

教職員の協働力が高まる組織運営の実践

～教職員のエンパワーメントを発揮させる副校長の働きかけを通して～

大野城市立平野中学校
副校長 日下部 達矢

こんな手立てによって…

校務運営の中核となる主幹教諭と学年主任の職能成長を促す組織運営と、教職員のエンパワーメントを発揮させるために、R P D C Aサイクルに基づく意図的・計画的な働きかけを行った。

こんな成果があった！

- ・主幹教諭と学年主任が立場を自覚して、担当者や管理職に積極的に働きかけるようになった。
- ・教職員のエンパワーメントが発揮されるようになり、協働力が高まった。

1 考えた

平成29年度に副校長として本校に赴任した時に、「組織運営の中心となるファシリテーター及びO J Tにおけるメンターを担う人材育成」と「組織運営の活性化を図るシステムの構築」というミッションを校長から与えられた。このミッションを達成するためには、主幹教諭と学年主任の職能成長を促す組織運営と、人事評価の面談を軸に人材育成に向けたR P D C Aサイクルを年間計画に位置づけ、副校長として「ビジョンによるリーダーシップ」「環境整備によるリーダーシップ」「コミュニケーションによるリーダーシップ」の3つのリーダーシップを中心とした働きかけを行うことが必要であると考えた。

2 やって見た

本校は教職員68名の大規模校であるからこそ、組織マネジメントの3要素である「目標の共有」「方策の共有」「活発なコミュニケーション」が不可欠である。そこで、人事評価の当初面談・中間面談・最終面談を軸にしたR P D C Aサイクルに基づき、全教職員を対象に職能成長とエンパワーメントを発揮させるために、副校長としての働きかけを行った。

また、校務運営の中核となる主幹教諭の職能成長を目的とした主幹会と、学年経営の中核となる学年主任の職能成長を目的とした主任会を組織として校務分掌に位置づけて、主幹教諭と学年主任を中心に教職員のエンパワーメントを発揮する組織運営を行った。

3 成果があった！

- 主幹教諭と学年主任のエンパワーメントが発揮されて、学校全体が共通の目標に向かって教育活動に取り組んでいるという実感を、教職員がもつことができた。
- 職員会議や学年部会で、学校の教育目標や本年度の重点目標にそった提案や取組が行われるようになり、学校全体で主体性と創造性を発揮した教育活動が推進されていった。
- 管理職と教職員の良好な関係が構築され、大規模校であるが「チーム学校」としての機能が発揮されるようになった。

教職員の協働力が高まる組織運営の実践

～教職員のエンパワーメントを発揮させる副校長の働きかけを通して～

1	主題設定の理由	3
	(1) 社会の要請から	3
	(2) 本校の経営の重点から	3
	(3) 副校長のミッションから	4
2	主題の意味	4
	(1) 教職員の協働力が高まるとは	4
	(2) 教職員のエンパワーメントとは	5
	(3) 教職員のエンパワーメントを発揮させる副校長の働きかけとは	5
3	研究の目標	6
4	研究の仮説	6
5	研究の構想	6
	(1) 実践の計画	7
	(2) 研究の構想図	8
6	研究の実際	8
	(1) 実践1 平成29年度 (R1・P1段階)	9
	(2) 実践2 平成29年度 (D1・C1段階)	9
	(3) 実践3 平成29年度 (A1・R2段階)	13
	(4) 実践4 平成30年度 (P2・D2段階：7月末まで)	17
7	全体考察	21
	(1) 教師の自己評価から	21
	(2) 主幹教諭・学年主任の自己評価から	23
	(3) 全体考察	24
8	成果と課題	24
	(1) 研究の成果	24
	(2) 今後の課題	24
	<引用及び参考文献>	24

教職員の協働力が高まる組織運営の実践

～教職員のエンパワーメントを発揮させる副校長の働きかけを通して～

大野城市立平野中学校
副校長 日下部 達矢

1 主題設定の理由

(1) 社会の要請から

平成27年12月21日からは中央教育審議会「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）」が出され、「チームとしての学校」を実現するため3つの視点が示され、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た。

○ 専門性に基づくチーム体制の構築

教員の資質・能力を上げていくためには、それぞれの学校において、教員集団の資質・能力の向上に取り組むことが重要であり、教員が「チームとして」教育活動に取り組むことが求められている。

○ 学校のマネジメント機能の強化

ミドルマネジメントの充実の観点からは、主幹教諭の配置を促進するとともに、主任等を担う中堅教員について、学校運営に関する意識付けを行い、マネジメントに関する能力を伸ばしていく機会を充実していくことが重要である。

○ 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

人材育成の充実に資する取組として、管理職は、面談等の機会を活用し、人事評価制度を活用していくことが大切である。その際、管理職が所属する教職員や専門スタッフの人材育成をしっかりと進めていくためには、特に大規模校において、管理職が十分な指導や監督ができる組織規模であるかどうかなどについても留意することが求められている。

ここで示された3つの視点では校長のリーダーシップが求められているが、校長の補佐を担う副校長が、校長の意を体して、「チームとしての学校」となり学校力を発揮するよう主体的に働きかけることが大切となる。よって本研究主題を設定し、副校長として担う役割を果たしたいと考える。

(2) 本校の経営の重点から

学校の教育目標「志をもって学び、郷土を愛し、自ら生きる力を培うことができる生徒の育成」の達成を目指し、平成29年度の重点目標を「自他を大切にし、自信をもって自分のよさを発揮できる生徒の育成（自尊感情の醸成）」、経営の重点を①教職員の力量アップと職員研修の充実、②授業改善及び日常学習指導の充実、③学習指導要領の趣旨の徹底と教育課

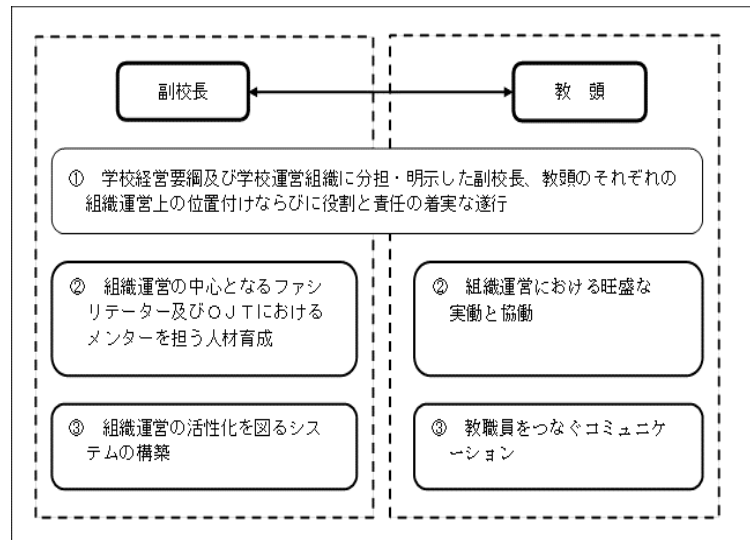
程の工夫、④積極的生徒指導の充実、⑤小学校及び地域、家庭と連携・協働したコミュニティ・スクールの推進、⑥教職員のエンパワーメントを重視した組織運営の活性化として日々の教育活動の充実を図っている。その中で、本研究主題は、経営の重点の⑥教職員のエンパワーメントを重視した組織運営の活性化の具体化を図り、教職員の協働力を高めることを目指すものである。

(3) 副校長のミッションから

校長が年度当初に示す学校経営要綱には、「本校の組織運営における副校長及び教頭、教務担当主幹教諭、学年統括主幹教諭、専任補導教員の位置づけと役割・ミッション」が明記されている。この中で副校長と教頭のミッションを整理したものが【資料1】である。

副校長には「組織運営の中心となるファシリテーター及びOJTにおけるメンターを担う人材育成」と「組織運営の活性化を図るシステムの構築」の2つのミッションが与えられている。

そこで、本研究主題を設定し、副校長として教職員にエンパワーメントを発揮させる働きかけを行い、教職員が協働力を高めて重点目標を達成できるようにしたいと考える。



【資料1】副校長と教頭のミッション

2 主題の意味

(1) 教職員の協働力が高まるとは

教職員の協働力とは、教職員一人一人が所属する学年や校務分掌の目的、活動内容を共通理解し個々の能力を発揮するとともに、コミュニケーションを繰り返しながら、役割と責任を自覚して学校全体で日常的に教育活動に取り組む力である。この協働力は、【資料2】に示す3つの要素によって構成されると考える。

- 《目的意識》 実態や課題を把握し、課題解決に向けての方策を共通理解することができる。
- 《主体性》 自分の役割を自覚し、自分から他者に働きかけながら行動することができる。
- 《同僚性》 一人一人の自律性を大切にしつつ、相互に共感的に理解し合い、助け合い、対等にコミュニケーションを重ねることにより人間関係を高め合うことができる。

【資料2】 協働力の3つの要素

教職員の協働力が高まるとは、上記の3要素が有機的に関連したり、統合的に働いたりしながら向上することである。

(2) 教職員のエンパワーメントとは

浜田 博文氏 (P 25 引用及び参考文献参照) は、著書「学校を変える新しい力」の中で、教職員のエンパワーメントについて、次のように述べている。

エンパワーメントという言葉は最近、組織活動の改善にかかわる議論のなかで頻繁に登場する。「パワー (power)」は「力」という意味だが、「権限」や「権能」という意味もある。「エンパワー (empower)」はその動詞形で、一般辞書的な意味は「権能[権限]」を付与する、権力を委ねる、権利を委任する」ということになる。

しかし、最近の組織論でよく使われるこの言葉には異なる意味がある。そこで前提とされる「パワー」は、自分の行動能力や可能性に対する確信や自信、あるいは自己効力感など、人間の内面的な力に焦点を向けて用いられる。したがって、「教師のエンパワーメント」は、制度上の権限を教師に委ねるといった外面的・形式的な「力の付与」を意味するのではない。

そうではなく、一人ひとりの教師に教授・学習活動の質的改善に対する自らの関与可能性を確信させ、自信と自己効力感をもたせるという重要な意味を含んでいる。

一人ひとりの教師が、「自分の課題意識やアイデアをもって取り組めば、必ず何かを実現できる」という積極的な思いを抱くことができる状態をつくることだと言い換えてもよい。

浜田氏が述べているエンパワーメントの定義を、本校校長は学校経営要綱の一部に取り入れ、「学校の教育目標を具体化する教職員のエンパワーメント (①学校の教育目標の具現化のために一役を担っていることを確信 ②自信や自己効力感 ③課題意識やアイデアをもって取り組めば何かを実現できるという積極的な思い) を重視した学校経営を推進し、組織運営の活性化を図る。」としている。そこで私も、教職員のエンパワーメントを同様の意味として用いることにした。

