

ヒアリング調査まとめ

1. 目的

学校の組織力を向上させるチームとしての学校づくりや、組織的な人材育成を進めるための方法等を検討するために、グッドプラクティスと思われる学校組織改革先進校に対してヒアリング調査を行い、その取組成果を資料とする。

2. 対象校

校名	位置	規模	児童生徒数	学級数 (特支学級含む)	職員構成					
					副校長	教頭	主幹教諭	教諭	事務長	事務職員
A小学校	西部	適正規模	約 240	13		○	○	16		1
B小学校	東部	適正規模	約 250	15		○		19		1
C小学校	中山間部	小規模	約 120	9		○		14		1
D中学校	高知市内	大規模	約 500	20		○	○	29		2
E中学校	中山間部	小規模	約 30	5		○		11		1
F中学校	高知市近郊	適正規模	約 380	16		○	○	29		1
G高校	高知市内	大規模	約 830	24	○	○	○	50	○	3
H高校	高知市近郊	適正規模	約 290	12		○		36	○	2

3. ヒアリング調査結果

(1) 特に効果があったと考えられる取組について

①学校組織について（学校経営ビジョンを含む）

- ホワイトボードに協議内容や意見を記載し、意思決定までの過程を可視化することで、学校組織としての意識を高めている。
- 学校ミッションとその背景を示すことにより、教職員の意識レベルを合わせている
- 児童生徒の実態を数値データに基づき示すことにより、具体的な目標を明らかにしている。
- 教職員や児童生徒、保護者、地域に伝える経営方針や学校目標の文言を統一し、共有することにより、学校全体でビジョン（到達目標）を一致させている。
- 異動による教職員の入れ替わりにより組織が停滞しないようにするために、分掌を固定化させないようしたり、データや資料を蓄積し共有したりしている。
- 学校課題に対応した柔軟な組織体制を構築している。
- 学校経営を牽引している企画会等に、事務職員を参画させている。

②人材育成について

- 管理職が授業を積極的に参観し、「ちょこっと指導」や「授業メモ」など、短時間でこまめに授業者に対しての指導を続けている。また、管理職は研究授業を最優先にして参加し、事前・事後においても指導をしている。
- 学校独自でメンターチームを編成し、学校全体で若年教員の人材育成に取り組んでいる。
- 若年メンターチームや学年メンターチーム校務分掌メンターチームなど組織に必要なメンターチームを編成し、人材育成の体制を構築している。
- 若年教員メンターチームでは、3年次や2年次が若年協働研修の企画・運営を行っている。

- キーパーソンやミドルリーダーに役割を与え、積極的に学校運営に関わらせることで、個々の能力を向上させている。
- 若年教員にも役割や責任を与えることで、主体的に学校経営に関わらせ、経験を積ませている。
- 必ず毎年、様式の一部を変え修正する必要がある「様式改革」を行うことで、アウトプットの方法を変えながら、教職員の行動や意識の変革を促している。

③不祥事防止対策について

- 不祥事を他人事ではなく自分事として捉えさせるために、職員室等の掲示板を利用して、不祥事事案や協議内容を可視化している。
- 服務について教職員に話をする際は、曖昧さを残さないような言い方を徹底し、例外を認めないようにしている。併せて、代替措置を講じている。
- 教育活動チェックリストを示し、自分の状態や組織について考えさせることで、自己管理を促している。
- 管理職会で、常に教職員の状況を確認している。
- 用務員や事務職員に教職員の様子について聞くことにより、些細な変化にも気付く体制を整えている。

④業務改善について

- 地域に学校を徹底的にオープンし、地域に任せることができることは任せ、地域と一体となった学校づくりを進めることで、業務の負担軽減を図っている。
- 年間を通じたジョブリストを全員が作成することにより、自己の業務の進捗管理を行っている。
- 校時の見直しや行事の精選、一斉退庁日の設定、タイムカードや留守番電話の導入等、具体的に業務改善を進めている。
- グループウェアやPC（タブレット）を活用して、会議資料等を事前に共有し、会議をスリム化している。
- 外部人材や支援員を活用することで、業務の負担を軽減している。
- 小学校において、教科担当教員を積極的に導入し、専門性の高い教育を行うとともに、教員の負担軽減を図っている。

(2) 効果的な取組を実施し、成果を上げている要因について

①校長の組織マネジメント力が発揮されている。

- 目指すべき方向やあるべき姿をビジョンとして具体的に示すことができる。
- ビジョンを達成するための成功のプロセスや戦略を設計することができる。
- ビジョンや達成プロセスについて、教職員が納得し理解できるよう、校長自らの言葉で筋道立てて説明することができる。
- 教職員に対する進捗管理を確実にを行い、決めたことに対しては、目標を達成するまで徹底してやり抜くことができる。

②OJTを通じた人材育成が確実に行われている。

- 教職員に率先して声をかけ、具体的な事象に対して褒めて認め、指導し、評価しながら個々の力を引き出している。
- 教職員の些細な変化にも気付く体制を整えている。
- 組織マネジメント力やリーダーシップの育成を、若年期から段階的に積み上げている。

③管理職チームが一体となって、ビジョンに対して、同じ方向を向いて取り組んでいる。

- 副校長や教頭ら管理職が、学校経営ビジョンをよく理解し、自分の役割を自覚し主体的に行動している。

④新しい取組に抵抗感がなく、専門人材や外部人材、保護者等を積極的に巻き込みながら、新しい発想で学校経営を進めている。

ヒアリング調査項目

(1) 学校組織について

- 学校組織改革先進校として県教育委員会から高い評価を受けているが、どのような学校組織づくりをしているか。
- 学校組織のあるべき姿は、どのようなものだと考えているか。
- 管理職として、どのようなことを大切にしながら学校組織づくりをしているか。
(目指している学校組織の在り方等)
- 学校組織づくりに関わり、どんなところに力を入れているか。
- 他校と違う特色ある学校組織に関わる取組にはどのようなものがあるか。
- 教職員は、組織の一員として役割や責任をどのように認識しているか。
- 事務職員は、学校経営にどのように関わっているか。
- 管理職として、どのようにリーダーシップを発揮しているか。
- 管理職のあるべき姿は、どのようなものだと考えているか。

(2) 学校経営ビジョンについて

- 学校のビジョンはどのようなものか。
- ビジョンは、どのようなプロセスで出来上がってきたのか。
- ビジョンをどのように教職員へ伝えているか。(ビジョンの共有)
- ビジョンを達成させるためのキーパーソンはいるか。
- ビジョンが教職員にどれだけ浸透しているか。

(3) 人材育成について

- 組織による人材育成について、どのような考えをもっているか。
- 組織による人材育成をしている場合は、どのような取組をしているか。
- メンター制は機能しているか。(小学校)
- 教職員の職務に対するモチベーションを上げるために何をしているか。

(4) 不祥事防止対策について

- 教職員による不祥事が起こる要因を、どのように考えているか。
- 他校で不祥事が起きたときにどう思われ、どのような行動をとっているか。
- 不祥事を起こさない健全な組織づくりのためには、何が必要だと思うか。
- ワークライフバランスを意識した働き方を教職員はできているか。学校長として、どのような働きかけをしているか。

(5) その他

- ・学校長として、今一番の困り事は何か。
- ・学校の課題は何か。
- ・組織風土という言葉聞いて、何を思うか。
- ・学校規模により、学校組織づくりで何か工夫していることはあるか。
- ・地域の特色を生かした学校づくりについて、考えたり、取り組んだりしていることはあるか。

ヒアリング調査結果

1. A 小学校（西部地域の適正規模校）

児童数約 240 名、学級数 13、教頭・主幹教諭・教諭 16・事務職員 1

(1) 学校組織

- 研究校であることを明確に示し、教職員を共通の立ち位置につかせること、本校に着任した意味を伝え、自負をもたせている。（組織を意識させ、協働の体制を組む）
- 主幹教諭の権限や役割について、法令を含めて明確に教職員や保護者に示し、縦のライン強化について説明している。
- 若年の育成を考えた学年配置をしている。（若年と中堅・ベテランの組み合わせ）
- 音楽、外国語担当教員導入により、小3～小6 担任の授業時数を軽減している。
- 外部人材の活用について、上手くいっていること、気になること等を簡単にノートに書いてもらい、情報の共有と改善につなげている。

(2) 学校経営ビジョン

- 学校ミッションと、その背景を明確に職員へ示している。（教職員の志をそろえる）
- 学校の立ち位置を知るために、数値成果「児童の学力、体力等の状況（実態）」を一枚紙で明確に示している。
- 学校経営基本構想「グランドデザイン」を明確に示すと共に、学校経営計画を共有することで方向性を一致させている。
- カリキュラムマネジメントチェックシートにより、学校経営の見直しを図るようにしている。
- ミーティングの際には職員室や校長室に設置しているホワイトボードに協議内容・意見を書きながら、意志決定していくようにし、決定までの過程を大事にしている。
- 10 年、20 年先を見据えて、そこに向かう学校の現状を捉えるようする。周りの学校の状況も捉えながら自校の位置を捉える。ミッション達成に対する覚悟をもって業務を遂行していくことが、リーダーとしては必要ではないだろうか。

