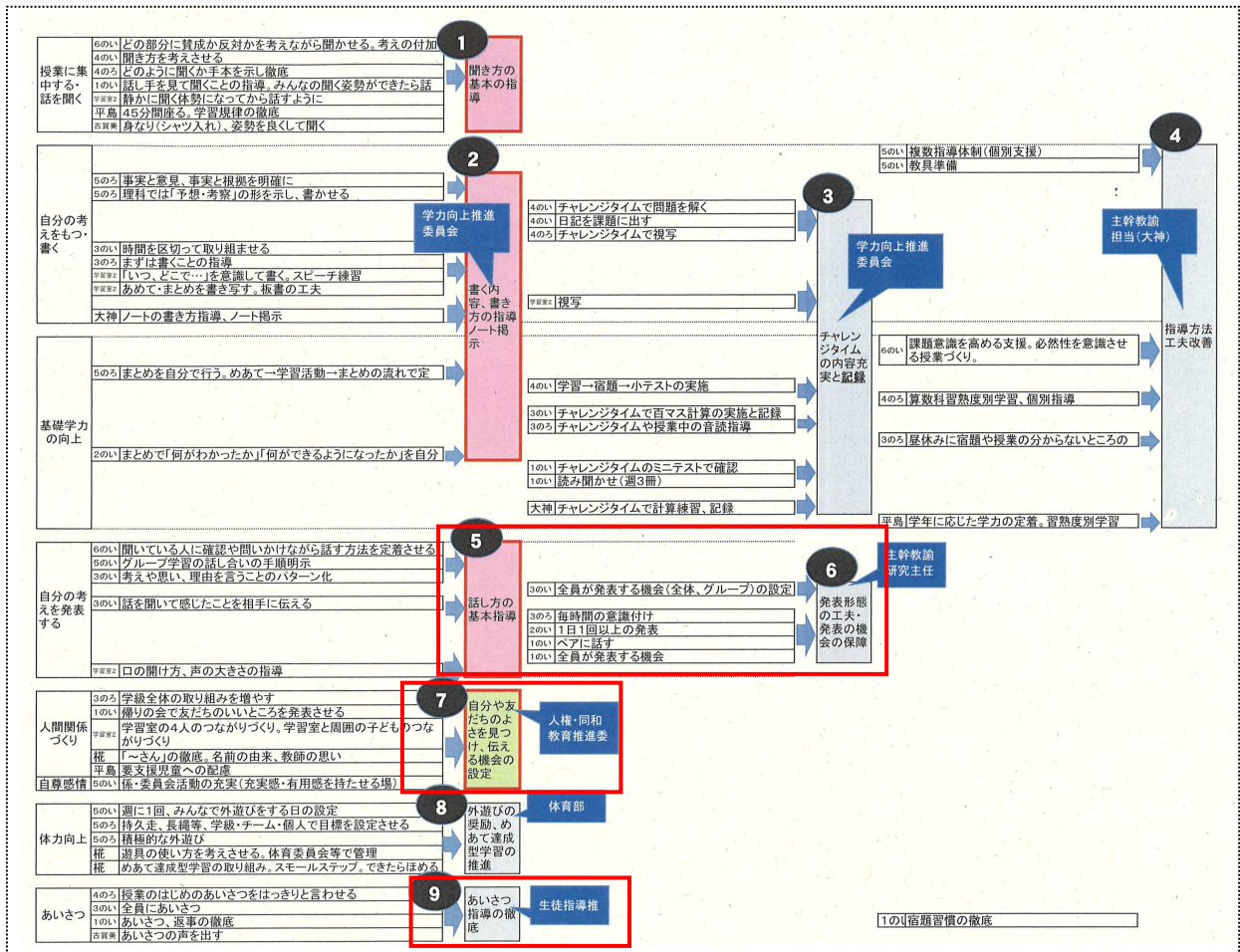
①	自分の思っていること、その理由を言ったり書いたりできる。	○パワート化した言い方を取り入れ、全員発表の機会をもつ。（グループ、全体でも）
②	基礎的な計算、漢字力アップ（特に算りの難しい字、仮仮を覚えるような）	○白マス計算をしかり記録させていき、自分の伸びを目に見える形で残していく。（ファイル）
③	○ただだらりせず、時間の中で集中して取り組めるようにする。	○スマーを活用し、時間を区切って活動させる。
④	○相手と話を大切にする前提として、しかり話を聴く	○話を聞いて、感じたことを伝えていく（おのづから、おんづから）

【資料9】後期に身に付けさせたいことと改善策

付し、前期の評価や、学校・学年・学級の実態から、知の面、徳の面、体の面について、後期、特に身に付けさせたいこと（水色の付箋）と、そのために必要な取組（黄色の付箋）を書かせた。（約15分）

例えば、4年の学級担任の考えとして、「後期、自分の思っていることやその理由を言ったり書いたりできるようにしたい→そのために、後期、パターン化した言い方を取り入れ、全員発表の機会をもちたい」等があった。