(3) 教職員のエンパワーメントを発揮させる副校長の働きかけとは

一人一人の教員が、学校の教育目標の具現化のために「自分も一役を担っていることを確信し、自分の課題意識とアイデアをもって取り組めば何かを実現できる」といった積極的な思いを抱き、自信や自己効力感をもつことができる」状態にする。そのために副校長として、次の3つの働きかけを行う。

まず第1は、P 7【資料3】上段に示した、教職員一人一人の職能成長のために人事評価の自己評価の年間計画を軸としたR P D C Aサイクルを位置づけることである。具体的には、1学期は校長及び副校長との当初面談 (計画段階) を実施する前に、副校長が一人一人の自己評価表の記載内容を確認して、経験年数や役割に応じた適切な目標設定となるように指導・助言を行う。2学期は副校長による中間面談 (実施段階) を実施して、実践の途中経過における成果と課題を確認して改善に向けた指導・助言を行う。3学期は校長及び副校長による最終面談 (まとめ段階) で、教員一人一人の目標設定・実践・振り返りの活動を確認して、次年度に向けた指導・助言を行う。

第2は、P 7【資料3】下段に示した、主幹教諭と学年主任への意図的・計画的な指導・助言を行うことである。すなわち組織運営の中心となるファシリテーター及びO J Tにお

るメンターを担う人材育成のために、主幹教諭と学年主任の職能成長のための主幹会と主任会を位置づける。主幹会では校内における人材育成に向けた組織づくりと具体的な取り組み内容について主幹教諭への指導・助言を行い、主幹教諭の実践へとつなげる。主幹教諭は、主幹会で確認した内容を整理して、学年主任へ指導・助言を行う主任会を主宰する他、運営委員会・特別委員会・分掌部会等で必要な指導・助言を行う。そして学年主任は、学年部会で所属する教員への指導・助言を行う。

第3は、P7【資料3】中段に示した、3つのリーダーシップを発揮することである。具体的には、教職員の働きやすさ（安定感・安心感）と働きがい（楽しさ・ワクワク感）の両方に配慮し、円滑な人間関係が構築できるように、①ビジョンによるリーダーシップ、②環境整備によるリーダーシップ、③コミュニケーションによるリーダーシップを日常的に発揮する。教職員は適職感や達成感、仕事上の自信や成長の実感などが感じられると、満足感を高め、モチベーションを向上させる。そのためにトップダウンの一方通行ではなく、対話型のリーダーシップであるサーバント・リーダーシップを基本スタンスとする。

このように、年間計画に基づく面談の実施、3つのリーダーシップを発揮して良好な人間関係の構築とモチベーションを向上させること、校務運営の中核となる主幹教諭と学年主任の職能成長に向けた「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行うことで、教職員一人一人の主体性と創造性を高め、教職員のエンパワーメントを発揮させることができるようにすることが、副校長の働きかけと考える。

3 研究の目標

校長からのミッションを達成するために、教職員の協働力が高まり、エンパワーメントを発揮させるための副校長の働きかけのあり方を究明し、副校長としての資質・能力の向上を目指す。

4 研究の仮説

第1は、学期ごとに行う人事評価の自己評価に係る面談を軸に、年間の人材育成に向けたRPDCAサイクルを確立するとともに、第2は、校務運営の中核となる主幹教諭と学年主任の職能成長に向けた組織づくりと意図的・計画的な働きかけを行うこと、第3は、ビジョンによるリーダーシップ・環境整備によるリーダーシップ・コミュニケーションによるリーダーシップの3つのリーダーシップを発揮すれば、重点目標が各教室・各担当にゆきわたり、教職員がエンパワーメントを発揮し、協働力が高まる組織運営となり副校長のミッションを達成することができるであろう。

5 研究の構想

(1) 実践の計画

- ① 平成29年度のRPDCAサイクルに基づく実践：平成29年度1学期から平成29年度3学期【資料3】
- ② 平成29年度のA1・R2を受けた実践：平成30年度4月から7月【資料4】

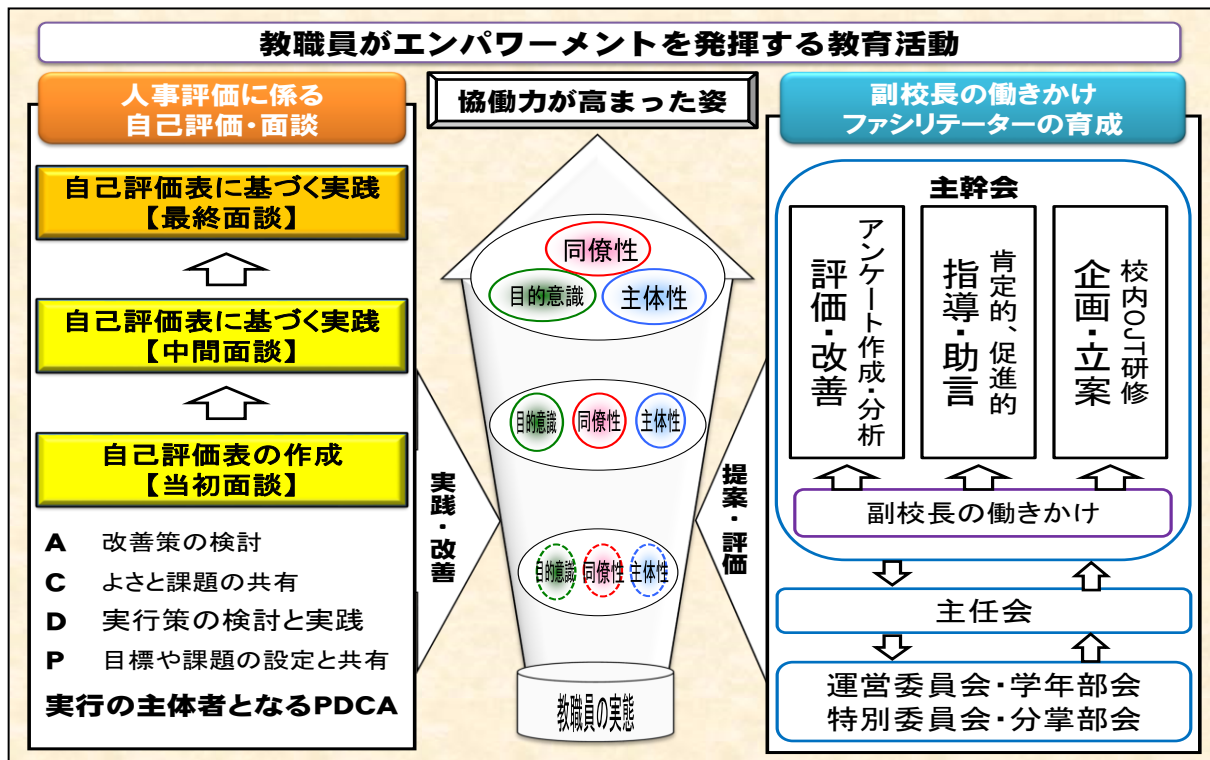
年度	平成29年度												
月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
マネジメントサイクル	R1	P1	D1					C1		A1・R2			
人事評価	目標設定	当初面談	具体的方策に基づく実践			中間面談	実践の振り返り		最終面談	改善策検討			
エンパワメントを 発揮させるための 3つのリーダーシップ	ビジョンによるリーダーシップ		明確なビジョンや目標を示し、そこに至る道筋を明確にする。										
	環境整備によるリーダーシップ		教職員が動きやすい仕事のしくみや組織の構造・ルールづくりをする。										
	コミュニケーションによるリーダーシップ		率先垂範や指導など、直接的な働きかけ、集団のまとまりや個々のメンバーのやる気を促す。										
基本スタンス	サーバント・リーダーシップ		対話や支援を通じて、周囲からの信頼を得て、主体的に協力してもらえる状況を作り出す。										
主幹教諭	組 主 主 任 幹 づ 会 会 く り	ファシリテーターとしての資質・能力の向上				校務運営の資質・能力の向上							
副校長の主な働きかけ		企画立案の指導・助言				組織運営の指導・助言				評価改善の指導・助言			
学年主任		学年経営の資質・能力の向上				ファシリテーターとしての資質・能力の向上							
副校長の主な働きかけ		組織運営の指導・助言				企画立案の指導・助言				評価改善の指導・助言			

【資料3】平成29年度のRPDCAサイクル

年度	平成30年度												
月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
マネジメントサイクル	P2			D2					C2		A2・R3		
人事評価	目標設定	当初面談	具体的方策に基づく実践		中間面談	実践の振り返り		最終面談	改善策検討				
エンパワメントを 発揮させるための 3つのリーダーシップ	ビジョンによるリーダーシップ		明確なビジョンや目標を示し、そこに至る道筋を明確にする。										
	環境整備によるリーダーシップ		教職員が動きやすい仕事のしくみや組織の構造・ルールづくりをする。										
	コミュニケーションによるリーダーシップ		率先垂範や指導など、直接的な働きかけ、集団のまとまりや個々のメンバーのやる気を促す。										
基本スタンス	サーバント・リーダーシップ		対話や支援を通じて、周囲からの信頼を得て、主体的に協力してもらえる状況を作り出す。										
主幹教諭	組 織 づ く り	ファシリテーターとしての資質・能力の向上				校務運営の資質・能力の向上							
副校長の主な働きかけ		企画立案の指導・助言				組織運営の指導・助言				評価改善の指導・助言			
学年主任		学年経営の資質・能力の向上				ファシリテーターとしての資質・能力の向上							
副校長の主な働きかけ		組織運営の指導・助言				企画立案の指導・助言				評価改善の指導・助言			

【資料4】平成30年度のRPDCAサイクル

(2) 研究の構想図



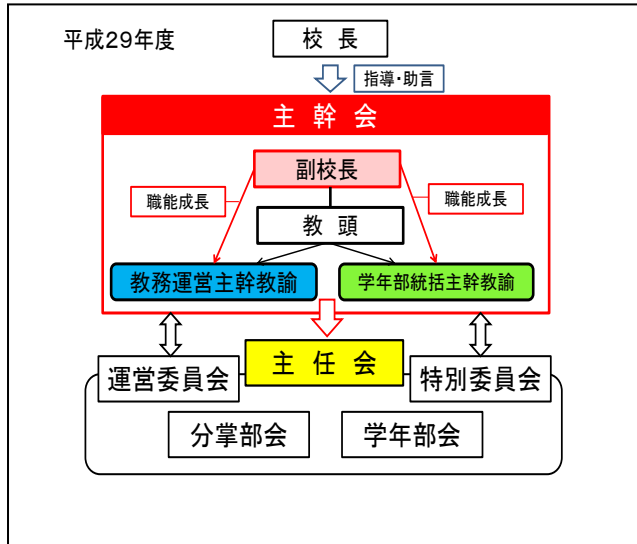
6 研究の実際

(1) 実践1 平成29年度 (R1・P1段階)