(3) 人材育成

- 指導方法や指導の実際を可視化する。（教室掲示、板書、学校通信等）
- 「板書見て見て」のコーナーを職員室内のホワイトボードに掲示して、実践を共有し（視点に沿って気づきを付箋に記入）授業改善に努めている。
- 主幹教諭を中心とした若年教員のためのメンターチーム（主幹教諭・研究主任・児童支援・若年教員）を編成し、月 1 回のフレッシュ会（30 分程度）を設定。初任者が悩み等を気軽に出来るようにして、安心感をもつことができるようにし、育成及びサポート体制を充実させている。
- 中堅教員（30～40 代）の教員 4 人には、学校の中核リーダーとして学校・授業を牽引していく立場であることを自覚してもらう必要があると、平素から授業を見合って授業評価し合ったり、授業改善の進捗状況を確認し合ったりするなどして、切磋琢磨させている。また、校外の授業研究会にも積極的に参加させている。
- 教頭、主幹教諭等には、次のステージを意識し、校長の考えやミッション達成のための学校経営・運営について具体的に話す場を設けるようにしている。
- 教職員は時代の要請、社会の有り様等によって、学び続けよりよく変容し成長していく必要があるが、なかなかそれが難しい教職員もいる。しかし、教職員の变容を諦めるということは、子どもたちを諦めることにつながっているため、管理職は絶対に教職員をあきらめてはいけない。

管理職が、教職員の指導・育成のノウハウ、引き出しをもっと増やしたり、他の人に知恵を借りたりすることで、前は開けてくると考え、絶対に諦めないようにしている。

○教職員のモチベーションを上げるために、教職員を具体的な事実、特に児童のよりよい変容を評価し伝えるようにしている。また、結果にはまだ十分表れてはいないが、努力している良さについて具体的な事実で伝えるようにしている。さらに、校長から教職員に学校運営や、授業づくり等のことで担当者に相談したり、課題を与えたりしている。相談は、その人への信頼・期待を示しているということだと考えている。相談することで、教職員は期待に応えようとし、課題解決のために、情報を集め、自分の知恵を加えて新たなものを創造して提案してくる。「共に学校を創る」という理念を具体的にしていけることができるし、教職員が育ち、学校がよりよく活性化していくことにつながる。

(4) 不祥事防止対策

○服務に関する規程や留意事項等により、教職員の服務について具体的に示している。

○前年度の不祥事発生の防止に向けた取組報告書を示し、自校の取組内容を確認している。

○不祥事に関わる資料（新聞記事等）を職員室給湯室前のホワイトボードに掲示している。

○管理職としては、教職員の見えにくいところをどう気をつけていくかが大切。気になることがあれば、早め早めに声をかけるようにしている。教職、現職に誇りをもつことができれば、不祥事につながることに足を踏み入れないと思う。

○事務職員、用務員などにも、教職員のことで気になることを聞くようしている。

○不祥事に対しての認識の弱さがあるので、県教委作成の冊子「信頼される学校づくりのために」を職員会等で適宜議題にし、話題に触れるようにしている。

○「まさかあの人に限って・・・」という思い込みをなくし、色々な角度から人の言動を見たり、情報を集めたりする。

○退校時間を設け、時間を意識して効率よく仕事を運ぶよう、考えられることは組織的に取り組み、毎日「早く帰るように」声をかけているが、「持ち帰り仕事」が増えるだけになると、不祥事につながる恐れもある。抜本的な改革が必要だと考える。

2. B小学校（東部の適正規模校）

児童数約 250 名、学級数 15、教頭・教諭 19・事務職員 1

(1) 学校組織

○背中で語れる管理職になるように努め、風通しのよい職場や責任を一人に負わせない体制を築くことで、教職員の和をつくる。「いい職場には、いい子どもが育つ。」

○級外、SSW、支援員、事務職員、養護教諭、用務員など、職員室メンバーや一人職によく声を掛け、大切にする。

○用務員と一緒に作業をし、相談もする。用務員も事務職員も学校経営に参画している。

○「しんどい時はしんどいと言い、職員室で笑い、愚痴も言おう。帰られる時には、気兼ねなく帰ろう。ただし、帰ってはいけないのは、同僚が危機に立ち向かっている時である。」と教職員へ組織の在り方について伝える。

○「チームB」を合い言葉に、変化に動じない、変化を恐れない学校をめざす。校長や中心になってきた教員が代わっても揺るがない学校にする。そのために、分掌を集中させない、データや資料の蓄積、学校運営の効率化、多忙感の解消などをしていく。

○若手、中堅、ベテラン、教頭、校長一人一人が自分の役割を果たすようにする。（役割を示す）

○組織のあるべき姿は、それぞれの部署が役割をしっかりと果たしている組織である。また管理職は、教職員との信頼関係を築くことが大切である。校長は、自分の言ったことは必ず実行するようにしている。自分の姿を教職員に見せる。例えば、掃除のときは、校長が雑巾をもって学校を回り、一緒に掃除をする。

○地域人材の活用については効果的であるので、地域学校協働本部の取組を推進していきたい。これまで蓄積した本校の組織の型などを踏まえて、どのように進めるのか検討している。

○校長は、学校の宣伝マン。児童や学校、教職員のよいところを伝えていく。

(2) 学校経営ビジョン

○年度初日に、校長としての想いを教職員に伝える。(感謝の気持ちや緊張感をもつこと「蟻の一穴」など) 1年間が左右する1日目を大切にする。

○学級経営の「黄金の3日間」と言われるように、校長としても教職員へのメッセージ(教師をしていくうえで肝に銘じていることや共通理解したいことなど)を、年度当初の3日間で伝える。始めが肝心である。校長の覚悟を示す。

○校長として、研究に生き生きと取り組む職場、人材育成が当たり前となる職場をめざす。そのために、①キーパーソンを育てる、②「やりがい」を育てる。

○経営理念は、「みんなが幸せになれる学校～学びがい、働きがいのある地域に愛される学校～」

○わかりやすくシンプルにビジョンを示す。

○教職員に語った同じことを、児童にも語る。「心を育てる。6年生を中心に。いじめは絶対にゆるさない。」など、文言を共有させる。また、学級開きで児童と確認してほしいことを、紙面にして担任へ伝える。(叱る基準も示す)

○新学習指導要領がめざす授業づくりの先進校としての自覚をもたせる。

○凡事確認(ベクトル合わせ)→凡事徹底→凡事一流について具体例を示し、学校経営で大切にすることを共有する。

○年度当初に、校長が何を思っているのかを知ってもらうために、経営方針につながる書籍を教職員へ贈る。

(3) 人材育成

○拠点校として、メンター制を生かした初任者の育成を行う。

○社会人として必要な資質やマナーについても、教職員と共通理解を図る。その効果についても伝える。

○「授業をみがき、人をつくる。」授業改善による人材育成をめざす。①授業の中身を問い直す、②授業の質を保つ、③統一感でベクトルを合わせる。

○OJTによる人材育成をめざす。

・学校全体で育成(にこにこ講座、板書交流、校内研究、ベテラン教員による多面的な指導)。

○OJTによる人材育成を進めることで、教える側の人材育成の意識が高まったり、自身の指導力を振り返って学び直しができたりと、教職員全体の学びにつながっている。

・若年教員メンターチーム、学年メンターチーム、校務分掌メンターチームによる支援体制を構築する。(若手教員に対する支援体制)

・若年教員メンターチームでは、3年次、2年次が若年協働研修の企画、運営、連絡等を行い、資質・指導力・教員力の向上とともに、自主性や同僚性が育っている。「若年教員の手引き」を若年教員が若年教員のために、自主的に作成するなどの活動も行えている。