- 前ページ【資料9】のフレームの付箋に書かれた「後期、特に身に付けさせたいこと」と「そのために必要な取組」を【資料10】の通りに集約した。



【資料10】「後期、特に身に付けさせたいこと」と「そのために必要な取組」の集約

③ **ダイアログを導入し、前期の評価（課題）から後期の改善策を立てることで、PDCAサイクルを確実に実行するマネジメント行動Ⅱ**

平成28年10月6日の校内研修会において、9月26日の『後期、特に身に付けさせたいこと』と『そのために必要な取組』の集約（【資料10】）をもとに、後期の改善策について考える時間と場を設定した。この**マネジメント行動Ⅱは、ダイアログの手法によって各教職員の考えを主体的に出し合わせる校長の経営行動**である。ダイアログの初めての実施であるので、ファシリテーターを私(校長)が行い、具体的な手順等を示しながら次のように行った。

- はじめに、【資料10】の『後期、特に身に付けさせたいこと』と『そのために必

要な取組』の集約」と、【資料11】の「学校経営だより『後期の学校経営』」を配付した。それをもとに、今から、ダイアログの手法を用い、全教職員で後期改善策について考えを出し合うことを説明した。また、改善策については、重点目標達成に関わる「話し方の基本指導」「自分や友だちのよさを見付け、伝える機会の設定」「あいさつ」に絞り、それを担当とする各推進委員会でダイアログを行うことも説明した。

（【写真2】）（約10分）

- 次に、主幹教諭より、学力向上の取組の先進校である岐阜県の小学校を視察した報告をさせた。この報告を聞くことで、ダイアログの目的とする、「話し方の基本指導」「自分や友だちのよさを見付け、それを伝える機会の設定」等の改善策を考える上で参考となると考えたからである。（【写真3】）（約20分）

- そして、主幹教諭の報告の後、ダイアログを実施した。

3つの分掌グループに分かれ、学力向上推進委員会は「話し方の基本指導」について、生徒指導推進委員会は「あいさつ」について、人権・同和教育推進委員会は「自分や友だちのよさを見付け、伝える機会の設定」についてダイアログを行うように、私（ファシリテーター）から話をした。また、改善策の決定を急がず、ダイアログでは教職員一人一人が自分の考えを思いつくままに話すように伝えた。

ダイアログの様子が次ページ【写真4】である。リラックスした雰囲気の中で、教職員一人一人が主体的に考えを出し合っていた。各々が主幹教諭の報告を聞いた感想や取り入れたい改善策を話したり、ベテランの教職員が、これまでの経験から効果のある取組について話したりしていた。若年の教職員も、ベテランの教職員へ質問した

H28.10.6 久富

後期の学校経営
～重点目標「集中して学習し、自分の考えを発表できる子どもの育成」～

「立花小の子どもたち一人一人を大切に育てる」「立花小の子どもたちを全職員で育てる」ことをこれまで以上に行っていきましょう。

1 重点とする共通実践内容

9月26日職員会議の際、重点目標達成のために、後期待身に身につかせたいことや方策を出していただきました。（別紙）①、②、③、④、⑤、⑥、⑦を改善策として共通実践しましょう。③、④、⑤、⑥、⑦は前期からの継続となります。各担当による推進をよろしくお願いします。

①話し方の基本の指導…（案）上学年は全校朝会や集会の話の要点を連絡帳に記入。
②書く内容、書き方の指導・ノート提示
…主題研究の研究授業（中学年）はノートに考えを書かせる。
…まとめを自分の言葉で書かせる。
③話し方基本指導 …＜学力向上推進委員会提案＞
④自分や友だちのよさを見付け、伝える機会の設定…＜人権・同和教育推進委員会提案＞

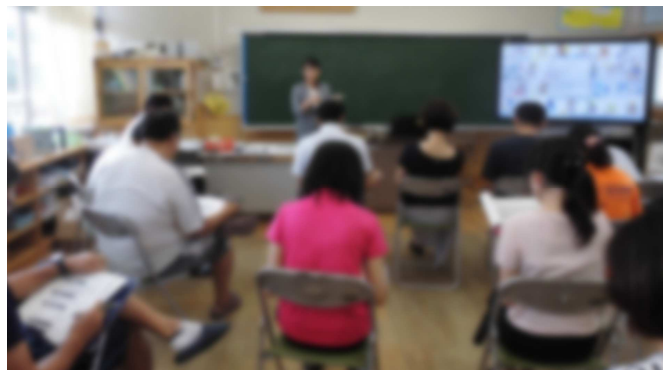
2 後期の学級経営

○後期の学級経営
項目1「重点とする共通実践内容」を学級化し、学級経営案「具体的な方策」の欄に追加する（方策の修正）。学級経営案（自己評価表）を、10月13日（木）までに提出する。

○自己評価の中間面談の実施
10月に面談を実施する。これは、7月21日の職員会議で説明したとおり、「地方公務員法改正等に伴う人事評価制度の見直し」の中で「中間面談を必ず実施すること」という指示に従ったものである。面談希望日調査表の提出締切は10月13日（木）。

（以下省略）

【資料11】学校経営だより「後期の学校経営」



【写真2】校長によるダイアログの目的と手法の説明



【写真3】主幹教諭による県外視察研修の報告

り、自分の考えを話したりしていた。(約30分)