① 組織づくりへの働きかけ《環境整備・コミュニケーションによるリーダーシップ》

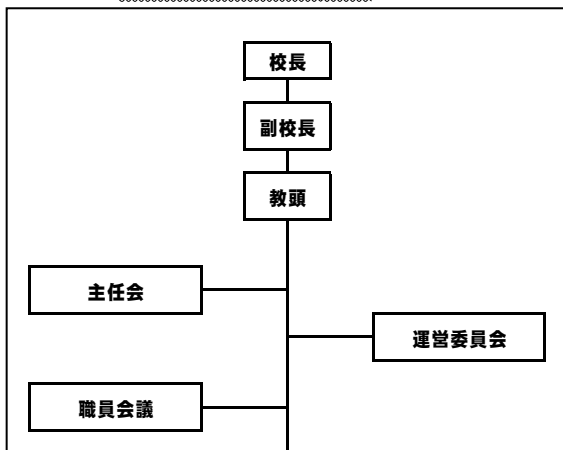
協働力が高まるためには、教職員が互いにコミュニケーションを行いながら、課題を明確にして、解決のための実効策やスケジュール等を共有する場や機会が必要である。また、会議や研修を的確に運営するファシリテーターの存在が必要不可欠である。

【資料5】は、校務運営の中核となる2名の主幹教諭の職能成長を目的に副校長が主宰する主幹会である。主幹会を受けて教務運営主幹教諭が運営委員会で各主任・主事に指導・助言を行い、学年部統括主幹教諭が主任会で学年主任に指導・助言を行う。学年主任は学年部会で所属する教員に指導・助言を行う。主幹教諭と学年主任がファシリテーターとして機能することで、教職員の協働力が高まる。マトリクス型組織

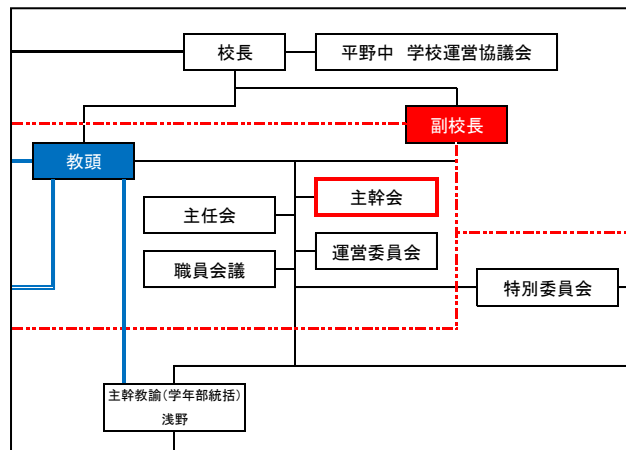


【資料5】 主幹会と主任会

のよさを活かし、学年、学年相互、学校全体という環境の広がりの中で、全ての教職員に「何のためにするのか」「どのようにするのか」「生徒がどのような姿になることを目指すのか」という目的の共有や方策の共有を行いやすくすることで、目的意識、主体性、同僚性が高まるようにしていくことが、組織づくり及び組織運営である。【資料6】は平成28年度の校務分掌組織図の一部であるが、校長から教頭までが縦のラインで結ばれており、職務内容の分担も明確になっていない。そこで、平成29年度に向けて校長が校務分掌組織を改編し、副校長と教頭が担当する分掌も明確に位置づけられた。しかし、4月当初は【資料7】の主幹会はまだ明記されていなかったため、副校長が校長へ主幹会の目的と内容及び【資料5】の組織図を提示して、校務分掌組織図に主幹会を位置づける具申を行った。

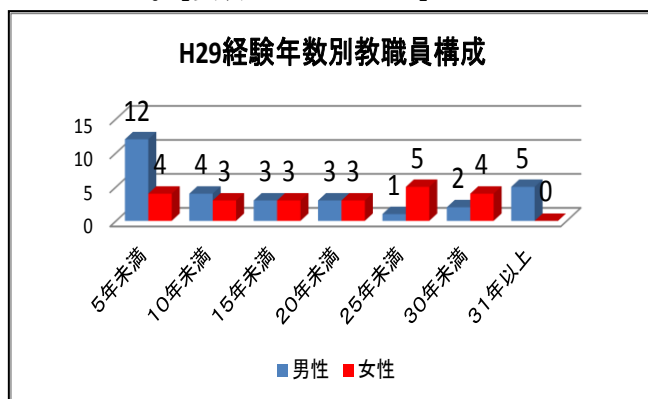


【資料6】 平成28年度校務分掌組織図の一部

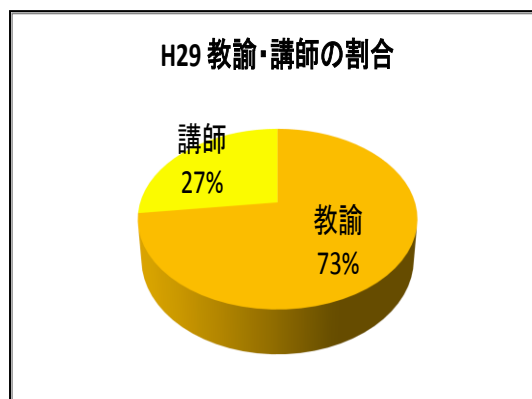


【資料7】 平成29年度校務分掌組織図の一部

- ② 主幹会と教職員への副校長の働きかけ《コミュニケーションによるリーダーシップ》
平成29年度の職員構成並びに主幹教諭・学年主任の年齢及び経験年数は次のとおりである。【資料8・9・10】



【資料8】H29 経験年数別職員構成



【資料9】H29 教諭・講師の割合

A	教務担当主幹教諭	47歳	経験年数25年	本校勤務3年	主幹教諭経験2年
B	学年部統括主幹教諭 (兼3学年主任)	47歳	経験年数12年	本校勤務1年	主幹教諭経験2年
C	1学年主任	52歳	経験年数27年	本校勤務5年	
D	2学年主任	36歳	経験年数6年	本校勤務6年	

【資料10】平成29年度の主幹教諭と学年主任の年齢・経験年数・本校勤務年数

本校は教職員68名の大規模校であり、教職員をまとめ校長が示す重点目標を達成するためには2名の主幹教諭と各学年主任の資質・能力の向上が必要不可欠である。そこで、副校長が主幹会と主任会へ行う働きかけの観点は、以下のとおりである。

- 組織構造への着手（企画・立案）：管理職と教職員を結ぶ主幹教諭の職能成長のため
- 運営のしくみへの着手（指導・助言）：目標の共有化と意図的なコミュニケーション
- 仕事の進め方への着手（評価・改善）：情報の共有化と創造性を発揮させるため

また、52名の教員中経験5年未満の教員が16名と多く【資料8】、講師の割合も27%と高い割合である。そこで、若年教員と講師を中心に全教職員とのコミュニケーションを密に行うこととした。教職員との円滑な人間関係を構築して、エンパワーメントを発揮できる環境とするために、副校長として日常的に以下の働きかけを行うこととした。

- ◇傾聴：相手が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聴く。
- ◇受容と賞賛：相手の立場に立って相手の気持ちを理解し、プラスの声かけをする。
- ◇肯定的な指導：相手の考えのよさに着目して、高まるように導いていく。【主体性へ】
- ◇促進的な助言：相手に新たな考え等を生み出すために手立て等を助言する。【創造性へ】

(2) 実践2 平成29年度(D1・C1段階)

① 当初面談の実施《ビジョン・コミュニケーションによるリーダーシップ》

校長の許可を得て副校長が実施することを確認し、全教職員を対象とした当初面談実施計画を作成して職員会議で提案を行った。その時に使用した資料の一部が【資料11】

である。校長が示す具体的目標に対して具体的方策を考える時に、取組指標や成果指標を意識することや、抽象的な方策ではなく数値目標ではかることができるより具体的な方策を考えることが必要であることを具体的に説明した。

学 校 名		氏 名(ふりがな)		生年月日	
()の外に教科名を記入 例:数学 ※英語は記入例の通りに記載		ひらい たつや 平居 達矢		昭和40年12月12日	
教科(担当科目)等		校務分掌(含 主任・主事名)		現任校勤務年数	
社会()		地域活動推進部 平成(29)年度より		2年	
学校 経営 方針				教職経験年数	
				31年	
学校 教育 目 的				評 価	
昨年度の成果と		作成上の留意点		この中で	
○地域貢献活動の全体計画を見直し、参加から地域に住む生徒の参加へを行った。●定期考査に活用問題をきなかったため、定期考査の問題づくりを工夫する。				自分が担当する校務分掌名を記載します。年度も忘れずに記載してください。	
評 価 項 目		具体的目標		<自己評価記入上のポイント> ①年間を通しての方策になっていること。 ② 取組指標 として、 1月に評価が可能 な方策になっていること。※数値目標の設定が大切です。 ③ 成果指標 として、 1月に評価が可能 な方策になっていること。※数値目標の設定が大切です。 【記入例】 ○・・・を口口%達成する。 ○学力分析テストで県比105以上を達成するように教科指導を行う。 ○・・・に関する書籍を年間3冊読む。 ○・・・の指導を週1回は必ず行う。 ○他教科の先生の授業を2回参観して、自分の授業力向上に役立てる。 ○年間3回開催されるHBCあいさつ運動に最低1回は参加する。 ○・・・への報告を100%実施する。 ○家庭学習実施時間が60分以上実施するように指導を継続して行う。 ○区教科等研に1回以上参加し、授業力量を高める。 ○地域の行事に2回以上参加し、地域との連携に努める。 ○自分が担当する分掌会議で、建設的な意見を必ず1回以上行う。 ○学校行事に向けた取組過程を大切に、生徒への受容や賞賛の声を必ず行う。 ③「道徳の時間」の充実は、 年間35時間以上実施される道徳の時間の指導 について記載すること。 ④「総合的な学習」における体験的活動、探究活動の充実については、キャリア教育の視点や地域貢献活動に関する内容を記載することになります。 ⑤1つの枠内に1つの具体的方策を記載します。その方策に対する自己評価を右側に1つずつ行います。 ※面談で修正をしていただく先生方も多くいらっしゃいますが6月28日(木)までに修正版を提出していただきます。 なお、 修正後のデータもhiranokuraの指定されたフォルダ内に書き保存してください。	
学力向上の取組		授業改善 学年を中心とした組織的な日常学習指導の取組の充実 力量アップのための研修			
規範意識の向上の取組		積極的な生徒指導の充実 道徳の時間の指導の充実			
自尊感情の醸成の取組		体育祭と文化発表会を中心とした学校行事の充実 総合的な学習における体験的活動、探究活動の充実			
3つの具体的目標達成に関連した取組		小学校及び地域、家庭と連携、協働したCSの推進 学校運営組織における業務遂行			
研 究	主 催	参加した研修会の名称			
修	筑紫地区中学校長会 キャリアアップ講座	学校運営研究会 主体的・対話的な授業づくり			
		(1日間)	筑紫地区教育論文	社会的思考力を育てる社会科学習指導	