・若年教員が増えたことはプラスになっている。ベテラン教員も共に学び続け、前向きになり、相互の成長につながっている。上手く循環している。

○教職員のモチベーションを上げるために、この人は何をしたら喜ぶかなど、その人を見ている。同じほめ方をしてもダメである。その人のツボを知ることを心掛けている。

(4) 不祥事防止対策

○教職員と共通理解する内容の中に、報連相の徹底や教師の立ち居振る舞いや、児童の人権等について明確に示す。

○コミュニケーションを十分とること、管理職がもっと教職員を見ることが大切である。

○教職員の様子については、教員以外の職員からも話を聞くようにしている。

○他校で起きた不祥事については教職員に話をし、職員間で話し合ったことは掲示するなど意識付けを図っている。

○風通しのよい職場をめざし、組織づくりをする際には、誰と誰を組ませるかなど留意している。

3. C小学校（中山間部の小規模校）

児童数約 120 名、学級数 9、教頭・教諭 14・事務職員 1

(1) 学校組織

○地域と一体になった組織体制をめざす。（コミュニティ・スクールの取組）

・地域の方が学校へ頻繁に訪問。（地域学校協働本部専用の部屋を校内に設置（コミュニティ・ルーム）

・環境整備、体験活動、学習支援、読書活動でプロジェクトを立ち上げ、各地域コーディネーターが主体になって協働的に学校に関わっている。

・クラブ活動の講師は、すべて地域の人が行っており、児童に直接指導している。

・総括コーディネーターが地域学校協働本部の運営をマネジメントする。

・地域・保護者の道徳授業への参画・・・児童とともに考え、意見を言ってもらおう。

・校内研修にも、保護者や地域の方に参加をしていただいている。

○異動による教職員の入れ替わりが多い中、若年教員を育成していく組織を構築する。

○若年教員にも学校経営に関わらせ経験を積ませる。（研究主任等、重要なポストを任せる）

○一人一人が与えられた役をやるようとする組織をめざす。

○1年間の仕事ごよみを一人一人が作成し、見通しをもって自己の業務の進捗管理をする。

○仕事の一部に偏らないように、校長が見極める必要がある。仕事が上手くいっているようで、そうではないことがあるので、声を掛け、支援するようにしている。

○組織として働き方改革を進める。

・学級会計は事務職員の業務とし、担任の負担軽減を図る。（町全体）

・支援員を3名配置。配慮の必要な児童への支援が本来の業務であるが、学級担任への支援もやっている。（印刷、掲示物、名前貼り、教材づくり等の業務も）

・下校時刻を16時30分から16時15分にする予定。下校時刻を早くしたことで時間がうまれる。

・いつ学校へ来ていただいてもいいことになっているので、参観日や行事を精選する。

・行事の練習にかける時間を減らす。（期間を設定する）卒業式では、全体練習の回数を減らし、無理のいかないような内容にする。

・行事に向けて特別に何かをするのではなく、教科書内容や授業内容のものを行う。

○外部に出す文書や職員会で提案する文書は、すべて決裁ルートで、組織的に行っている。

(2) 学校経営ビジョン

- 校長の方針を「9か条」と「プレゼン」で教職員に明確に示す。
(9か条には、教職員としての在り方や服務についても明記)
- 授業スタンダードと道徳拠点校としての役割を教職員に浸透させる。
 - ・管理職が午前中は授業を観て回り、スタンダードに沿った指導・助言「ちょこっと指導」を行う。(1～2つにしぼった指導・助言)
 - ・道徳推進教師が、道徳だより(保護者用)と道徳通信(教職員用)を発信し、方針や内容を共有する。
 - ・毎時間の道徳授業を、校長と道徳教育推進教師が参観する。事前研、事後研を短い時間で行う。
- 校務分掌は教職員一人一人がやりがいをもてるように責任をもたせる。

(3) 人材育成

- 地域や保護者に、教職員が育てられている。
- 学校をオープンにしてすべて観てもらう方が、教員の指導力も上がる。頑張っている児童の姿を、多くの人に観てもらうことは児童にとってもよい。
- 独自でメンターチームを編成。互いに授業を参観し合ったり、学年を入れ替えて授業を行ったり工夫して授業力を高め合っている。校長は、メンターチームにノート1冊を渡したのみ。後は自主的、主体的な活動となっている。
- 若年メンターチームでは、互いに声をかけ合って教材研究を行ったり、自分の工夫しているところを紹介し合ったりしている。また、スポーツや食事なども一緒にしたりして、メンタルヘルスケアにもつながっている。
- 管理職は、教職員を指導し、ほめて、チャンスを与えて育てていく。一人一人のよいところを見つけ、それを伝えることが、本人の成長につながる。

(4) 不祥事防止対策

- 不祥事を起こした人は、心のより所がなかったのか、生きがいがなかったのか。その人にとって大切なものをもつこと、ゆとりをもつこと、学校以外にも楽しみを見つけることなどを教職員に伝える。
- 自分でどうにもならないときは、周りがそれに気づき、助けるようにする。
- 同僚性を高めること。放課後、教室にこもらず、職員室へ下りてきて、相談しながら仕事を行うようにする。

4. D中学校(高知市内の大規模校)

生徒数 500 名、学級数 20、教頭・主幹教諭・教諭 29・事務職員 2

(1) 学校組織

- 校務分掌が恣意的なものになっていた。会の重なりを整理し、会を精選していくことで、組織的に校務分掌が流れる。
- 運営委員会は、主幹教諭が進行し短時間(30分)で終わらす。その内容が、どのように学年会で伝わっているのか、学年会のもち方に関与していく。
- 主幹教諭や研究主任が会をまとめて、協議内容を教職員へ伝える。縦の組織を整える。

- 若年教員がたくさんいる中でも、学校組織システムが上手く機能している。
- それぞれの役割を明確に示し、役割分担をより具体にする。
- 定期管理職会に事務職員も入れる。事務職員の活用ではなく、学校経営に参画させる。
- 学校運営協議会の意味合いを明確に示す。議論する会に変化させる。(働き方改革の議題を入れる) ※地域学校協働本部との違いを明確に示す。
- 個別で校長室に呼ぶ(期待をして呼ぶ)ことで、役割を果たそうとする教職員が増える。生徒と同じで、教職員も認められることを望んでいる。

(2) 学校経営ビジョン

- 疑問に思うことは洗い出して、変えていく。
- これをするために何をすれば達成できるかを順序立てて考えたり、押さえるべきことは何か、弊害は何かということを中心に自然に気付いたりすることができる。(リーダーシップの資質・能力)
- 校長室で個別(キーパーソン)に話をする機会は多い。話をした後は、丸投げをする。
- 校長から「～したいけれど、どうだろう?」とあえて教職員に聞く。
- 校長自身が県や全国と比較するように意識する。
- 学校運営協議会で、県や全国との比較を示し、そのような感覚を根付かせる。
- 学校組織のあるべき姿は、①生徒が生き生きと学校に通えているかが絶対条件、次に②教職員がやりがいをもって仕事ができているか、この2つの条件があって具体施策となる。具体施策は、学力向上対策と不登校対策である。
- 働き方をマネジメントする。
 - ・学校運営協議会に働き方に関わるデータ(教員の1日、電話着信履歴調査等)を示し意見をいただく。
 - ・削減できるものは思い切ってやめて、必要なものは思い切って導入する。(アンケートの削減、研究集録作成なし、通知表所見欄なし、留守番電話の導入等)
 - ・業務軽減することで、生徒と向き合う時間をつくる。
 - ・年度当初の支援員をPTA予算で導入(支援員業務は主幹教諭がマネジメントする)

[校長が新しいことを考えたときは、綿密な準備や教職員へ事前の話をする。準備があるから流れる。何に力を入れて、何をすべきかを校長が分かっている。]

[校長から事前に相談を受けるので、考える時間(助走の時間)がある。]

[校長のやりたいビジョンがよく見える。校長は教室をよく回り、生徒の名前も覚えている。把握したうえで行動している。]

[校長は、学校業務のスリム化を具体的に進めてくれている。本校にとってプラスでないと思うものは切ってくれる。]

(3) 人材育成

- 若年教員の育成に失敗すると学校が崩壊する。
- タテ持ちを入れて、若年教員を育成する。(TT体制を設定し、授業力を高める)
- 若年教員は週1コマ地教委の指導主事をお願いし、授業メモという形で指導をしてもらう。
- 授業における育成システムは時間割の中に位置付ける。→教員の成長が見られる。
- 保護者対応は、学年主任、教頭、主幹等が入り、教員一人ではさせない。チームで取り組むようにしている。

[指導が響かない教員もいる。ギャップが埋まらないこともある。温度差も感じる。育成側がしんどい思いをしていることもある。若年教員は知識もあり自信もあるが、失敗をする。リスク

の部分をも十分想像できていないとも思われる。本校は、誰かが若年教員に関わるので恵まれている。]

(4) 不祥事防止対策

○不祥事について校長から全体へ話をする機会はあまりとっていない。運営委員会で話をして、学年主任から教員へ伝える。広げていく形をとっている。

○教職員を信用するしかない。

5. E 中学校（中山間部の小規模校）

生徒数約 30 名、学級数 5、教頭・教諭 11・事務職員 1

(1) 学校組織

○研究授業は盛り上がるが、それが日々の授業につながらない、研究授業が次の研究授業に引き継がれず研究に深まりが見られないという課題を受けて、教科間連携チームを H28 年度に校内で導入する。

○学校規模により、教科部会はできないが、教科が異なっても授業づくりで共通の部分が多々ある。教科間連携チームを放課後ではなく、校時の中に 1 コマ入れて、確実にチーム会が行えるようにする。最初は、校時内設定に対する反対意見（空き時間がなくなる）があったが、学びが多く研究がつながるといふことで主体的な会となっていく。

○教科間連携チームは、各学年が入るようにしたり、年齢に配慮したりして、横、縦ではなく斜めの組織になっている。自然発生的にできた組織であり、ボトムアップ型組織である。（投げかけは校長）