【写真4】初めてのダイアログの様子

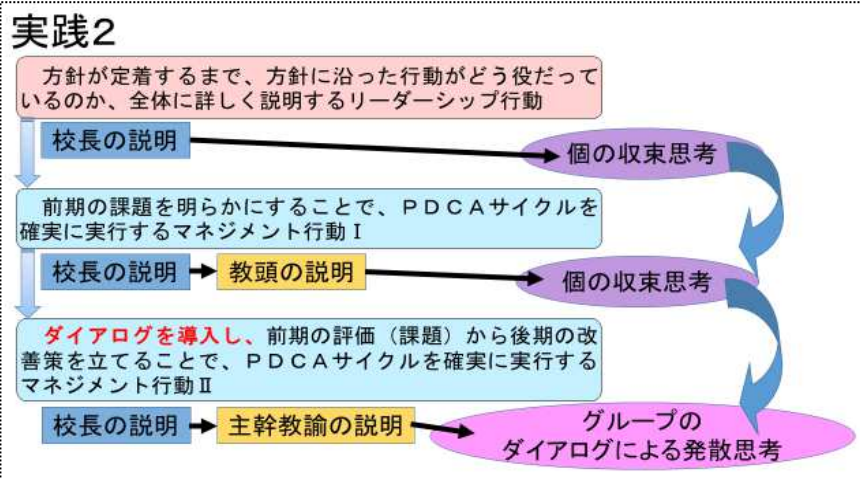
④ 実践2の考察

ア ダイアログの導入について

本実践における校長の経営行動は、小集団成立期にある教職員が、本年度の重点目標の達成について、前期が終わったところで評価・反省し、後期の改善策を立て、実践していくためのものであった。

実践2を振り返り、校長の経営行動と教職員の思考の過程を簡潔に示したものが【図4】である。

この図をもとに考察すると、次のことが分かった。



【図4】実践2「前期の評価から後期の改善策について考える思考過程」

- ◎ 小集団成立期において、重点目標の達成について、前期の評価から後期の改善策を考える際、分掌組織のグループでダイアログを行ったことは、思考が発散し、活発な発言ができた。
- ◎ 初めてダイアログを実施した際、
 - ・ ファシリテーターを校長とし、ダイアログの目的と手順を明確に示したこと
 - ・ ダイアログの前に個の収束思考の活動を行っておき、教職員一人一人が課題意

識をもってダイアログに参加したことは有効であった。

▲ ダイアログによる発散思考と、個またはグループでの収束思考の組み合わせを検討し、学校経営ビジョンの実現に向けて効果的な取組となるようにすることが課題である。

▲ ダイアログの目的や手順、手立てについて検討し、次は、教頭または主幹教諭がファシリテーターとなるようにすることが課題である。

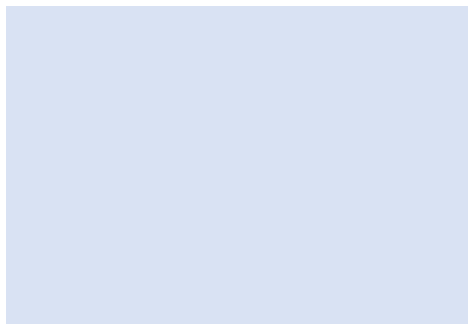
イ ダイアログ後の改善策実施について

実践2の10月6日のダイアログで、後期の改善策について様々な考えが出されたが、その後、学力向上推進委員会、生徒指導推進委員会、人権・同和教育推進委員会で話し合いがもたれ、その結果として、次の改善策が実施された。

- 学力向上推進委員会は、「話し方の基本指導」について「低・中・高学年別の発表の仕方（話型）」を作成し、各教室に掲示し、児童の指導に役立てた。【写真5】
- 生徒指導推進委員会は、児童会活動での「あいさつ運動」の実施を進めた。
- 人権・同和教育推進委員会は「自分や友だちのよさを見付け、伝える機会の設定」について、第6学年児童を中心とした人権集会の提案を促し、全校で取り組んだ。【写真6】



【写真5】発表の仕方の掲示物



【写真6】人権集会の様子

これらのことから、考察したことは次の通り。

◎ ダイアログによって教職員の参画意識が高まり、重点目標達成のための取組が主体的に行われた。

▲ ダイアログにより出された様々な考えを、効果的に収束させる取組が必要である。

(3) 実践3 「中集団成立期における校長の経営行動とダイアログの実施 ～重点目標に沿った節目の行事の見直し～」(平成29年4月～8月)

- ① **大きな流れ(次の流れ)を形成し、みんなの意欲がより高まるような標語をかかげ、共有する、リーダーシップ行動**

平成29年度の学校経営要綱については、前年度の11月より12月の間に、教職員の意見を集約したり(次ページ【資料12】【資料13】)、児童の知・徳・体の面の実態を分析したり、保護者・地域の願いをとらえたりし、作成を進めた。

【資料12】【資料13】等からの教育課題、経営課題をもとにして設定した平成29年度学校経営要綱の全体構想は、次ページ【資料14】の通りである。

平成28年度と変更したところは、八女市の教育施策の目標をふまえて学校の教育目標に「ふるさとを愛する子どもの育成」を追加したこと、新しい教育の動向をふまえて中期重点目標を

「主体的に学習・生活し、確かな学力を身に付けた子どもの育成」としたこと、その1年次として**本年度の重点目標を「自分の考えを書くことができる子ども、力を合わせて働くことができる子ども、外で元気に運動することができる子どもの育成」としたことである。**

ブロック交流会
(低学年部・中学年部・高学年部)