【資料11】自己評価表作成上の留意点

当初面談では、一人一人の教職員が作成した自己評価表に基づき、経験年数と担当する校務に見合う取組指標と成果指標を含む目標を設定しているか等を中心に「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行った。54名の全教職員と面談を行うことで、それぞれの個性や考え方を把握することができると共に、本年度の重点目標を周知徹底する機会とすることができた。面談内容は適宜校長に報告して情報の共有化を図り、面談をとおして修正した自己評価表を提出し、必要に応じて校長面談を実施した。

② 主幹会への働きかけ《ビジョン・コミュニケーションによるリーダーシップ》

<副校長の働きかけ>

○教務担当主幹教諭への指導・助言

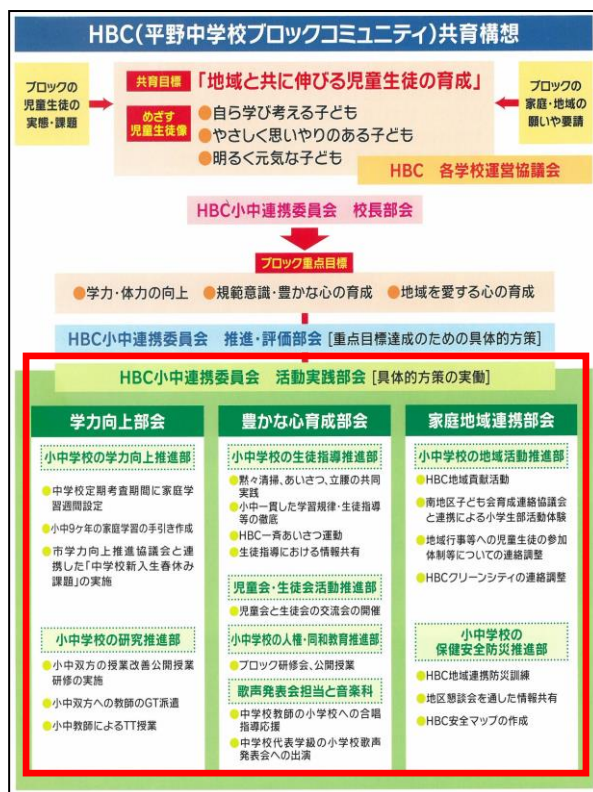
- ・学力向上委員会を開催し、日常学習指導における学校全体としての学力向上の取組を、学力向上コーディネーター（研究副主任）と連携して進めること。
- ・HBC小中連携実働部会の開催に向けた3小学校教務担当との連絡調整を行うこと。

○学年部統括主幹教諭への指導・助言

- ・各学年の学力向上の具体的な取組と、学年の取組の良さを共有して実践するために主任会の開催と、学年部会での具体的方策の検討について指示を行うこと。

主幹会では、2名の主幹教諭がファシリテーターとしての資質・能力を向上することができるよう指導・助言を行った。

中学校は学年経営が円滑に行われることで、学力が向上し、積極的な生徒指導も日常的に行われる。しかし、学年間の意思統一ができていない場合は学年セクトに陥る弊害を生じる場合もある。そこで、学年部統括主幹教諭を中心に目標の共有・方策の共有を図る主任会を開催して、学校全体として共通の取組を実施するための基盤づくりを行った。行事や日程の調整は教務担当主幹教諭が学年主任とのコミュニケーションを活発に行うことで連携を密にし、学年間の連携は学年部統括主幹教諭が行うことで、2名の主幹教諭が各学年主任の学校運営への参画意識を高めるしくみとした。



【資料12】はHBC共育構想図である。

【資料12】HBC共育構想図

教務担当主幹教諭は、学力向上部会・豊かな心育成部会・家庭地域連携部会の活動実践部会を統括して、ブロック内の3小学校と日程調整や具体的活動の企画立案等に携わり、小中連携推進の中心となっている。

【資料13】は主任会で学年部統括主幹教諭から提案された、学力向上についての取組をまとめた1年部のシートである。5月上旬の主幹会で取組の目的と方法及び時期を学年部統括主幹教諭が提案して、教頭・副校長・校長から指導・助言を受けた上で、主任会を開催して学年主任に説明を行う。学年主任は、5月下旬の学年部会で取組内容を協議してシートにまとめる。再度主任会で各学年の取組を交流した後、職員会議で全教職員の共通理解を図るという流れで、教科担任制で他学年にも授業に行く教員もその学年の取組を理解して共通の指導を行う体制を確立した。1学期の成果と課題については

1学期のテーマ 1年部

学力向上についての取組

学 習 指 導	<ul style="list-style-type: none"> ・授業を大切にさせる 『身の回りの整理整頓』 『忘れ物0』 『大きな声のあいさつでスイッチON・OFF』 ※単に守らせる指導ではなく、できるだけ相談に乗る姿勢で、背景を把握する。 ・朝学習の徹底 集中力を養成するために、10分で終わる程度の内容の工夫 ・自学ノートの徹底 家庭学習の習慣化を図る。 ※学力的に厳しい子どもへの支援と、家庭訪問を通して保護者の学力への関心を持たせる。
生 徒 指 導	<ul style="list-style-type: none"> ・3(物の準備)、2(人の準備)、1(心の準備)分前行動を徹底 教師はできる限り3分前に教室へ行く リーダーからの呼びかけをさせる。 ・大きな声であいさつ ※号令に合わせてクラスの呼吸をそろえることは、集団の支持的風土を作る大前提だと考えます。 ・委員会係活動への積極的参加 ※クラスで委員会や係からの発表報告をさせることで、生徒の自信と自立、そして聞く態度をきちんとさせることで支持的風土の基盤づくりをします。

【資料13】1学期のテーマ 1年部

夏季休業中に学年部会を開催して各学年の教員が意見交流をしてまとめるようにした。【資料14】は1年部の成果と課題を整理したシートである。夏季休業中に再度学年部会を開催して、この成果と課題に基づく2学期の具体的な取組を協議する。教職員が受け身ではなく、自分たちの学年の生徒にどのような力を身につけさせたいのか意見を出し合い、方策を出し合う過程を通して、一人ひとりの主体性や創造性が発揮されるようになってきた。

これは、主幹教諭がファシリテーターとしての力量を高め、学年主任のエンパワーメントを発揮させる好循環が生み出されてきたことを感じさせるものである。

1学期のテーマ 1年部 学力向上についての取組

成果	学習指導 ○朝学習はきちんとしている生徒がほとんどである。2学期以降は、チャレンジテストから、学級対抗のコンクールのような形へと工夫していきたい。 ○自学ノートはきちんとしている生徒がほとんどである。家庭学習もできているようだと考えられる。
	生徒指導 ○3・2・1前行動はかなり守れていると思う。また、自然教室以降、リーダーの呼びかけもしっかりとするようになってきた。が、注意される生徒が決まっているので、個人的な働きかけが必要である。また、昼食前と掃除後の321が守れていないので、生活委員を動かして、取り組みを作っていく。
課題	学習指導 ○あいさつの声の大きさが顕著だが、すべての項目で個人差が大きく表れた。一生懸命声を出している生徒の陰でごまかしている狡さが見えるので、何回でもやり直させるようにしていく。 ○家庭学習への支援ということで家庭訪問を考えていたが、十分にできていない。定期考査の結果を見ても、家庭へのアプローチがもっと必要だと考えられる。
	生徒指導 ○あいさつの声は、小さい生徒は小さいままだし、大きく出す生徒の陰に隠れている状態がある。また、歩行中に立ち止まってあいさつをするように言っているが、できている生徒はとて少ない。さらに、普通に挨拶する生徒も少なくなってきた。学習指導でも書いたが、あいさつについては、定期的に学年集会で刺激していかないとだめだと思われる。

【資料14】1年部取組の成果と課題

③ 教職員のエンパワーメントを発揮した事例

ア 学力向上の取組を進めるために、放課後補充学習を実施する意見が主幹会と主任会で出された。これを受けて学力向上コーディネーターと学力向上委員会を中心に具体的な取組原案を作成して、定期考査前部活動中止期間の3日間、時制を調整して補充学習の時間を確保した。保護者にも案内を配付し、個別指導や質問教室の開設など、全教員が協力して補充学習を実施している。学年主任と学力向上コーディネーターの主体性と創造性が発揮された取組であると言える。



【写真1】放課後補充学習の様子

イ 7月に発生した朝倉水害のニュースを見た生徒から、自発的に「自分たちにできることに取り組みたい」という意見が生徒会担当教員に出された。この意見を尊重し、校内で募金活動を実施するとともに、保護者への協力依頼や、地域のスーパーの協力を得て校外での募金活動を行った。募金は、生徒会役員と担当教員で話し合った結果、



【写真2】朝倉水害募金活動

朝倉市立杷木中学校に連絡をとり、代表生徒がメッセージカードをそえて直接渡しに

行った。後日、杷木中学校生徒会からお礼のメッセージDVDが届き、全校生徒で鑑賞を行った。生徒の思いを大切にした生徒会担当教員の主体性と創造性が発揮された活動であると言える。

④ 中間面談の実施《コミュニケーションによるリーダーシップ》

9月中旬から10月上旬にかけて中間面談を実施した。【資料15】のように自己評価表に記載している具体的方策で、「◎」と「△」のみ中間自己評価を記入した自己評価表を持参させ、その理由を聞くことを中心に面談を行った。一人一人に「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行うことで、管理職との間により確かな信頼関係を築き、目的意識・主体性・同僚性を高めることを目的としている。また、個人的な悩みの相談や要望等も真摯な態度で受け止め、面談内容は適宜校長に報告して情報の共有化を図り、必要に応じて校長面談を実施した。