○組織としての働き方改革を推進。

・タイムカードの導入。（町が導入）管理職が勤務時間を確認し、個々に面談する。（若年の勤務時間が長い）

・部活動ガイドラインに従う。

・月 1 回の定時退庁日を設定。今後は、個人期日設定の週 1 回退庁日を設定したい。

○組織としては、外国語支援員、ALT、CIR（国際交流員）、数学支援員、図書支援員等が配置され、大変恵まれている。

○校務分掌については、誰に次のポジションを頼むか悩む。人事にも関わるが、特に日替わり時間割の作成業務等がある教務主任を誰にするかは悩む。（次期〇〇主任の育成。ミドルリーダーの育成）

(2) 学校経営ビジョン

○校長着任 1～2 年目は、県や町の方針を教職員に伝え、トップダウン型の学校経営を進めた。（家庭学習、加力指導〔補習〕、授業改善等）※町のミッションは「学力向上」

○3～4 年目は、ミドルにミッションを投げかけ考えさせるようにした。トップダウンからボトムアップへ移行させていった。

○学校経営する中で、教頭や前向きなミドルリーダーの存在は大切である。

○英語教育に力を入れて取り組む。語学力とともに、多文化理解（人権）の視点でも、大切な教育である。

・中 3 で、海外研修を実施（経費町負担）。交流を通して、英語を使う必然性が生まれる。

・昨年の中 3 英検 3 級以上 8 割であり過去最高値であった。（英検・数検・漢検等の検定費用

は町負担)。

・ALTだけではなく、CIRと外国語支援員を配置。

○人材は他へ羽ばたいていくと思うが、生まれた町に誇りをもってほしい(「町を心に刻む教育」)。

○夢を育む学校づくりとして、国際バカロレアのめざす人材育成を示す。

○方針に、育てたい資質・能力ベースを明確に示す。

○大学との協働体制を組み、学生と接触する機会を増やし、キャリア教育につなげる。

(3) 人材育成

○役を与え、達成感を味あわせていく。達成感があれば、やる気ができる。

○校内では、教科間連携によるOJTが進んでいる。

○校長がやりたいことを伝えると、ミドルリーダーは案をもって来る(ミドルに思いが伝わる)。

○学年にベテラン教員を配置して、若年の指導・支援について校長から伝える。

○事務職員には、職員室の前に校長・教頭・事務と席が並んでいる意味を伝えた。事務職員も企画会に入っている。

○事務職員は一人であるので、共同実施等のサポート体制は有難い。

○小中一貫校創設に向けて、今年度から、小6対象の中学校体験を10日間実施する。児童に中学校を慣れさせる(中学校校舎に6年教室設置)ことも目的であるが、教員同士が連携し、互いの文化や考え方をすることも目的としている。

○教職員のモチベーションを高めるためには、認めることが大切である。生徒の成長を認めることも、教職員のモチベーションにつながる。

(4) 不祥事防止対策

○人権教育をベースに取組を進める。体罰等防ぐことができるものもあると思うが、わいせつ行為等、個のもっているものはなかなか難しい。

○風通しのよい職場やストレスをためないセルフマネジメントの向上をめざす。

○教職員は新聞を読んでいない者も多いので、不祥事に関わる記事について職朝で伝えている。不祥事を自分事として捉える。職場から不祥事が出るとどうなるかイメージさせる。

○真面目で、自分の思いをあまり言わない職員に対しては、特に気にしている。若年は特に真面目である。息抜きのあるのか心配。

6. F 中学校 (高知市近郊の適正規模校)

生徒数約 380 名、学級数 16、教頭・主幹教諭・教諭 29・事務職員 1

(1) 学校組織

○厳しい状況がありながらも、保護者と膝をつき合わせて話をし、生徒に学校のあるべき姿を語り、教職員に子どもと向き合うことを伝え、学校に誇りを取り戻すことに努めてきた。課題を明らかにし、具体的な方策を進めることで、授業改善が進み、生徒の学習に対する肯定的な回答が増え、自尊感情が高まってきた。生徒自身が考えるようになってきた。成果も現れて、生徒も教職員も自信をつけてきた。

○学校が変わってきた要因としては、①チーム学校の動き、②若年教員とベテランの融合(タテ持ちの効果)、③授業で学校を変えようという意識の育ち、④生徒指導対応のスピード、⑤学校環境の整備、⑥若年教員の育ちのスピード、⑦教職員の意識・努力、⑧本校への思い・職員との

会話等が挙げられる。

○チーム学校として、徹底、共有、連携、活用、探究的な学び、循環（家庭学習）、育成を大切にして取り組む。徹底してやる。ただし、やってみて効果のないものや意味を見出せないものはやめたらよいという姿勢で取り組んでいる。

○学校組織づくりでは、①想いを語る、②旗を立て、教職員の進む向きを示す、③協働する教職員集団づくりを進める、④課題に対応できるよう柔軟に組織修正をする、⑤校務分掌を適切に割り振る、⑥ほめる、認める、評価することを大切にする。

○学校・学校組織を高めるのは教職員のモチベーションをいかに高めるかにかかっている。

○教職員同士を網の目のようにつなげる。よい情報があれば本人に伝え、やる気につなげる。

○管理職のあるべき姿として、将来の学校像を展望する力（経営ビジョン）、学力観を見通す先見性（新学習指導要領）、課題に向き合い変革に挑む強い意志（使命感）、若年教員育成の中心的な役割（高知の教育文化の継承）、円滑な学校運営（学校・家庭・地域）、評価とけじめ、察知・予知するアンテナと感性、判断力・行動力（危機管理能力）、受けの強さ、管理職の視点、教職員への感謝の心等をもつことが必要である。

○課題等に沿って組織を柔軟に変える。研究推進委員会では、構成員は必要な人を入れるようにしたり、研究主任の意見を受けて組織の数を減らしたりした。指定事業にも絡めて組織を変えていく。

○教頭職は、最もクリエイティブな職種である。

○学校が落ち着いたことで、安穩としてはいけない。

○学校組織改革の肝は、生徒理解と授業改善の徹底である。

○事務職員はリーダーの一人。運営委員会にも入り、学校運営に参画している。

○用務員も日本一の環境づくりに努めてくれている。生徒や教職員の様子をよく見て、気になることは管理職に伝えてくれている。

(2) 学校経営ビジョン

○年度初めに、自身が子どもたちに伝えてきたことを教職員に伝える。教室も職員室も同じ。

○「日本一幸せの多い学校、日本一幸せの多い生徒」を生徒会、学校、保護者、地域の共有目標にする。

○目ざすのは、県トップの授業づくり集団である。授業の質の向上なしに、学校の向上はあり得ない。

○生徒指導は生徒理解である。生徒を知り、理解して、初めて子どもに心に迫る指導となる。

○長い歴史と伝統に刻んできた部活動や集会を充実させる。

○地域の声の変化を生徒や教職員に伝える。地域に信頼、応援される学校にする。

○ビジョンのプロセスは、校長着任1年目は学校を落ち着かせる（管理職が率先して生徒指導）、2年目は授業改善、家庭学習に向き合う、3年目に成果を出し、好循環の契機をつかむ、4年目に本校の今後の目標となる旗を立てるである。（現在、5年目）

○ビジョンは、数多くのPPTや文書で教職員に提起する。気付いたことがあれば、すぐに伝える。また、年度末には教職員への感謝のPPTを作成し、伝える。

○ビジョンは、教職員の理解が深まるよう丁寧な説明、具体性、見通しをもたせる。

○ビジョンに対して言葉がさらに必要な教職員には、校長が個人的に話をする。

○ビジョンの意を汲み率先して取り組んでくれる教頭、主幹、サブリーダーたちの存在と活躍は大きい。

○ミドルリーダーを育てていく。（ミドルとともに、組織を編成していく）

○若い先生にも主任を任せようとしている。教科主任も管理職が意図的に決めるようにしている。

(○校長は、生徒や教職員、学校をよく見ている。全員の生徒の顔と名前を覚え、よく関わっている。校長の想いとビジョンは具体的である。抽象的ではなく、何をすればよいかよくわかる。気になることがあれば、PPTを作り全体におろす。心に訴えるように伝える。教職員個別に直で伝えるのは、私たちの役割である。校長は、本気で生徒や教職員に幸せになって欲しいと思っている。みんなに声を掛け、人間関係をつくっていく。私たちも同じようにしていく。)

(3) 人材育成

○若年教員が増えるなかで、タテ持ち授業でベテラン教員と共に学べるシステムが上手く機能している。

○人材育成の考え方は、「ほめる、認める、評価する」である。

- ・教職員をよく見て、教職員とよく話す。
- ・成長を賞賛し、課題を柔らかく伝える。
- ・教職員のやる気を育てる。
- ・「どの教職員も可能性がある。力を発揮できる分掌がある。」と肯定的な目と心で接する。
- ・教職員をつなぎながら、評価の重み付けを図る。
- ・絶えず声をかけ続ける。感謝の言葉が飛び交う職場は、人が育つ。意欲が高まる。