学習意欲 h28.11.28

※意見交流の後、「次年度でできるようにしたいこと、身に付けさせたいこと」を1〜2選り、赤丸を付けてください。

	成果	課題
知育の面	<p>知識・理解 思考力・判断力・表現力 学習意欲・学習習慣・学習態度等</p> <p>宿題(家庭学習) 「宿題は学校の授業の復習や予習の時間として、家庭でやるべきもの」として、親がサポートしてやる。 内容の考えから関わり方について話し合っている。 発表の仕方 「理由や根拠をいって、自分の考えを説明する」という意識を持って発表する。 算数・数直線などの図形を使いながら、思考できるようにしている。</p> <p>漢字の書き取り ×毎朝10分ずつ 見</p>	<p>できないこと、不十分な力等></p> <p>学習意欲が低く、学習態度が安定しない。 基礎的・基本的な内容の定着が不十分。 「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。 「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。</p> <p>主体的な学習内容の定着</p> <p>学習中の姿勢(5年男)⑤ 学習態度が安定しない。授業を見ているところがある(5年男)⑤</p> <p>基礎的・基本的な内容の定着が不十分。 「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。</p> <p>学習中の姿勢(5年男)⑤ 学習態度が安定しない。授業を見ているところがある(5年男)⑤</p>
徳育の面 ※別紙参照	<p>時刻を守り、学校生活を送ることにできる。 合衆的に明るく、個人は自分の誠意がある。</p> <p>下級生への接し方 あいつの話を聞いてあげよう。 「おれのスリッパが揃っているのを見てよかった。 おれのスリッパが揃っているのを見てよかった。 おれのスリッパが揃っているのを見てよかった。」</p>	<p>子どもと関わり、人の顔を見て、自分の考えを伝える。 「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。</p> <p>主体的な生活習慣</p> <p>物や金銭を大切に、身の回りを整える。→学習環境を整える。 基礎的・基本的な内容の定着が不十分。 「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。</p> <p>交流場等の中での積極性</p> <p>「わかる」と感じる。学習意欲が低く、身に付いていない。 「わかる」だけでは、理解が浅い。</p>

【資料12】平成29年度にできるようにしたいこと、身に付けさせたいこと(高学年部)

平成29年度重点目標設定に向けた意見(h28.11.28) 久富

		成果				課題				考察										
知育	低学年	発表	大きな声で発表	2	発表	意欲的な発表、自信をもって発表	3	発表	図を用いて思考する	1	発表	図を用いて思考する	1	発表	図を用いて思考する	1				
			1日1回発表	1		理由を添えた考えの説明	1		考えをノートに書く	1		考えをノートに書く	1		学習態度は落ち着いた	1	学習態度は落ち着いた	1		
			学習規律	1		学習準備	3		理由や根拠を説明する	1		理由や根拠を説明する	1		学習意欲・学習態度	1	学習意欲・学習態度	1	学習意欲・学習態度	1
			学習姿勢	2		集中して取り組む、学習意欲	3		グループ交流	1		グループ交流	1		家庭学習・自学	1	家庭学習・自学	1	家庭学習・自学	1
徳育	低学年	基礎基本	計算力	1	基礎基本	漢字の書き取り	1	基礎基本	漢字の書き取り	1	基礎基本	漢字の書き取り	1	基礎基本	漢字の書き取り	1				
			きれいに字を書く	1		礼儀	あいさつ		1	礼儀		あいさつ	1		礼儀	あいさつ	1	礼儀	あいさつ	1
			言葉遣い	1		言葉遣い	1		言葉遣い	1		言葉遣い	1		言葉遣い	1	言葉遣い	1	言葉遣い	1
			話の聞き方	1		話の聞き方	1		話の聞き方	1		話の聞き方	1		話の聞き方	1	話の聞き方	1	話の聞き方	1

【資料13】平成29年度の重点目標設定に向けた意見の集約

平成29年4月3日の職員会議において、教職員に対し、本年度の学校経営要綱について具体的な説明を行ったとともに、4月6日の始業式において、全児童に対し、本年度の重点目標のめざす子どもの姿について話をした。(【写真7】)

また、保護者・地域への学校だより、PTA新聞等にも本年度の学校経営の方針や重点目標について積極的に発信していった。



【写真7】平成29年度前期始業式の校長の話

平成29年度 八女市立立花小学校

〒834-0074 八女市立花町谷川1058番地
TEL0943-37-0023 FAX0943-37-1088
E-mail info-ta.chi.bana.sho@yam.e.ed.jp

【学校の教育目標】
豊かな心を持ち、共に学ぶ、たくましい子どもの育成
ふるさとを愛する子どもの育成

【めざす子ども像】
強く
＜心身ともにたくましい子＞

仲よく
＜思いやりがあり、協働する子＞

考える
＜自分で、友だちと考える子＞

【中期重点目標】
主体的に学習・生活し、確かな学力を身に付けた子どもの育成

【本年度の重点目標】
◎自分の考えを書けることができる子どもの育成
○力を合わせて働く ○外で元気に運動する

子どもの主体性を伸ばす
学習指導

- ★信頼関係の構築
- ★自己決定の場を考える学習指導
- ★話し合い活動や当番活動等の指導
- ★4ステージ毎の児童各自のめあてと評価・称賞

確かな学力を身に付けさせる
授業改善

- ★重点教科(国語・算数)の指導の徹底
- ★全校体育の実施
- ★指導体制や指導方法の工夫(個別指導・補充授業学習)
- ★立花中・小・中連携教育の推進(家庭学習の習慣化)

組織のチーム化と共通理解・共通実践
★重点行事(運動会・ふれあいフェスタ等)

危機管理意識の向上と実効化
★事件・事故の未然防止(避難訓練・安全点検・登校巡回指導等)

人権・同和教育を基盤にした教育活動
児童一人ひとりの理解に努め、その子のよさを生かし伸ばす教育をめざしていきます!