具体的方策	評価
定期考査には必ず福岡県公立入試問題につながる問題を取り入れる。	○
毎時間ペア学習または4人班による協同学習を行う時間を設定する。	○
めあてとまとめの整合性がある授業づくりを行い、必ず振り返りの時間を位置づける。	△
週末課題・朝自習・チャレンジテストのサイクル学習を確実に実施する。	○
自学ノートの質を向上させるためにお手本になる生徒の取組を掃りの会で紹介する。	○
定期考査前の補充学習や放課後補充学習で基礎学力の定着を図る。	◎
教科等研究会の研修に最低2回参加し、授業づくりに役立てる。	◎
生徒指導に関する書籍を学期に1冊読み、自己研鑽に励む。	◎
毎時間学習スタイルの定着に向けた指導を行い、自己評価80%以上をめざす。	○
Q-UやSRTの結果を参考に手だてを考え、親和的な集団が6月より増加する学級経営を行う。	○
立ち止まり挨拶を90%以上の生徒ができるように自ら模範となる挨拶を行う。	△
副読本の内容を吟味して発問の工夫など毎時間の教材研究を行う。	○
議論する道徳に近づけることができるように展開を工夫する授業づくりを目指す。	△
来年度の完全実施に向けて、展開の仕方と評価の仕方について資料を収集する。	△
目標設定の活動・挑む活動・振り返りの活動を位置づけた指導を行う。	○
リーダーとフォロワーの育成に努め、行事の取組を日常生活に繋げる指導を行う。	○
キャリア教育の全体計画に基づき、生徒に4能力を育成する指導を行う。	△
鍛ほめ福岡メソッドの手法を取り入れた活動を行い、自尊感情を醸成する。	○
探究活動を通した思考・判断・表現力を育てる学習過程をしみ学年全体で取り組む。	○
HBC小合同挨拶運動に1回以上は参加し、生徒とともに活動を行う。	◎
地域貢献活動に年間2回以上生徒とともに参加し、地域との交流を図る。	◎
主体性と創造性を発揮できるように、何のために、何をやるのかを明確にした起案を行う。	○
自分が担当する分掌の成果と改善点を明確にするため記録を確実に行う。	○
管理職・学年主任等への報告・連絡・相談を100%行い、学校運営に参画する。	◎

【資料15】中間自己評価例

(3) 実践3 平成29年度(A1・R2段階)

① 次年度に向けた教育活動原案づくり《ビジョンによるリーダーシップ》

学校評価アンケートや学校運営協議会委員からの意見を集約した結果、次年度に改善すべき2点が明確となった。そこで、副校長として2名の主幹教諭に以下の働きかけを行った。

＜副校長の働きかけ＞

○2名の主幹教諭への指導・助言

ア 地域貢献活動を整理し、より積極的に生徒と保護者を巻き込むしくみを作る。

イ 若手教員の人材育成に向けた校内OJTのしくみを作る。

※この2点以外の改善策は、各校務分掌担当で行うように、教務担当主幹教諭が中心となって教育指導全体計画書作成に取り組むように、見通しをもって指導・助言を行う。

ア 地域貢献活動のより効果的な在り方について

昨年度までは部活動単位の割り振りで参加していた地域行事に、毎回ボランティア生徒の募集をかけて、地域に住む中学生も積極的に参加する体制づくりを行ってきた。その結果1年間で延べ1015名の生徒の参加が見られるようになった。

また、【写真3・4】のように地域の方々と笑顔で交流する場面が増え、学校と地域の関係は良くなってきていた。学校運営協議会においても、各区長からは来年度の取組に期待する発言が相次いだ。



【写真3】クリーンシティに参加



【写真4】地域の餅つきに参加

平成29年度の学校運営協議会委員から出された課題は、学校と地域の連携はとも進んでいるが、家庭と地域の連携が十分ではないことであった。この課題を解決するために主幹会で原案を提案して何度も協議を行い、最終的に【資料16】の組織を創り上げた。

校内CS推進委員会を中核に据え、新たに地域貢献活動推進委員会を設置して7地区の区長・生徒代表・担当教師代表・PTA地区委員代表の4者による打ち合わせ会を実施することにした。地域貢献活動推進委員会は、年間5回開催する学校運営協議会の後に時間を設定して開催することで、区長の負担を軽減し、生徒も保護者代表も参加できる組織としたことに工夫点がある。これまで存在した組織もいかしながら、課題解決のためにPTAの協力を得ることができたのが大きな成果であると言える。



【資料16】平成30年度 地域貢献活動推進組織

イ 校内OJTの充実について

平成29年度、経験5年未満の若手教員の割合が30%を超え、講師の割合も27%であった。【資料17】で実施した不祥事防止研修のように、必要に応じて生徒指導・授業づくり・通知表の所見作成に関する研修などを行ってはいたが、年間を通して計画的なOJTを実施する体制を作っていなかった。また、採用試験前の1ヶ月間は教務担当主幹教諭を中心に、毎週水曜日の時間外で【写真5】のように採用試験対策講座を実施していたが、自学が中心であり学習会の持ち方を検討する必要があった。

大野城市立平野中学校
不祥事防止研修会

飲酒運転

ハラスメント
行為

薬物乱用

体罰

猥褻行為

公金等の
不正処理

個人情報の
漏洩

平成29年11月16日 副校長 日下部 達矢



【資料17】不祥事防止研修会

【写真5】採用試験対策学習会

教務担当主幹教諭と、まず校内人材育成OJTのしくみづくりについて検討を行い、【資料18】に示す「平成30年度OJT実施要項(案)」としてまとめた。ポイントは以下のとおりである。

- 授業力向上OJTと指導力向上OJTの2つを年間を通して実施すること。
- 授業力向上OJTは、研究推進委員会が主体となって推進すること。
- 指導力向上OJTは、主幹教諭が主体となって推進する。対象を経験4年未満の教諭と全講師をメンティとして、ベテラン教員をメンターとするチームで実施すること。
- 指導力向上OJTは、部活動完全休養日の月曜日に学校行事等を考慮して実施すること。
- 6月中旬から7月中旬は、採用試験対策講座を計画的に実施すること。

平成30年度OJT実施要項(案)

教務担当

はじめに…問題の所在
学校現場は、様々な年代・経験年数の先生方で構成された組織だからこそ、お互いの持ち味を発揮しながら組織力を高めること、そして本人の職能成長を高めることが求められている。そこで、経験の浅い教職員が様々な先輩教職員と関わり、「生徒指導ならA先生」「学級経営ならB先生」などと業務に応じたロールモデルを身につけることで、学校全体で人材育成を進めることと同時に、経験の浅い教職員の実態やニーズに合った研修を実施することで、今後の課題解決を図る。

目的 教職員相互の力量形成を目指した人材育成
信頼される教師の3つ資質 (○熱い情熱 ○確かな力量 ○総合的な人間力)

平野中学校のOJT

◇日常的教育活動によるOJT

授業力向上OJT

- 授業改善推進部(主題研究)
- 教科部会
- 全員授業公開による授業改善

指導力向上OJT

- 学年部会 ○分掌部会
- 校内研修(一般研修)等
- 状況に応じた指導・助言

☆指導力量の向上に特化したOJT

メンターチーム

- ◎メンター(中堅教職員)
- メンティ(若年教職員)

年間を通じた計画的な研修
若年教職員のニーズに応じた研修を実施

OJの実施方法

- (1) メンターチームリーダーを中心に、メンターとしてどのような力を身につけていくのかを明らかにして、年間計画を作成する。計画では、「積極的生徒指導」「評価・評定」「保護者対応」など必須内容は1学期のはじめの段階で組み込んで、残りの内容計画をメンターチームで研修内容を決定して担当者に依頼をしていく。
- (2) OJTの年間計画を運営委員会、職員会議に提案することで、多くの教職員の支援、参加の依頼をする。
- (3) 実施後は、反省会を開催して次回の研修会の実施に生かしたり、新たな方向性を明らかにしたりする。

OJの実施例

実施月	研修内容	担当者
5月	授業を中心とした生徒指導	研究主任 生徒指導主事
6月	評価・評定に関する考え方	教務担当主幹
10月	授業力向上に向けて	研究主任 学力向上C
11月	地域連携について	地域活動推進部
1月	特別な教育的支援を要する生徒に対する対応	特別支援教育C
2月	生徒会について	生徒指導主事 学年主任

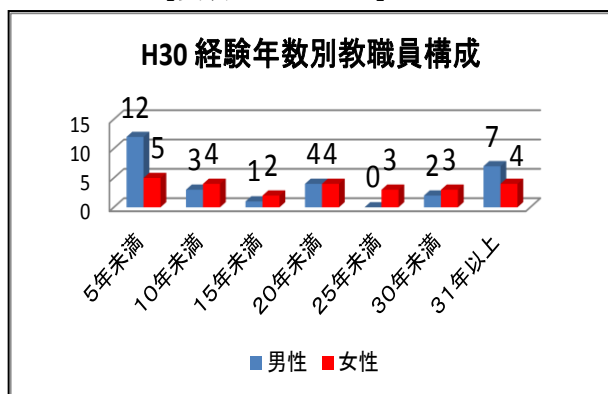
【資料18】平成30年度OJT実施要項(案)抜粋

② 最終面談の実施《コミュニケーションによるリーダーシップ》

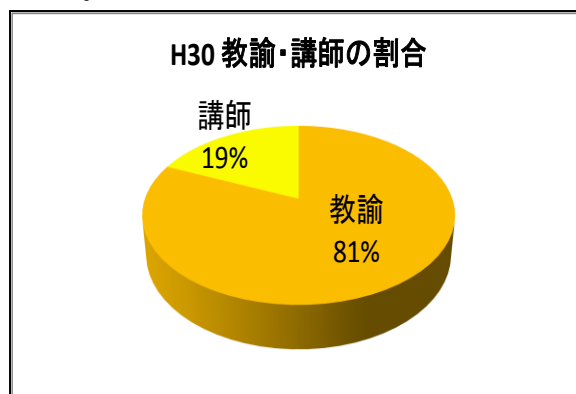
最終面談は校長が行うので同席させて頂き、当初面談・中間面談をとおして1年間実践してきた成果と課題について全教職員から説明を受けた。計画段階で具体的な方策と数値目標を設定して実践を行ってきているので、成果と課題を分かりやすく説明することができた教職員が多かったことは本年度の成果と言える。さらに、年間3回の面談にすべて関わることができたので、全教職員と「目標の共有」「方策の共有」「活発なコミュニケーション」を通じてエンパワーメントを発揮させるための働きかけも、意図的・計画的に実施することができたことである。課題は、自己評価作成段階で、取組指標と成果指標をより明確にさせる指導・助言を行うことである。