○人材モデルが存在し、協働性のある職場、厳しくも温かい職場では、お互いが磨き合い、複数に関わりながら自然な形で人材育成が進んでいる。(本校の強み)

○校長が授業に対するコメント(授業メモ)を書いて、授業者に渡すようにしている。

(4) 不祥事防止対策

○要因は、職務上のストレス、風通しのよくない職場環境、趣味など業務以外の生活の充実の欠如等が挙げられる。

○不祥事のない健全な組織づくりに努める。

- ・共に頑張っている同僚の顔が浮かぶような、協働性の高い学校づくりを進める。
- ・なぜ教職の道に進んだのかという原点を時折見つけさせる。
- ・不祥事防止に関する研修会を、校内で定期的で開催する。
- ・他校での不祥事についても「他山の石」と捉えないように職員会等で協議する。
- ・職員朝礼等で日頃から不祥事の重大性について伝える。
- ・誰にどのような迷惑や不幸を起こすかを考えさせる。

7. G高等学校(高知市内の適正規模校)

生徒数約830名、学級数24、副校長・教頭・教諭50・事務職員4(うち事務長1)

(1) 学校組織

○学校組織の特徴を強みにどう変えるか。ポイントは継続的・連続的に10年先を見通した組織運営をしていくことである。

○中学生の受験者数が学校の通知簿でもある。選ばれる学校にしていく。行きたいと思うような学校として存在していく。そのような組織をつくっていく。常に外部から評価されているという視点をもって、行事等における教職員の立ち居振舞いについても意識して取り組む。

○教職員の愚痴を提案に変えるために「提案シート」を示す。書き方も示し、単なる「○○して欲しい」という要望ではなく、「○○すればこういう効果がある」というような提案型の様式にしている。それが一人一人の改善力につながり、改善力のある組織体につながる。

- 本校の強みを生かし、自分達で主体的に取組を考えていく学校組織をめざす。
- 週1回の管理職会に事務職員も入り、学校経営に参画している。指導方針や教職員・生徒・保護者のことなど、すべての情報を共有するようにしている。学校の方針と予算立てが別物にならないようにする。
- 全員が同じ方向を向くために、重点学校組織運営計画を定め、①情報管理（組織文化）、②人材育成（組織過程）、③改善力のある組織体に係る具体的な取組内容を示す。
- 教科会については、共通のレジュメに基づき進める。すべての教科会や学年会・校務分掌会議等の内容が見えるわけではないので、管理職に会議報告書を提出させている。

(2) 学校経営ビジョン

- 「全教職員が同じ方向を向くとき、生徒が変わる」ことを伝え、経営ビジョンに基づき①重点教育計画編、②全学科・校務分掌・学年・教科による年間R-PDCA編、③全教科による授業経営ビジョン編に具体的に示す。
- 学習指導要領改訂の方向性に沿って、「何ができるようになるか」はめざす学校の姿・めざす資質能力・めざす生徒の姿に、「何を学ぶか」は重点教育計画に、「どのように学ぶか」は授業スタンダードに示す。
- マネジメント指標により、各取組の具体目標数値を明確に示し、R-PDCAサイクルシステムにより学校ビジョンの実現を図る。
- 重点教育計画を授業経営ビジョンの様式に落とし込み、同じ方向性で授業が進められるようにする。自己目標設定シートにおいても、学校の重点教育計画を明記したうえで、各教職員はその目標達成のための具体的な手立てや検証等を記すようにする。
- 校長が学校経営ビジョンを教職員、生徒、保護者に明確（PPTを活用）に示す。始業式やPTA総会で生徒や保護者に学校がやることを宣言することで、教職員の方向性も一致していく。
- 本校の立ち位置（ミッション）や教育委員会との関係等をわかりやすく示す。
- 教職員には方針を数値データに基づき話をする。感覚で話をしない。
- 遅刻者が増えると他の数値が下がることをデータで示し、遅刻者を減らすことを焦点化した生徒指導に取り組んでいる。
- カリキュラムマネジメント委員会が中心になり、学校経営ビジョンの実現をめざし、具体的に取組を進める。（どの組織がカリキュラムマネジメントの運営主体になるのかを明確化する）提案シートもここで論議する。
- グループウェアを活用し、会議の資料を事前に共有する。タブレットも活用し、会議のスリム化を図る。
- 教職員との面談を最大に活用する。目標設定シートも重要で、経営ビジョンに沿った行動を示す書き方が肝要である。面談で聞き取った提案型の意見については、次年度の経営ビジョンに生かしていく。
- 1月には次年度の経営ビジョンを示し、年度内に全てのR-PDCA表や授業経営ビジョンを完成させ、見通しをもたせる。

(3) 人材育成

- 教職員の意識はなかなか変わるものではない。様式改革が大事である。様式は意図的に形をそろえて（色々とやり方があっても1つに統一する）アウトプットさせる。アウトプットする方法を変えると教職員の行動が変わる。そして結果が出ると意識が変わる。様式は必ず毎年度見直し、一部変えるようにする。
- 初任者研修、授業研究（一人1回の公開授業と2回の参観授業）に力を入れる。授業研究を最優先し、管理職チームが参加する。事前・事後研究にも参加し、積極的に意見を述べる。

- 初任者研修に力を入れて取り組むことが後につながる。人材は宝である。
- 「日常指導の共通化が相乗効果と波及効果を生む」ということを示し、授業規律スタンダード、授業実践スタンダード（ワークショップ型・講義理解型）に基づき授業を行う。
- 研究授業の構造化シート、授業略案（様式統一）により、授業スタンダードに沿った授業を展開できるようにする。事前・事後検討会の進行モデル、全体協議進行表等も明確に示す。
- 文化祭や体育祭などの様々な学校行事や生徒会活動において生徒にマネジメントシートを作成させており、これによって生徒のマネジメント力が高まる。生徒は、グループワークの仕方も知っており、評価も受けながら達成感をもっている。生徒の力が伸びると教員の力も伸びるといふ相乗効果がある。

(4) 不祥事防止対策

- 不祥事の要因は、管理の不十分さにつきる。早めに見逃さないことが必要である。スピード感をもって取り組むこと、先手必勝が説明責任につながる。管理職会では、必ず教職員の状況を協議項目に入れている。
- 職員朝会の際、全員の顔が見えるようにする。
- サービスについて教職員に話をする際は、曖昧さを残さないような言い方をする。例えば、「生徒とのSNSによる連絡は一切認めない。例外はない。」と伝える。
- 教育プラットフォームを導入し、生徒や保護者への連絡内容等をオープンにする。
- グループウェアで出退勤管理を行う。長時間の教職員には個別に話をする。

8. H高等学校（高知市近郊の中規模校）

生徒数約 290 名、学級数 12、教頭・教諭 36・事務職員 3（うち事務長 1）

(1) 学校組織

- 学校は変わっていかなくてはならない。新しい課題やテーマについては、従来の分掌の枠を越え、横断的なチームのなかで、主体的に取り組むことを進める。
- 各科でプライドを示すように伝え、結束力、指導力、連携力を高める。
- 教育活動チェックリストを示し、自分の状態や組織について考えさせる。自己理解、自己評価のうえで、自己管理をしてほしい。
- 学校教育のキーワードを伝え（校舎垂れ幕にも記す）、めざすべき学校組織を示す。

(2) 学校経営ビジョン

- 自己の経営理念は、これまで出会ってきた管理職や教育長の考え方、行動にも影響を受けている。真似できないこともあるが、「自分はどうするのだ」という問いを自己の中に持ち続けている。
- 管理職として、説得力をもってビジョンを示すことが大切である。（リーダーシップ）
- 生徒の実態や各種資料に基づき、本校のテーマを設定する。本年度は、「読解力」がテーマである。学校のテーマを示し、成果を求める。
- 教職員にも、「あなたの今年のテーマは何か」を問う。
- 方針を明確に示す。
 - ・責任ある職務と生徒たちを育てあげるための思い、心がけ、考え方、行動を①～⑬で示す。
 - ・方針①～⑬を本校の約束事とする。組織の中の約束は大切である。
- 学校経営ビジョン（主題・めざす生徒像・方策）は、生徒が卒業してからのことを考えて設定

し、取組を進める。

○我々の使命として、ミッション1～7までを明確に示す。ミッション7では、教育公務員としての高い倫理観のもと、教職員資質の「充実」によって使命が達成できることを示す。

○学校経営ビジョン（Pickup-Vision）として、1～5を示し、「原因自分説」として課題解決に取り組んでいく姿勢を伝える。（原因は外にはない。自分や自校にある。）

○生徒に対しても豊かな人生を送るために大切なことを伝えている。（プレゼン）内容は、生徒だけではなく、教職員にも伝えたいことである。キーワードは、「時間・人の役に立つ・学び続ける・今から」である。