5年 職場体験学習
総合「キラリ!」開の開き

6年 稲穂会竹あかり製作
総合「立花町の伝統をつなぐ」

立花中・生機による読み聞かせ

学年	特別支援学級	1年	2年	3年	4年	5年	6年	合計						
男子	1	0	11	12	12	15	9	14	13	12	122			
女子	0	1	9	8	20	15	9	8	6	7	11	106		
計	1	1	20	20	32	30	18	17	20	21	25	23	228	
													49	228

平成29年4月1日現在

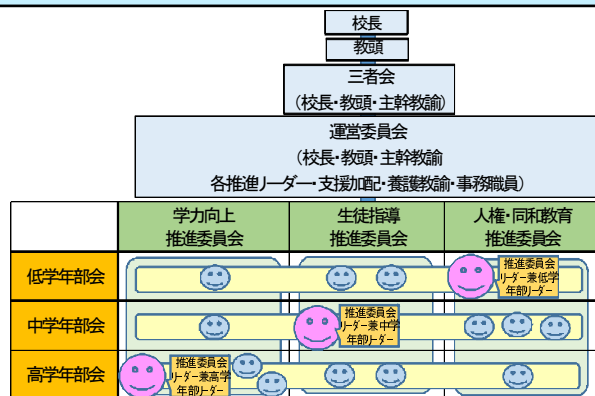
【資料14】平成29年度学校経営要綱(全体構想)

② 校務分掌や学年などの日々活動する小グループの形態や枠組みを拡大するマネジメント行動Ⅰ

9ページの研究内容①で構想していた通り、平成29年度の組織は【図5】の中規模校のマトリクス組織(低・中・高学年のグループと学力向上、生徒指導、人権・同和教育推進委員会のグループ)を編制した。

そして、このマトリクス組織を生かしたダイアログを行うようにし、ダイアログで発散した思考を収束させる別組織として三者会及び運営委員会を置いた。

また、各組織の話し合い(ダイアログを含む)は、【表1】の時間を設定して計画的に行うこととした。



【図5】平成29年度のマトリクス組織

【表1】組織の話し合い(含ダイアログ)の時間設定

	内容①	内容②
第1月曜日	15:45~各推進委員会 →	16:20~運営委員会
第2月曜日	15:45~教材研究等	
第3月曜日	15:45~低中高学年部会	16:20~各種委員会
第4月曜日	15:45~若年研修 教材研究等	

③ **ダイアログを実施し、節目の行事に重点目標に沿って教育活動を見直し、PDCAサイクルを整理・改善し確実に実行するマネジメント行動Ⅱ**

ア 重点目標達成のための重点行事「運動会」の指導について考えを出し合うダイアログ

日時	平成29年4月27日（木）職員会議後		
ファシリテーター	主幹教諭	グループ	運動会担当別
ダイアログの目的	重点目標達成のために運動会の指導をどのように行うか、考えを出し合う。		

ダイアログの実際

①主幹教諭によるダイアログの目的・方法・手順の説明

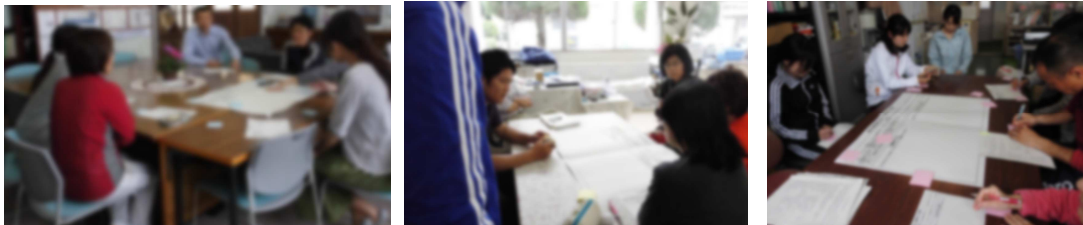
<方法1>

- ・ 全ての人が、自分の考えを話す。
- ・ 全ての人が、他の人の考えを聴き、尊重する。
- ・ 判断を保留して話す。
- ・ 探究プロセスであることを意識し、コントロールされずに主体的に選択をする。

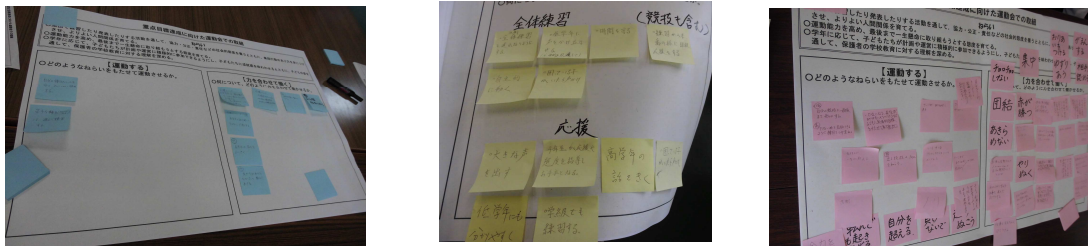
<方法2>

- ・ フレームの提示と付箋による参加者の考えの可視化
- ・ 全ての参加者の顔が見える席の配置

②運動会担当別グループでのダイアログ（約40分）



③ダイアログにより出された考え



重点目標「力を合わせて働く子ども育成」のために、運動会における指導をどのように行うか⇒

- ・ 児童の係の仕事において、何をどのようにするのか見通しをもたせて取り組ませる。
- ・ 係の仕事の子ども自身の課題をもたせる。 ・ 係の仕事の内容を明確にさせる。
- ・ 一つの係の仕事を分担する意識をもたせる。 等