③ 平成30年度の職員構成に基づく組織づくり《環境整備によるリーダーシップ》

平成30年度の人事異動が確定した段階で、校長から主幹教諭の役割・学年主任の人事・学年配属等について考えを聞き、平成30年度の体制づくりに着手した。職員構成は【資料19・20】のグラフのとおりである。



【資料19】 H30 経験年数別教職員構成



【資料20】 H30 教諭と講師の割合

<平成29年度と平成30年度の教職員構成の比較>

- ◇ 特別支援学級2増に伴い、教員数も52名から54名に増加
- ◇ 初任者が3名（男性）配置され、拠点校指導教員が配置
- ◇ 経験5年未満が1名増、20年未満が2名増、31年以上が6名増（再任用の増加）
- ◇ 講師の割合が27%から19%に減少

主幹教諭AとBの職務が入れ替わり、主幹教諭Bは新任教務主任となり、主幹教諭Aは地域連携推進の役割を担うことになった。1学年主任は経験5年目の若手を抜擢した。

これにより新任教務主任と新任学年主任の職能成長を促す必要が生じた。【資料21】

B	教務運営推進主幹教諭	48歳	経験年数13年	本校勤務2年	※新任教務主任
A	地域連携推進主幹教諭	48歳	経験年数26年	本校勤務4年	※H29教務担当
E	1学年主任	33歳	経験年数5年	本校勤務5年	※新任学年主任
C	2学年主任	53歳	経験年数28年	本校勤務6年	
D	3学年主任	37歳	経験年数7年	本校勤務7年	

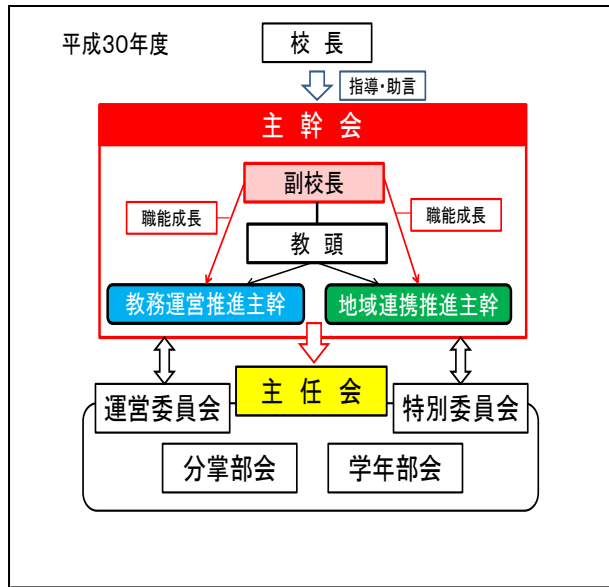
【資料21】 平成30年度の主幹教諭と学年主任の年齢・経験年数・本校勤務年数

(4) 実践4 平成30年度 (P2・D2段階: 7月末まで)

① 主幹会の機能化《ビジョン・コミュニケーションによるリーダーシップ》

平成29年度に主幹会の運営は軌道に乗っているため、平成30年度は機能化を図るための指導・助言を中心に行った。【資料22】

新任の教務運営推進主幹教諭には、教務運営の具体的な指導・助言を行い、昨年度まで副校長が主に担っていた地域連携の取組は、地域連携推進主幹教諭を中核に運営できるように指導・助言を行い、学年主任との連携を図りながら、それぞれの立場でエンパワメントを発揮して校務運営を行うことができるようにした。



【資料22】平成30年度の主幹会と主任会

② 学習スタイル強化週間の取組《ビジョン・コミュニケーションによるリーダーシップ》

平成29年度の学校評価等を受けて、1学期中間考査を実施しないことを4月当初の職員会議で確認した。そこで、5月28日から6月13日までを「授業力向上・学力向上週間」と位置づけて取組を実施することとした。授業力向上の取組は、研究推進委員会が企画立案を行い、学力向上週間の取組は、主幹会で企画立案をして学力向上委員会が主体となって取り組むことにした。そこで、主幹会では副校長から主幹教諭

授業力向上・学力向上週間の取組について
平成30年4月24日(火)
副校長

〇はじめに
本年度は1学期中間考査を実施せず、5月28日(月)～6月13日(水)の期間を「授業力・学力向上週間」と位置づけて取組を行います。
授業の基盤は「授業規律の確立」です。正しい学習スタイルを定着させることは、その後の学習活動を軌道に乗せるうえで大変重要です。この取組は本校の柱となる教育活動を推進するためのものであり、職員全員が同じベクトルで指導対応しなければならないことです。そこで教師は15項目、生徒は10項目の自己チェックリストに基づく自己評価を行います。
まずは学習スタイルの定着・確立が最優先とします。これなしに生徒の学力保障、生徒の安全・安心はありません。学習規律を整えるためには『ダメなことはダメ』の指導と生徒の意欲を高める指導のどちらも必要ですが、今回はしつけにあたる前者に力を入れて取り組みます。従って、見逃したり、流したりすることがあってはなりません。**できていなければ、その場でやり直しをさせます。**

1 目的
学習規律を確立するために協働体制をつくり、生徒が落ち着いて授業に参加できる雰囲気確立する。また、教師が「積極的な生徒指導」の視点に立った授業づくりの基盤を身につける。

【資料23】学習スタイル強化週間の取組(抜粋)

に「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行った。体育祭後に落ち着いて学習に取り組む校内環境をつくるために、教員も生徒も平野中学校の学習スタイルを強く意識して学校生活を送ることを目的とした原案を作成した。【資料23】

教務運営推進主幹教諭から学力向上コーディネーターに目的と具体的な取組を説明して、職員会議では学力向上コーディネーターから説明を行い、共通理解を行った。平成30年度は初任者が3名、経験5年未満の教員も多く、生徒に授業規律を身につけさせる指導を行うためには、まず教師自身が学習スタイルを理解し、実践していかなければ

ならないことを理解した上での取組となった。

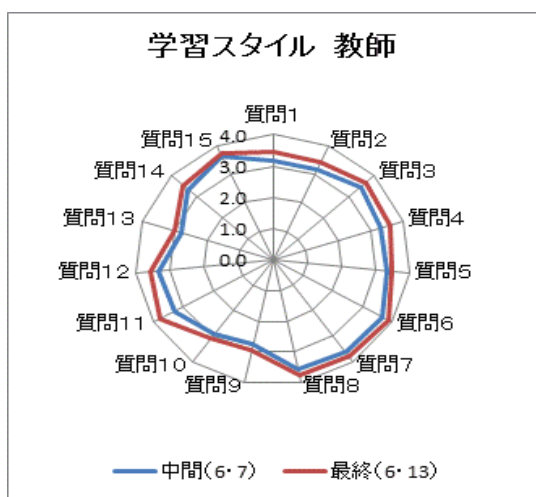
取組を徹底するために、1週間の取組後に中間評価を集計し、全体職朝で成果と課題を確認した。不十分な項目を特に重点的に取り組むことを主幹教諭から説明を行い、次の1週間の取組へとつないだので、教師も生徒も意識と行動が高まった結果が現れた。中間評価と最終評価結果は職員会議で共有して、各学年で作成する学力向上の取組シートのデータとしても活用した。【資料24】は教員のチェック項目、【資料25】は生徒のチェック項目である。また、【資料26】は教員の中間評価と最終評価の結果で、【資料27・28・29】は各学年の生徒の結果である。

質問1	チャイム前に授業場所に行き、3・2・1分前行動の様子を確認し、チャイム席を守らせている。	基盤
質問2	生徒が学習用具を机の上に準備していることを確認している。	基盤
質問3	授業前に生徒の服装が整っていることを確認している。	基盤
質問4	教室の中にごみやプリント等が散乱していないことを確認している。	学習環境
質問5	正しい姿勢で「黙想」し「大きな声」で挨拶をさせている。声が小さい時は、やり直しの指導を行っている。	基盤
質問6	教室にいない生徒の確認をして、いない生徒は職員室にインターホンで連絡をしている。	危機管理
質問7	忘れ物をした生徒にはその都度声かけ(指導)をしている。	関係づくり
質問8	うつ伏せたり横を向いている生徒を注意している。	関係づくり
質問9	説明や発表している人の方へ「へそ」を向かせて静かに聞かせている【正対】	授業スキル
質問10	発表は発問等に応じてさせている(不規則発言をさせていない)	授業スキル
質問11	机をきちんとつけて班活動等をさせている(休みの人の分も含めて)	人権感覚
質問12	机間指導を定期的に行い、生徒の様相観察を行っている。	授業スキル
質問13	50分の授業時間内に「まとめ」まで終わっている。	授業スキル
質問14	正しい姿勢で「黙想」し「大きな声」で挨拶をさせている。声が小さい時は、やり直しの指導を行っている。	基盤
質問15	教科係に「感想」と「次時の連絡」を伝えている。	関心・態度

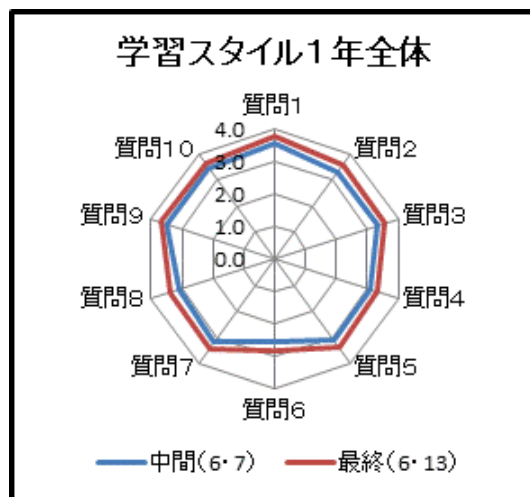
【資料24】学習スタイルチェック項目(教員用)