○例年通りではなく、変えていく。提案型を求めていく。「どのような生徒を育てるのか」、教職員と確認し、「生徒の成長を常に意識するように」と伝えている。これは、学校の約束事である。

(3) 人材育成

○10年目の育成指標を若年教員に聞くようにしている。10年経てば、どんな仕事でもできなくてはならない。管理職が個々の能力を見極めて、適材適所の役をつけることも大切であるが、仕事は手を挙げ、進んでするようにと伝えている。

○ベテラン教員には、メンターとしての役割をお願いするように声をかけている。もっている経験（財産）を学校や後輩に残してほしいということを伝えている。

○教職員のモチベーションを上げる肝は、「ほめる・おだてる・よいしょする」（切り口として）。思いを伝えて、その気にさせる。意欲をもたせる。

(4) 不祥事防止対策

○リスク0の人はいないと教職員に伝える。知らないままリスクが高まるか、リスクをどれだけ抑えることができるか。自身のリスクについても語り、リスクを低く抑えるよう意識を高めている。リスクの視点で見えていくと、教職員の言動には気になることがある。気付いたことについては伝え、話をしている。また常にリスクが上がらないようにと伝えている。（定期的に通知文書を配付、不祥事に関わる新聞記事を掲示）

○学校のリスクマネジメントについて、企業の取組に見るリスクコントロールをベースに教職員に話をしていく。企業と違い、「学校がつぶれる」、「教職を奪われる」と思っている教職員は少ない。

○リスクが顕在化しないために、教職員とのコミュニケーションを大切にする。リスクは個性のようなものである。普段から教職員の様子を観て、声をかけていく。「つい」の前にチェックをしていく。普段から、学校内を回るようにする。

○「怒ると叱るの違い」を校長資料として教職員に配付し、思いを伝える。教育現場では、しっかり躡けるために「叱る」場面は常日頃から存在することも伝える。

○学校のコンプライアンス・マニュアルを、企業の実践に学ぶコンプライアンス体制を入れながら作成する。コンプライアンスを常識としてもつことができるようにしていく。

○方針⑬に「服務規律の確保と徹底」～公務員倫理の遵守、教育公務員の自覚、綱紀の保持～について示し、教職員に声をかける。

○この職は、『先生、先生』と言われるかけがえのない職業であることや、「皆さんは県の財産である」ということを、教職員に伝える。

ヒアリング調査結果の項目別整理(小学校)

項目	A 小学校	B 小学校	C 小学校
(1) 学校組織	<p>○学校ミッション、その背景及び研究校としての立ち位置を明示。 ○本校に着任した意味を伝え、自負をもたせる。 ○カリキュラムマネジメントチェックシート(カリキュラムマネジメントの視点で学校の取組を評価する学校独自のシート:15項目4段階評価)による学校経営の見直し。 ○ミーティング時にホワイトボードを活用し協議決定までの過程を可視化。 ○教職員や保護者に、主幹教諭の権限・役割(法令含む)を明示。</p> <p>不祥事防止対策 ○規程や留意事項等により、教職員の服務について明示。 ○不祥事に関わる資料を職員室給湯室前のホワイトボードに掲示。 ○不祥事防止に関わる県教委作成冊子を職員会等で活用。</p>	<p>○校長から教職員へのメッセージ(肝に銘じていることや共通理解したことなど)を、年度当初の3日間で伝達。始めに校長の覚悟を示す。 ○校長の思いを知らせるために、経営方針につながる書籍を教職員へ贈る。 ○学級開きで児童と確認してほしいことを、紙面で担任に伝達。 ○校長は、自分の言ったことを必ず実行。(自分の姿を教職員に見せる) ○校長は学校の宣伝マンとして、児童や学校、教職員のよいところを発信。 ○教職員に語った同じことを、児童にも語る。(文言を共有) ○校長や教員が異動しても揺るがない学校にするために、分掌を集中させない、データや資料の蓄積、学校運営の効率化、多忙感の解消などを推進。</p> <p>不祥事防止対策 ○不祥事について教職員間で話し合ったことを職員室前掲示板に掲示。</p>	<p>○校長の方針を「9か条」とPPTで教職員へ明示。 (「9か条」①新しい自分への挑戦、②チーム学校、③子どもの話を聴ける教師に、④教室を開き、授業を磨く、⑤すぐに対応・指導・改善、⑥学級集団づくり・学校集団づくり、⑦保護者とつながる、⑧報連相の徹底、⑨凡事徹底) ○授業スタンダードと道徳拠点校としての役割を教職員に徹底。 ○外部に出す文書や職員会で提案する内容は、すべて決裁ルートで回し、組織的に機能させる。 ○学級会計は事務職員の業務とし、担任の負担を軽減。(町としての取組)</p> <p>不祥事防止対策 ○放課後、教室にこもらず、職員室へおりてきて、相談しながら仕事を行うようにする。</p>
(2) 人材育成	<p>○指導方法や指導の実際を可視化。(教室掲示、板書、学校通信等) ○授業改善のために、「板書見て見て」コーナー設置して実践を共有。 ○中堅教員に、ミドルリーダーとして学校・授業を牽引していく立場であることを自覚させる。また授業改善、校外授業研究会への積極的な参加を促す。 ○教頭、主幹教諭等には、次のステージを意識し、校長の考えやミッション達成のための学校経営・運営について具体的に話す場を設定。 ○主幹教諭を中心としたメンターチームを編成。 ○若年の育成を考えた学年配置の設定。 ○月1回の若年教員によるフレッシュ会(30分程度)を設定。 ○教職員のモチベーションを上げるために、具体的な事実(特に児童のより良い変容)を評価。</p> <p>○思い込みをなくし、色々な角度から教職員の言動を見る。(情報を集める。) ○事務職員、用務員などに、教職員のことで気になることを尋ねる。 ○教職員の気になることがあれば、早め早めに声をかける。</p>	<p>○研究に生き生きと取り組む職場、人材育成が当たり前となる職場をつくる。そのために、①キーパーソンを育てる、②「やりがい」を育てる。 ○拠点校としてメンター制を生かした初任者の育成。 ○学校全体で若年者を育成する体制を整備。(にこにこ講座、板書交流、校内研究、ベテラン教員による多面的な指導) ○若年教員メンターチーム、学年メンターチーム、校務分掌メンターチームによる支援体制を構築。 ○若年教員メンターチームでは、3年次、2年次が若年協働研修の企画、運営、連絡等を行う。 ○職員室メンバーにもよく声を掛ける。用務員と一緒に作業をし相談もする。 ○教職員のモチベーションを上げるために、この人は何をしたら喜ぶかなど、その人を見る。同じほめ方をしてもダメ。その人のツボを知る。</p> <p>○風通しのよい職場をめざし、組織として誰と誰を組ませるか留意する。</p>	<p>○道徳教育推進教師が、道徳だより(保護者用)と道徳通信(教職員用)を発信し、方針と内容を共有。 ○毎時間の道徳授業を、校長等が参観。事前研、事後研を短時間で実施。 ○若年教員にも学校経営に関わらせ経験を積ませる。(研究主任等) ○校内にメンターチームを編成。互いに授業を参観し合ったり、学年を入れ替えて授業を行ったりして、授業力を高める。 ○管理職が午前中は授業を参観。スタンダードに沿った指導・助言「ちょこつと指導」を実施。(1~2つにしぼった指導・助言) ○学校をオープンにしてすべて観てもらうことで、教員の指導力も上がる。 ○管理職は、教職員を指導し、ほめて、チャンスを与えて育てる。</p> <p>○同僚性を高める。放課後は、教室にこもらず、職員室へ下りてきて、相談しながら仕事を行うことを促す。 ○若年メンターチームでスポーツ等も行い、メンタルヘルスケアにつなげる。</p>
(3) 業務改善	<p>○音楽、外国語担当教員を配置。(小3~小6担任の授業時数を軽減) ○時間を意識して効率よく仕事を行うようにするために、退校時間を設定。 ○外部人材の活用について、上手くいっていること、気になること等を教職員にノートへ書いてもらい、情報の共有と改善。</p>	<p>○「帰れる時には、気兼ねなく帰ろう。ただし、帰ってはいけないのは、同僚が危機に立ち向かっている時である。」と教職員へ組織の在り方について伝える。 ○蓄積した学校組織の型を踏まえ、地域学校協働本部の取組を推進。</p>	<p>○自己の業務の進捗管理を行うために、1年間の仕事ごよみを全員が作成。 ○下校時刻を16時30分から16時15分にする。(時間確保) ○行事の練習にかかる時間を削減。(期間を設定、授業内容で実施) ○卒業式は全体練習の回数を減らし、無理のない内容で実施。 ○地域の方や保護者は、いつ学校へ来ていただいてもいいことになっているので、参観日や行事を精選。 ○地域と一体になった学校をつくる。 (地域学校協働本部専用の部屋を設置。総括コーディネーターが地域学校協働本部の運営。環境整備、体験活動、学習支援、読書活動でプロジェクトの立ち上げ。地域コーディネーターが主体になって学校に参画。クラブ活動は全て地域の方が児童に直接指導。地域・保護者が道徳授業へ参画し、児童とともに考え発言。校内研修や研究協議にも参加。) ○支援員を3名配置(配慮の必要な児童への支援)。学級担任への支援も実施。(印刷、掲示物、名前貼り、教材づくり等)</p>