このダイアログにより発散した考えは、この後、各学年での運動会に向けた練習や、高学年の運動会係打ち合わせ等に活用した。

運動会当日は、児童が主体となり、競技・演技・応援・係の仕事等を行った。【写真8】

【写真8】運動会の様子

イ 重点目標達成のための重点行事「運動会」の成果と課題を出し合うダイアログ

日時	平成29年6月8日（木）校内研修会において		
ファシリテーター	主幹教諭	グループ	低・中・高学年部会
ダイアログの目的	重点目標達成のための運動会の指導はどうであったか（成果と課題）、意見を出し合う。		

ダイアログの実際

- ①主幹教諭によるダイアログの目的・方法・手順の確認 ※前項アに同じ
- ②低・中・高学年部会でのダイアログ (約40分)



低学年部会

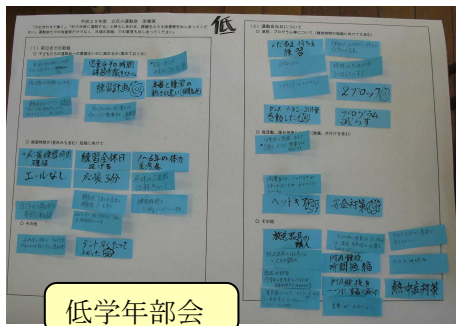


中学年部会

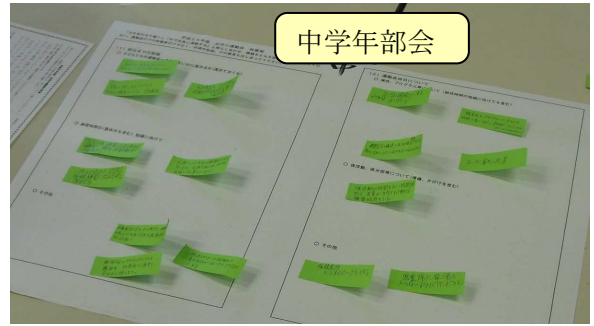


高学年部会

③ダイアログにより出された意見



低学年部会



中学年部会



高学年部会

**重点目標「力を合わせて働く子どもの育成」
のための運動会の指導はどうだったか⇒**

- ・運動会の児童の係打合せの第1回の期日をもう少し前にし、見通しをもって働くことができるようにする。
- ・児童の係活動の回数を2回→3回にする。等

運動会の成果と課題は⇒

- ・安全対策、熱中症対策はよかった。
- ・表現の演技は、低中高学年ともにすばらしかった。
- ・3ブロックで行うと競技時間がかかる。2ブロックにしてはどうか。等

**このダイア
ログにより発散し
た意見は、この後、
体育部が集約し
〔資料15〕、
運営委員会で次
年度の改善策に
ついて収束する
協議をもった。**

平成29年度 立花小運動会の反省 (中)

(1) 前日までの取り組みについて

- 子どもたちの運動会への意識をいかに高めるか (高めておく)
- ・自覚をもって係の仕事を行うために、職員が子どもの仕事を残しておくなどして少しずつ子どもに任せていく。
- ・係の所属感を高めるために、リボンやシールをつける。
- ・日頃から、人のために行動できる子どもを育てる。

○練習時間の短縮に向けて

- ・体育の学習で集団行動の指導を行う。
- ・係打ち合わせを全体練習前に行い、子どもに早い段階で動きを理解させておく。
- ・応援練習を朝の時間、全体練習の時間のみとし、昼休みを確保する。
- ・応援係が応援の内容を把握し、練習計画を立ててから全体の応援練習を行うことで、応援練習の時間を減らしていく。

○その他

- ・放送機器の修理
- ・運動場を使う係の重なりがないよう、全体練習計画の中にそれぞれ係の練習日時を入れておく。
- ・放送係担当の職員は、組体操の打ち合わせ、練習の下見をする。

(2) 運動会当日について

○演技、プログラム等について (競技時間の短縮に向けても含む)

- ・8:50分開会 (できれば45分)
- ・騎馬戦の大将着上しの戦い方を再考
- ・開会式の職員の並び方を明記して欲しい
- ・職員用のプログラムに大まかな時間を書いておく
- ・だるまを3個にして1回で終わらせる。(※2ブロック)
- ・コーナー審判の設置

○係活動、係分担等について (準備、片付けを含む)

- ・最後の感想は団長3人に言わせる。
- ・係の仕事に偏りがないようにする。

○その他

- ・保護者用ビデオスペースやバリエードを作る (児童や係テントに入らない)

【資料15】運動会の反省 (中学年部会分)