質問1	前	授業の用具(教科書・ワーク・ノート等)を机の上に準備している	物構え
質問2		授業前に服装を整えている	身構え
質問3		3・2・1分前行動を意識して行動し、チャイム席を守っている	心構え
質問4		背筋を伸ばして「黙想」し「大きな声」で挨拶している	態度
質問5		忘れ物(用具や宿題)をしていない	意欲
質問6	中	背筋を伸ばし、正しい姿勢で座っている【立腰】	学習規律
質問7		説明や発表している人の方を向いて静かに聴いている【正対】	他者意識
質問8		質問や呼びかけに対して答えている(不規則発言はしていない)	主体性・自律
質問9		机をきちんとつけて班活動をしている(休みの人の分も含めて)	人権感覚
質問10	後	きちんと起立して「大きな声」で挨拶している	態度

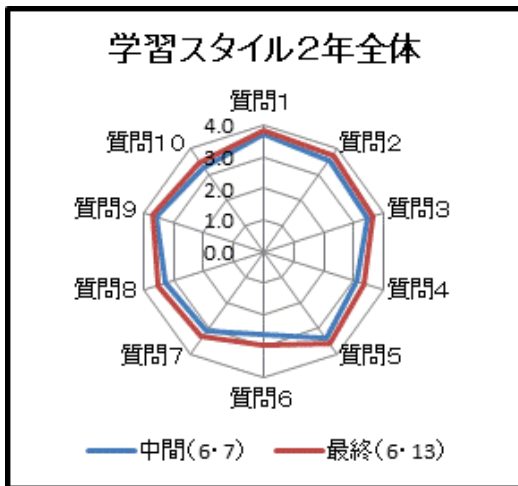
【資料25】学習スタイルチェック項目(生徒用)



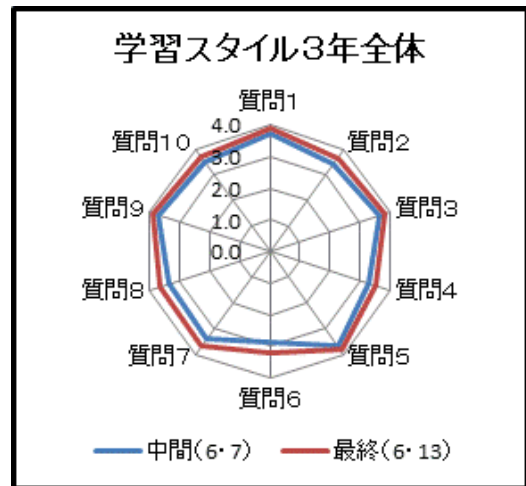
【資料26】教師の取組結果



【資料27】1年生全体の取組結果



【資料 2 8】 2 年生全体の取組結果



【資料 2 9】 3 年生全体の取組結果

③ 地域貢献活動推進委員会と地区別生徒集会の開催《環境整備によるリーダーシップ》

地域連携推進主幹教諭が中心となって、本年度の地域連携の取組を推進している。P 1 4 【資料 1 6】で説明したように、学校・家庭・地域の連携を強めることを目的に、年間 5 回開催される学校運営協議会に合わせて、区長・地区生徒代表・PTA 地区委員・地区教師代表の 4 者による連絡会議である地域貢献活動推進委員会を発足した。【写真 6】は 5 月に開催した第 1 回委員会の様子である。



【写真 6】 地域貢献活動推進委員会

また、地域に貢献し、地域との絆を深めることを目的に本年度から地区別生徒集会を開催している。地域連携推進主幹教諭が地域活動推進委員会のメンバーに働きかけて集会を運営し、地域との連携を深めるために定期的に各地区公民館を回り、区長との打合せも行っている。夏季休業中に地域の夏祭り等も多く開催されるので、【写真 7】のように第 2 回地区別生徒集会には 7 地区区長にも参加をして頂き、生徒に活動協力の呼びかけも行った。その結果、部活動割り当てによる参加ではなく、地域に住む生徒が自主的に地域行事に参加する姿が増加している。【写真 8】は 7 月下旬に開催された夏祭りの準備にボランティアで参加した生徒の姿である。



【写真 7】 第 2 回地区別生徒集会



【写真 8】 夏祭り準備ボランティア参加

④ 当初面談の実施《ビジョン・コミュニケーションによるリーダーシップ》

平成30年度の当初面談も校長の指示を受け、副校長が54名の教職員全員の面談を実施して自己評価表作成に向けた「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行った。昨年度から本校に在籍している教職員は、職や分掌の役割に応じた具体的方策と取組指標や成果指標など数値目標の記入による自己評価表の作成ができていた。本年度本校に赴任した教職員と初任者3名には具体的事例を示しながら、人事評価の目的と年間の面談スケジュールを説明して理解を促した。面談内容は適宜校長に報告して情報の共有化を図り、必要に応じて校長面談を実施した。

⑤ 指導力向上OJTの実施《環境整備・コミュニケーションによるリーダーシップ》

P15【資料18】で説明をした、若年教員の指導力向上を目的とした指導力向上OJTを4月から計画的に実施している。若手のニーズに応じた内容で講座を開催して、講師は経験豊富なベテラン教員に依頼をしている。4月は教務運営推進主幹教諭が「生徒指導と保護者対応」について、5月は部活動指導に長けたベテラン教員が「部活動指導」について1時間のOJTを行った。【写真9・10】



【写真9】4月の指導力向上OJT



【写真10】5月の指導力向上OJT

6月から7月にかけては、講師の採用試験受験に向けた採用試験対策講座を毎週水曜日に副校長が主宰して、2名の主幹教諭の協力を得て全5回実施した。【写真11】



【写真11】採用試験対策講座

- ベテランの先生の経験から得た話はとてもわかりやすく、自分もマネをして実践していこうと思った。
- 多忙な中、自分たちのために資料を準備して頂いたり、具体的な説明をして頂いたりとてもありがたいと思いました。
- 今年の採用試験対策講座は、計画的でとても勉強になります。ありがとうございます。

【資料30】若年教員の感想（抜粋）

指導力向上OJTに講師として参加したベテラン教員も、自分の経験を整理して講話資料を作成したり、若年教員とのコミュニケーションを通じてモチベーションを高めることにつながっている。時間外の研修であるが、効果をあげている取組である。

7 全体考察

(1) 教師の自己評価から

① 協働力の3要素の変容

P 4【資料2】主題の意味で、協働力は目的意識・主体性・同僚性の3要素から構成されると説明をした。そこで、平成29年10月、平成30年5月、同7月に実施した教職員自己評価シートを3つの要素に分類してみた。(朱書きは平均3.2以下)

【資料31】から、目的意識は高まっていると言える。主幹会で本年度の重点目標を意識した企画立案を行うことを主幹教諭に指導・助言を行い、主幹教諭は主任会・運営委員会・分掌部会で各担当者に丁寧な指導・助言を行ってきた成果と考える。数値が3.2を超えない項目については、指導力向上OJTの機会等も活用しながら若年教員の職能成長に向けた取組を通して向上を図っていく。

項目	内 容	H29.10月	H30.5月	H30.7月		
目的意識	1 明確な目的と目標(何のために、何をめざして、行うのか)をもっている。	3.06	3.20	↑	3.26	↑
	11 教育指導基本計画書をもとに、見通しをもって分掌の取組を企画立案している。	2.96	3.00	↑	3.15	↑
	21 授業の基本的な指導技術の向上に取り組み、「わかる・できる・のびるを実感できる授業づくり」を行っている。	2.98	3.16	↑	3.21	↑
	22 目標設定の活動・挑む活動・振り返る活動を位置づけた教育活動を行っている。	2.96	3.05	↑	3.17	↑
	23 積極的な生徒指導の視点を取り入れた授業づくり・学級経営・部活動指導を行っている。	3.16	3.05	↓	3.30	↑
	24 リーダーとフォロワーを育てる学校行事の取組や学年行事の取組を行っている。	2.98	3.20	↑	3.26	↑

【資料31】「目的意識」数値の変容(4段階評定尺度式)

【資料32】から、主体性も高まってきていると言える。しかし個人差が大きく、50%を占める経験15年以上の教職員は自己評価で3・4をつける割合が高い傾向があり、残り50%の経験15年未満の教職員は2をつける割合が高かった。そこで、学年で役割分担を明確にして校務に臨み、見通しをもって校務に取り組む意欲・態度の育成を、学年主任を中心にベテラン教員が所属する教職員に指導・助言を行うことで、主体性を高めていく取組を行う必要があると考える。

項目	内 容	H29.10月	H30.5月	H30.7月		
主体性	2 自ら考え・判断・行動(やるべき事として、決められていなくても)をしている。	3.15	3.13	↓	3.26	↑
	14 時間割に位置づいた委員会や部会を確実に実施し、情報・取組の共有を行っている。	3.21	3.23	↑	3.43	↑
	16 研究推進委員会の教育課題や経営課題の解決に向けた研修を、自分の教育活動に活かしている。	2.86	2.91	↑	3.11	↑
	17 生徒指導推進部会の取組を、規範意識の育成や授業規律の確立など積極的な生徒指導に活かしている。	3.10	3.18	↑	3.31	↑
	18 いじめ・不登校対策委員会の取組を、いじめの未然防止や不登校生徒の対応に活かしている。	3.02	3.11	↑	3.13	↑
	19 特別支援教育推進委員会の取組を、個に応じた支援や学級経営に役立てている。	2.90	2.93	↑	3.04	↑

【資料32】「主体性」数値の変容(4段階評定尺度式)

【資料33】から、3つの要素の中で特に同僚性が高まったと言える。6項目全てで3.2を超えており、学年内、同教科、同じ分掌の教職員とのコミュニケーションを図りながら協力して教育活動に取り組んでいることが分かる。これは、主幹教諭が担当する校務について見通しを明確にした提案や、また学年主任と連携したきめ細かな提案を心がけ、縦の連絡調整機能が活性化してきたからだととらえる。

	項目	内 容	H29.10月	H30.5月	H30.7月
同僚性	12	同じ分掌の先生と相談しながら、学校・学年の実態に応じた取組の企画立案を行っている。	3.21	3.38	↑ 3.39
	13	月ごとの分掌部会で取組の成果と課題を協議し、次の取組へとつなげている。	3.33	3.16	↓ 3.35
	26	同教科の教員相互の授業参観や授業づくりに関するコミュニケーションを行っている。	2.94	3.20	↑ 3.26
	27	学級や学年の問題に対する学年の所属職員による協働解決に取り組んでいる。	3.52	3.49	↓ 3.54
	28	同じ分掌の職員間で情報の共有化を図りながら仕事の円滑化を進めている。	3.31	3.29	↓ 3.43
	29	主幹会・主任会は、学校全体及び学年間の情報共有と取組の共有化に効果をあげている。	3.35	3.37	↑ 3.57