ヒアリング調査結果の項目別整理(中学校)

項目	D 中学校	E 中学校	F 中学校
(1) 学校組織	<p>○学校組織のあるべき姿は、①生徒が生き生きと学校に通えているかが絶対条件、次に②教職員がやりがいをもって仕事ができているか、この2つの条件があって具体施策となる。(具体施策は、学力向上対策と不登校対策)</p> <p>○校長が新しいことを考えたときは、綿密な準備や教職員へ事前に話をする。</p> <p>○恣意的な校務分掌を、会の重なりを整理し精選。</p> <p>○運営委員会は、主幹教諭が進行し短時間で終わらせる。その内容が、どのように伝わっているのか、学年会のもち方にも関与する。</p> <p>○主幹教諭や研究主任が会をまとめて、協議内容を教職員へ伝達。縦の組織を整える。</p> <p>○役割分担をより具体化するために、それぞれの役割を明示。</p> <p>○保護者対応は、学年主任、教頭、主幹等が入り、教員一人ではさせない。(チームで対応)</p> <p>○管理職会に事務職員も入り、学校経営に参画。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○不祥事防止については、まず運営委員会で話をして、学年主任から教員へ伝え、広げていく。</p> </div>	<p>○校長着任1～2年目は、県や町の方針を教職員に伝え、トップダウン型の学校経営を推進。3～4年目は、ミドルにミッションを投げかけ考えさせて、ボトムアップ型へ移行。</p> <p>○町の教育方針を踏まえ、英語教育(語学力・多文化理解)を推進。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中3で、海外研修を実施(経費町負担)。 ・英検の検定費用は町負担。(数検・漢検等の検定費用も町負担) ・ALTだけではなく、CIRと外国語支援員を配置。 <p>○方針に、育てたい資質・能力ベースを明示。</p> <p>○小中一貫校創設に向けて、今年度から小6対象の中学校体験を10日間実施。児童に中学校を慣れさせる(中学校校舎に6年教室設置)とともに、教員同士が連携し、互いの文化や考え方を知るところを目的とする。</p> <p>○事務職員には、職員室の前に校長・教頭・事務と席が並んでいる意味を伝えた。事務職員も企画会に入る。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○人権教育をベースに、不祥事防止対策の取組を推進。</p> <p>○不祥事に関わる記事について、職朝で伝達。不祥事を自分事として捉えさせたり、職場から不祥事が出るとどうなるかイメージさせる。</p> </div>	<p>○生徒理解と授業改善の徹底を学校組織改革の肝として取り組む。</p> <p>○ビジョンのプロセスは、校長着任1年目は学校を落ち着かせる(管理職が率先して生徒指導)、2年目は授業改善、家庭学習の取組を推進。3年目に成果を出し、好循環の契機をつかむ。4年目に本校の今後の目標となる旗を立てる。(現在、5年目)</p> <p>○ビジョンは、数多くのPPTや文書で教職員に提起。気付いたことがあれば、すぐに伝える。また、年度末には教職員への感謝のPPTを作成し伝達。</p> <p>○教育目標は、生徒会、学校、保護者、地域の共有目標にする。</p> <p>○①想いを語る②旗を立て、教職員の進む向きを示す③協働する教職員集団づくりを進める④課題に対応できるよう柔軟に組織修正をする⑤校務分掌を適切に割り振る⑥ほめる、認める、評価することを大切に、組織をつくる。</p> <p>○研究推進委員会では、構成員は必要な人を入れる。研究主任の意見を受けて組織の数を削減。指定事業にも絡めて組織を変えていく。</p> <p>○事務職員はリーダーの一人。運営委員会にも入り学校運営に参画。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">不祥事防止対策</p> <p>○不祥事防止に関する研修会を、校内で定期的に開催。</p> <p>○他校での不祥事についても「他山の石」と捉えないように職員会等で協議。</p> <p>○職員朝礼等で日頃から不祥事の重大性について伝達。</p> </div>
(2) 人材育成	<p>○校長室で個別(キーパーソン)に話をする機会を多くとる。話をした後、任せる。</p> <p>○授業における育成システム(TT体制、指導主事による指導等)は、時間割の中に位置付ける。</p> <p>○タテ持ちを入れて、若年教員を育成。</p> <p>○授業力を高めるために、TT体制を設定。</p> <p>○若年教員は週1コマ地教委の指導主事にお願ひし、授業メモという形で指導をしてもらう。</p> <p>○教室をよく回り、生徒の名前も覚える。学校や生徒の状況を把握したうえで行動する。</p> <p>○個別で校長室に呼ぶ(期待をして呼ぶ)ことで、役割を果たそうとする教職員が増える。</p>	<p>○学年にベテラン教員を配置して、若年の指導・支援に充てる。</p> <p>○教科の枠を越えた授業改善の研究体制として、教科間連携チームを設置。チームは、各学年の担当が入り、年齢に配慮して、縦、横ではなく斜めの組織になるようにする。</p> <p>○教科間連携チーム会は、校時の中に1コマ入れて実施。(授業づくりで共通の部分協議)</p> <p>○役を与え、達成感を味あわせていく。達成感があれば、やる気が出る。</p> <p>○教職員のモチベーションを高めるためには、認めることが大切。生徒の成長を認めることも、教職員のモチベーションにつながる。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>○真面目で、自分の思いをあまりいわない教職員に対しては、特に気にしている。</p> </div>	<p>○若年教員にも主任を任せる。教科主任も管理職が意図的に決定。</p> <p>○ミドルリーダーを育てていくために、ミドルを中心に、組織を編成。</p> <p>○タテ持ち授業で、若年教員とベテラン教員と共に学べるシステムを推進。</p> <p>○校長が授業に対するコメント(授業メモ)を書いて、その都度、授業者に渡す。</p> <p>○人材育成の考え方は、「ほめる、認める、評価する」。教職員をよく見て、よく話す。成長を賞賛し、課題を柔らかく伝え、教職員のやる気を育てる。「どの教職員も可能性がある。力を発揮できる分掌がある。」と肯定的な目と心で接する。教職員をつなぎながら、評価の重み付けを図り、絶えず声をかけ続ける。感謝の言葉が飛び交う職場は、人が育つ。意欲が高まる。</p> <p>○地域からいただいた生徒のよい言動を伝える。また、教職員同士を網の目のようにつなげる。よい情報があれば本人に伝え、やる気につなげる。(多忙感→やる気、自信に)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>○用務員も組織の一員として、生徒や教職員の様子をよく見て、気になることは管理職に伝えてくれる。</p> </div>
(3) 業務改善	<p>○学校運営協議会に働き方に関わるデータ(教員の1日、電話着信履歴調査等)を示し意見をいただく。</p> <p>○疑問に思うことは洗い出して、変えていく。削減できるものは思い切ってやめて、必要なものは思い切って導入する。(アンケートの削減、研究集録作成なし、通知表所見欄なし、留守電導入等)</p> <p>○学校運営協議会の制度や意味合いを明示。議論する会に変化させる。地域学校協働本部との違いを明示。</p> <p>○年度当初の支援員をPTA予算で導入。支援員の業務は、主幹教諭がマネジメントする。</p>	<p>○タイムカードの導入。(町が導入)管理職が勤務時間を確認し、個々に面談。(若年の勤務時間が長い)</p> <p>○月1回の定時退庁日を設定。今後は、個人期日設定の週1回退庁日を設定したい。</p> <p>○大学との協働体制を組み、学生と接触する機会を増やし、キャリア教育につなげる。</p> <p>○外国語支援員、ALT、CIR(国際交流員)、数学支援員、図書支援員等を配置。</p>	<p>○組織で決めたことは徹底してやるが、やってみて効果のないものや意味を見出せないものはやめたらよいという姿勢で取り組む。</p> <p>○地域の声の変化を生徒や教職員に伝える。</p>

ヒアリング調査結果の項目別整理(高等学校)