ウ 重点目標達成のための重点行事「ふれあいフェスティバル」の指導について考えを出し合うダイアログ

日 時	平成29年7月31日（木）職員会議後		
ファシリテーター	主幹教諭	グループ	低中高学年部会
ダイアログの目的	重点行事「ふれあいフェスティバル」の指導をどのように行うとよいか考えを出し合う。		

ダイアログの実際

- ①主幹教諭によるダイアログの目的・方法・手順の説明 ※今回は付箋は使用しない。
 ②低・中・高学年部会でのダイアログ（約30分）



低学年部会



中学年部会

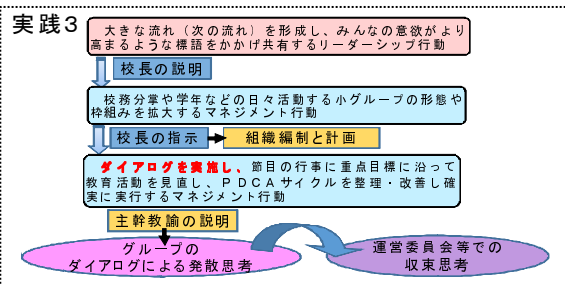
- ③ダイアログにより出し合われた考え
- ・発表内容については、学校の教育目標「ふるさとを愛する子どもの育成」に関わる総合的な学習の時間の内容にしてはどうか。
 - ・主体的な発表となるように、子ども達に課題意識をもたせ、十分話し合わせるようにする。
 - ・運営面についても、児童の係分担を明らかにし、力を合わせて働くことができるように指導する。 等



高学年部会

④ ダイアログ実施の考察

実践3における校長の経営行動は、中集団成立期にある教職員が、本年度の学校経営ビジョンを理解し、重点目標の達成について、指導の在り方や指導後の成果と課題について考えを出し合い、充実した実践につなげるためのものであった。



【図6】実践3「重点目標に沿って教育活動を見直す思考過程」

実践3を振り返り、校長の経営行動と教職員の思考の過程を簡潔に示したものが【図6】である。この図をもとに考察すると、次のことが分かった。

- ◎ 中集団成立期において、ファシリテーターを主幹教諭（または教頭）とするダイアログを実施することで、重点目標達成のための指導の在り方や指導後の成果と課題について、教職員一人一人が主体的に話し合いに参加することができた。
- ◎ 日々活動するグループ形態を整理し、低・中・高学年のグループと校務分掌グループをマトリクス組織とし、その「グループによるダイアログ」⇒「運営委員会等での協議」という過程を踏むことで、発散した考えを効果的に集約することができた。
- ◎ 行事の節目にダイアログを繰り返し行うことで、教職員間の日々の教育実践や取組の基盤に通底している教員の価値観を共有させることができた。
- ▲ 今後、組織が自治的集団成立期に移行するために、グループリーダーがファシリテーターとなれるように指導・助言を行っていく。

7 全体考察

(1) 経営ビジョン実現について

① 児童の変容

【資料16】は、全国学力・学習状況調査の全国比の推移である。平成28年度、国語AB、算数ABの4区分全て全国平均を上回った。平成29年度については、国語AB、算数Aは全国平均を上回ったが、算数Bは平均に達しなかった。【資料16】から、

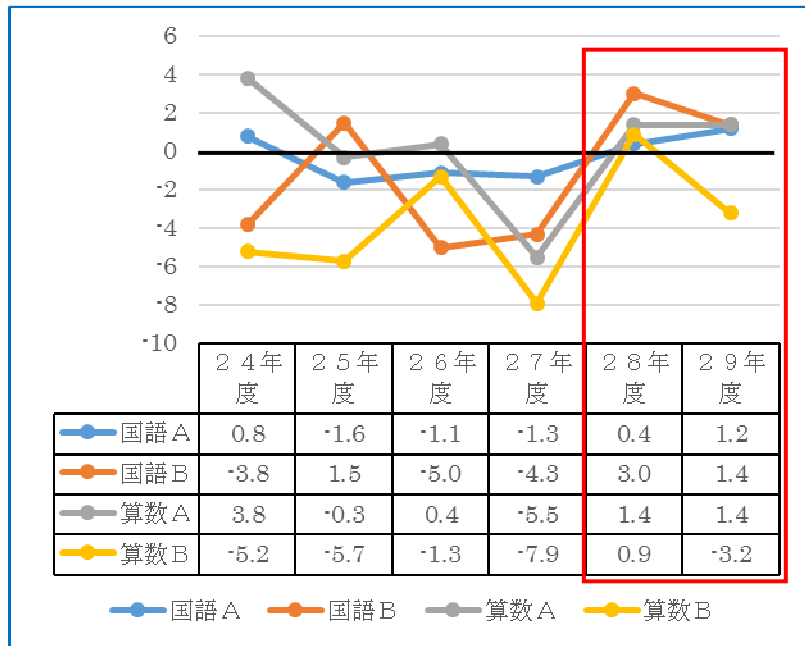
本校の学力は向上の傾向を示していると捉えるが、算数Bに課題があることや、学力をさらに向上させる必要があることを今後の教育課題としたい。

また、【資料17】は平成28年度12月に実施した標準学力調査の国語科の結果と同一集団経年比較の資料である。平成28年度、国語科は全学年全国平均以上の結果であった。同一集団を見ると、学力が向上していることが分かる。平成28年度は、算数科（1～6年）、社会科・理科（3～6年）においても全国平均以上であった。また、算・社・理についても同一集団において、学力の向上が見られた。学校全体で学力が向上してきていると捉える。