【資料33】「同僚性」数値の変容（4段階評定尺度式）

② エンパワーメントの発揮と管理職への評価

【資料34】から、教職員のエンパワーメントも高まってきていると言えるが、目的意識・主体性・同僚性の3要素よりも数値が全体的に低い。その理由として、自己評価2をつけた教員に聴き取りを行ったところ、自分に自信がもてていないことや、効力感を感じていないことが理由であった。今後、授業力向上OJTや指導力向上OJTの取組を通して、教職員に自信や効力感を抱かせる「肯定的な指導」と「促進的な助言」をより積極的に行う必要があると考える。

	項目	内 容	H29.10月	H30.5月	H30.7月
メン タ の 発 揮	3	柔軟な見方や考え方をもち、教育活動に取り組んでいる。	3.10	3.18	↑ 3.35
	4	新たなものでも積極的に創り上げるアイデア・創意工夫をもち取り組んでいる。	2.83	2.98	↑ 2.98
	6	学校の教育目標の具現化のために一役を担っていることを確信している。	2.83	3.00	↑ 3.09
	7	課題意識やアイデアをもち取り組めば何かを実現できるという積極的な思いをもちている。	3.13	3.22	↑ 3.33
	8	教育活動に関わる中で自信や効力感を得ることができている。	2.75	2.80	↑ 2.96
	9	現在の教育活動に関する課題を改善するための意見をもち、改善策を提言することができる。	2.50	2.71	↑ 2.74

【資料34】「エンパワーメントの発揮」数値の変容（4段階評定尺度式）

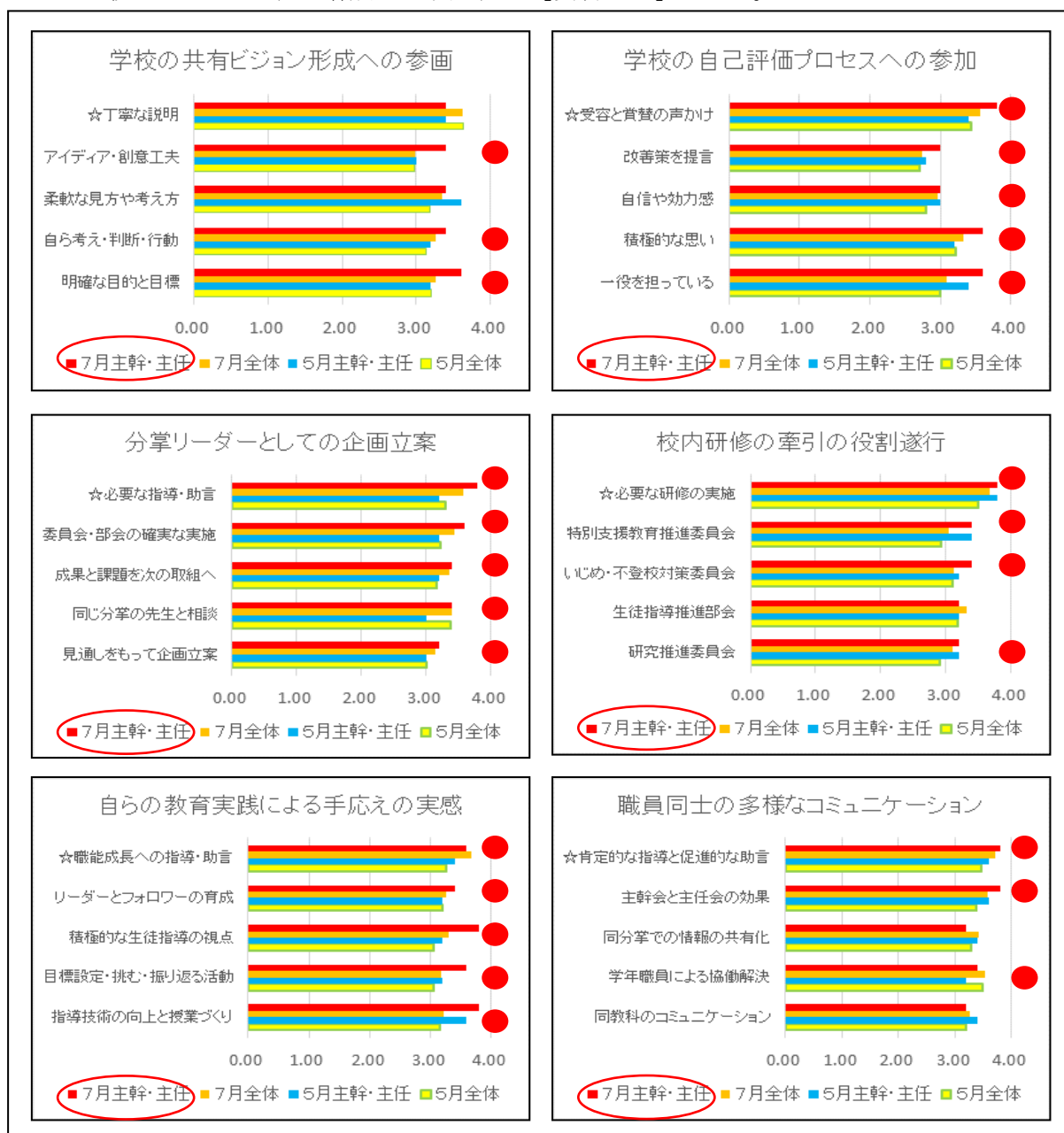
【資料35】から、管理職及び主幹教諭が教職員に対して行う指導・助言や日常の働きかけ等について、肯定的に受け止めていることが判断できる。主幹教諭には、分掌間・学年間の調整を行い、学校の総合的な調整を図り、学校の組織としての力を向上させ、校内のコミュニケーションを改善し、業務の質の改善や効率化を図ることが期待されているが、定例の主幹会でファシリテーターとしての資質・能力の向上が見られたからこそ、教職員が共感的な理解を示し、管理職及び主幹教諭への支持が高まっているととらえる。

	項目	内 容	H29.10月	H30.5月	H30.7月
管 理 職 へ の 評 価	5	管理職・主幹教諭は、学校の共有ビジョン形成に向けた丁寧な説明を定期的に行っている。	3.38	3.63	↑ 3.63
	10	管理職・主幹教諭は、教職員に対して「受容」と「賞賛」の言葉かけを行いモチベーションを高めている。	3.38	3.44	↑ 3.57
	15	管理職・主幹教諭は、原案の企画立案に関して必要な指導・助言を行っている。	3.31	3.30	↓ 3.57
	20	管理職・主幹教諭は、教育公務員として必要な研修を職朝・職員会議・校内研修等で行っている。	3.54	3.50	↓ 3.67
	25	管理職・主幹教諭は、職員面談等を通して個に応じた職能成長への指導・助言を行っている。	3.46	3.26	↓ 3.67
	30	管理職・主幹教諭は、教職員に対して「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行っている。	3.40	3.47	↑ 3.72

【資料35】「管理職への評価」数値の変容（4段階評定尺度式）

(2) 主幹教諭・学年主任の自己評価から

平成30年度の5月と7月の主幹教諭と学年主任の自己評価結果と、全体の自己評価結果を比較したグラフ（4段階評定尺度式）が【資料36】である。



【資料36】平成30年5月・7月実施アンケート 主幹教諭・学年主任と全体の比較

この自己評価は、教職員の協働力の3要素（目的意識・主体性・同僚性）と、校長が提示した教職員のエンパワーメントを発揮する教育活動の実態を「見える化」するための評価指標として副校長が原案を作成して、主幹会で検討・運営委員会で協議・職員会議で説明という手順をとって実施した。主幹教諭と学年主任は自己評価を厳しく行っているため、「職員同士の多様なコミュニケーション」の項目では全体平均値を下回っているものもあるが、2名の主幹教諭と3名の学年主任の平均値はほぼ全ての項目で5月より7月が上昇している（グラフ中赤丸印）。また、全体平均値も5月より7月が上昇している項目が多い。これは、主幹教諭と学年主任の職能成長が、他の教職員にも好影響を与えた成果であると考えられる。

(3) 全体考察

(1) から教職員の目的意識・主体性・同僚性が高まったこと、教職員がエンパワーマントを発揮しだしたことで、(2) から2名の主幹教諭と3名の学年主任は、他の教職員よりもエンパワーマントを発揮して校務運営や学年経営に携わり、ファシリテーターとしての資質・能力の高まりが見られるようになったことが実証された。同時に全体の全体平均値も高まったことから、教職員の協働力が高まる組織運営の実践ができたこととらえる。

8 成果と課題

(1) 研究の成果

- 教職員が教育活動の主体者となるように、人事評価の当初面談・中間面談・最終面談に基づくRPDCAサイクルで、「肯定的な指導」と「促進的な助言」を行い、一人一人の経験年数や職務に応じた具体的方策の設定と継続的な「受容」と「賞賛」の言葉かけを行ったことで、管理職の学校経営や校務運営への共感的理解が高まった。
- 校務分掌組織上に主幹会を位置づけて主任会と連動した組織づくりを行って校務運営を推進したことは、主幹教諭と学年主任がエンパワーマントを発揮し、教職員の協働力を高める上で効果的であることがわかった。
- 副校長が「ビジョンによるリーダーシップ」・「環境整備によるリーダーシップ」・「コミュニケーションによるリーダーシップ」を発揮することで、教職員が働きやすさと働きがいを感じることができ、教職員の協働力が高まることにつながった。

(2) 今後の課題

- 現在の主幹教諭の次を担うミドルリーダーの発掘と人材育成を進めること。
- 教職員のエンパワーマントを発揮させるために、主体性と創造性をどのように高めていけばよいのか、具体的な手立ての究明に向けた自己研鑽を行うこと。
- 教職員自己評価で最も低い数値であった項目9（現在の教育活動に関する課題を改善するための意見を持ち、改善策を提言することができる）の改善に向けて、指導力向上OJTをはじめ、人材育成の取組の内容充実を図ること。

<引用及び参考文献>

- ・「学校を変える新しい力 教師のエンパワーマントとスクールリーダーシップ」
浜田 博文 編著 小学館 2012
- ・「新教育課程ライブラリV o 1. 6 『チーム学校』によるこれからの学校経営」
ぎょうせい 2016
- ・「リーダーズ・ライブラリV o 1. 4 スクールリーダーのあり方・生き方」
ぎょうせい 2018
- ・「教職員等中央研修講座中堅教員学校組織マネジメント研修テキスト」
独立行政法人教員研修センター 2009
- ・「人材活用、課題解決のヒントが満載！ テンプ ナレッジマガジン Vol. 20」 2013