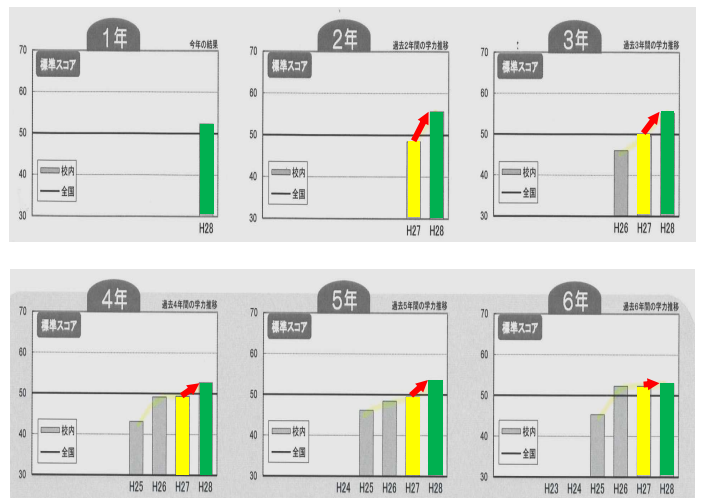
また、平成29年6月実施のQアンケートの結果から、学級生活満足群は46.3%で全国平均以上あり、不満足群は21.3%で全国平均以下となっている。要支援群についても、昨年度6月全校で6.9%が、本年度6月3.2%と減少している。学級の人間関係づくりについて学校全体としては良好な状況であると捉えるが、学級差があることが課題である。

② 重点目標の達成状況について

次ページ【表2】は、本年度7月に実施した、本年度の重点目標に関わる各種アンケート（4件法）結果である。児童アンケートでは3項目ともに「できている」という評



【資料16】全国学力・学習状況調査の推移



【資料17】H28 東京書籍標準学力調査
「国語科の同一集団経年比較」

【表2】平成29年度重点目標に関するアンケート結果（H29.7実施）

価であるが、教師アンケートでは「ノートに考えを書く」「力を合わせて働く」ことは十分に育っていないと捉えていることが分かる。本年度9月からの教育活動を充実させ、年度末には重点目標を達成させたい。

アンケート	児童アンケート (児童自己評価)	教師アンケート (子どもの育ちの見取り)	保護者アンケート (参観日の様子)
ノートに考えを書く	3.39	2.88	3.54
力を合わせて働く	3.54	2.82	
外で元気に運動する	3.18	3.00	

【表3】平成29年度教師アンケート結果（H29.7実施）

③ 教職員の変容

【表3】は本年度7月に実施した教師ア

重点目標達成に向けて、推進委員会は機能的に運営されていますか	3.22
重点目標達成に向けて、ブロック交流会（低・中・高学年部）は機能的に運営されていますか	3.16

ンケート（4件法）の結果である。推進委員会、低中高学年部会ともに機能的な運営ができていますと評価している。今後、教職員が自治的集団となり、校長の方針を理解し、主体的・意欲的に教育実践が行えるようにしていきたい。

(2) 校長の経営行動について

本研究によって、前項の児童の変容や教師の変容をもたらすものは校長の経営行動に他ならないことが分かった。校長の経営行動としてのリーダーシップ行動とマネジメント行動を計画的に実施することで、教職員の行動が主体的・意欲的なものとなり、児童の学力向上や重点目標の達成が図られる。その際、組織においてダイアログの手法を用いることで、考えを皆で発散させ、多様な考えをもつことができる。また、教職員が日々の教育実践や取組の基盤に通底している教員の価値観を、交流させ、共有させることもできる。

8 成果と課題

(1) 成果

- 校務分掌のグループと低中高学年のグループでマトリクス組織を編制し、評価・改善の期や節目の行事の前後にダイアログを行ったことで、教職員は主体的・意欲的に各自の知識や経験を交流させ、重点目標達成のための考えを多様に出し合うことができた。
- ダイアログを行う際は、教職員の状況を「混沌・緊張期→小集団成立期→中集団成立期（→自治的集団成立期）」のどれにあたるか見極め、状況に合ったファシリテーターを選任したり、ダイアログの手法について説明したりすることが重要であることが分かった。
- 校長の経営行動として、学校経営ビジョンを周知徹底させる等のリーダーシップ行動と、ダイアログを用いて発散思考させる場とそれを収束させる運営委員会等の場を組み合わせる等のマネジメント行動をとることで、学校経営ビジョンの実現を図ることができた。

(2) 課題

- ・ 校長の経営行動として、ダイアログの場と収束させる場の年間の見通しをもつこと。
- ・ 各組織のリーダーが学校ビジョンを深く理解し、ダイアログのファシリテーターとなるための人材育成を進めること。

<参考文献> ・「学校管理職が進める教員組織づくり」著者 河村茂雄 図書文化社 2017.7.10 発行
 ・「学校経営15の方策」福岡県教育センター H26.3.31 発行
 ・「学校を変える『組織マネジメント』力」編著者 高階玲治 ぎょうせい 2005.4.15 発行
 ・株式会社日本総合研究所 加藤彰 コラム 2005.11.21
 ・「企業と人材（産労総合研究所）」主任研究員 川口大輔 2009.8.5