項目	G 高等学校	H 高等学校
(1) 学校組織	<p>○重点学校組織運営計画を定め、①情報管理（組織文化）、②人材育成（組織過程）、③改善力のある組織体に係る具体的な取組内容を明示。</p> <p>○「全教職員が同じ方向を向くとき、生徒が変わる」ことを伝え、経営ビジョンに基づき①重点教育計画編、②全学科・校務分掌・学年・教科による年間R-PDCA編、③全教科による授業経営ビジョン編に明示。</p> <p>○R-PDCAサイクルシステムにより学校ビジョンの実現を図るために、各取組の具体目標数値を明示。</p> <p>○校長が学校経営ビジョンを教職員、生徒、保護者にPPTを活用して示す。始業式やPTA総会で生徒や保護者に学校がやることを宣言することで、教職員の方向性も一致していく。</p> <p>○本校の立ち位置（ミッション）や教育委員会との関係等をPPT等でわかりやすく示す。</p> <p>○教職員には方針を数値データに基づき話をする。感覚で話をしない。</p> <p>○1月には次年度の経営ビジョンを示し、年度内に全てのR-PDCA表や授業経営ビジョンを完成させ、見直しをもたせる。</p> <p>○週1回の管理職会に事務職員も入り、指導方針や教職員・生徒・保護者のことなど、すべての情報を共有し、学校の方針と予算立てが別物にならないようにする。</p> <p>○学校経営ビジョンの実現をめざし、カリキュラムマネジメント委員会が中心になり具体的に取組を進める。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○サービスについて教職員に話をする際は、曖昧さを残さないような言い方をする。例えば、「生徒とのSNSによる連絡は一切認めない。例外はない。」と伝える。</p> </div>	<p>○方針を明確に示し伝える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・責任ある職務と生徒たちを育てあげるための思い、心がけ、考え方、行動を明示。 ・方針を本校の約束事とする。組織の中の約束は大切にす。 <p>○学校経営ビジョン（主題・めざす生徒像・方策）は、生徒が卒業してからのことを考えて設定し、取組を進める。</p> <p>○生徒の実態や各種資料に基づき、本校のテーマを設定し、成果を求める。</p> <p>○学校経営ビジョン（Pickup-Vision）を示し、「原因自分説」として課題解決に取り組んでいく姿勢を伝える。（原因は外にはない。自分や自校にある。）</p> <p>○例年通りではなく、変えていく。提案型を求めていく。</p> <p>○学校は変わっていかなくてはならない。新しい課題やテーマについては、従来の分掌の枠を越え、横断的なチームで進める。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>不祥事防止対策</p> <p>○学校のコンプライアンス・マニュアルを、企業の実践に学ぶコンプライアンス体制を入れながら作成。コンプライアンスを常識としてもつことができるようにする。</p> <p>○リスクゼロの人はいないと教職員に伝える。知らないままリスクが高まるか、リスクをどれだけ抑えることができるか。自身のリスクについても語り、リスクを低く抑えるよう意識を高めている。</p> <p>○リスクの視点で見ると、教職員の言動には気になることがある。気付いたことについては伝える。常にリスクが上がらないように話をする。（定期的に通知文書を配付、不祥事に関わる新聞記事を掲示）</p> <p>○「服務規律の確保と徹底」について方針を示し、公務員倫理を遵守し、教育公務員の自覚をもてるよう、教職員に声をかける。</p> </div>
(2) 人材育成	<p>○教職員の愚痴を提案に変えるために「提案シート（提案型の様式）」を示し、書き方も示す。それが一人一人の改善力につながり、改善力のある組織体につながる。</p> <p>○自己目標設定シートにおいても、学校の重点教育計画を明記したうえで、各教職員はその目標達成のための具体的な手立てや検証等を記すようにする。</p> <p>○教職員との面談を最大に活用。目標設定シートも重要で、経営ビジョンに沿った行動を示す書き方が肝。聞き取った提案型の意見については、次年度の経営ビジョンに反映。</p> <p>○教職員の意識はなかなか変わるものではない。様式改革が大事。様式は意図的に形式を揃えアウトプットさせる。アウトプットの方法を変えると教職員の行動が変わる。そして結果が出ると意識が変わる。様式は必ず毎年度見直し、一部を変えている。</p> <p>○教科会は、共通のレジュメに基づき進める。その内容を会議報告書として提出。</p> <p>○初任者研修、授業研究（一人1回の公開授業と2回の参観授業）に力を入れる。管理職は、授業研究を最優先し、事前・事後研究にも参加し、意見を述べる。</p> <p>○「日常指導の共通化が相乗効果と波及効果を生む」ということを示し、授業規律スタンダード、授業実践スタンダード（ワークショップ型・講義理解型）に基づく授業を徹底。</p> <p>○研究授業の構造化シート、授業略案（様式統一）により、授業スタンダードに沿った授業を展開できるようにする。事前・事後検討会の進行モデル、全体協議進行表等も型を示す。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>○職員朝会の際、全員の顔が見えるようにする。</p> <p>○不祥事の要因は、管理の不十分さにつくる。見逃さないことが必要である。スピード感をもって取り組むこと、先手必勝が説明責任につながる。</p> <p>○管理職会では、必ず教職員の状況を協議項目に入れている。</p> </div>	<p>○10年目の育成指標を若年教員に聞くようにしている。（10年経てば、どんな仕事でもできなくてはならない。）</p> <p>○教職員に、「あなたの今年のテーマは何か」を問う。</p> <p>○仕事は手を挙げ、進んでするようにと伝えている。</p> <p>○ベテラン教員には、メンターとしての役割をもたす。もっている経験（財産）を学校や後輩に残してほしいということを伝えている。</p> <p>○教職員のモチベーションを上げる肝は、思いを伝えて、その気にさせる。意欲をもたせる。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>○教育活動チェックリストを示し、自分の状態や組織について考えさせる。自己理解、自己評価の上で自己管理するように促す。</p> <p>○リスクが顕在化しないために、普段から学校内を回り、教職員の様子を観て声をかける。</p> <p>○「怒ると叱るの違い」を校長資料として教職員に配付し説明する。校長の思いを伝える。教育現場では、しっかり躰けるために「叱る」場面は常日頃から存在することも伝える。</p> </div>
(3) 業務改善	<p>○グループウェアを活用し、会議の資料を事前に共有。タブレットも活用し、会議のスリム化を図る。</p> <p>○グループウェアで出退勤管理を行う。長時間の教職員には個別に話をする。</p> <p>○学校ICT化を多目的にサポートするシステムを導入し、生徒や保護者への連絡内容等をオープンにする。</p>	<p>○グループウェアを活用し、出退勤管理を行う。</p> <p>○時間外が超過した場合、仕事内容や健康面の確認のために、校長が面談を行う。仕事の質を上げていくための話をする。</p>

ヒアリング対象校からの要望・意見

1. 働き方改革について

- 毎日「早く帰るように」声をかけているが、「持ち帰り仕事」が増えるだけになると、不祥事につながる恐れもある。抜本的な改革が必要だと考える。
- 時間外 45 時間は現実的だろうか。これを達成するには抜本的な改革が必要ではないか。例えば、小学校低学年より技能教科を中心に専科制を導入すれば、子どもの力を高め、働き方改革にもつながる。
- 校長は与えられた人数・人員の中で学校経営を行わなければならないということは承知している。ただ、働き方改革という点で言えば、指定の有る無しに関わらず加配の人数を増やしてただけるとありがたい。
- 他県の小学校では、どんな小さな学校でも教務主任を配置（学級をもたない）したり、複式を解消したりしているところもある。小規模（単級）の小学校では教頭以外に学級を持たない教員がいなく組織的な動きができていないのではないかと感じる。そのため、小規模な小学校の人事配置についての検討を望む。
- 時間を上手に使うということ、時間を生み出すということを伝えているが、現実には多忙で上手くいかない。多忙化を解消したい。

**抜本的な改革が必要、小学校低学年より一部専科制（技能教科）の導入
級外の教務主任を配置、複式学級の解消、小規模校への適切な人事配置、多忙化の解消**

2. 専門性のある人材の導入について

- 集計作業等、事務処理に時間がかかる教員もいるので、処理をしてくれる部署があればよい。
- 小学校でも一部専科制を導入し、専門性のある指導ができれば、子どもの力が伸び、自尊心の向上にもつながる。教育効果、働き方改革の両面から効果が期待できる。
- 専門性のある加配を配置し、高学年だけでなく、低学年においても、導入するとたくさんの良い面がある。専科制は、専門的な知識と指導力を身に付けた教員が指導することで、児童にとって人生が変わるきっかけにもなり得る。
- 働き方を考えると、人員が足りない。教科担任制の導入や専門人材の予算化等（水泳指導、プログラミング教育、外国語など）は、教育効果とともに、教職員の働き方改革にもつながる。
- ICT担当等の人材（加配）を希望する。ICT機器に堪能な教職員頼みは限界がある（タブレットは生徒数あるが、有効な活用が不十分）。

事務処理部署の導入、小学校一部専科制の導入、専門人材の予算化、ICT担当加配の配置

3. 人材育成について

- 教職員は時代の要請、社会の有り様等によって、学び続けよりよく変容し成長していく必要があるが、なかなかそれが難しい教職員もいる。しかし、教職員の変容を諦めるということは、子どもたちを諦めることにつながっているので、管理職は絶対に教職員を諦めてはいけない。管理職が、教職員の指導・育成のノウハウ、引き出しをもっと増やしたり、他の人に知恵を借りたりすることで、前が開けてくると考え、絶対に諦めないようにしている。
- 課題は、やはり人材育成である。管理職の指導や周囲の関わりが大切である。
- 研修やメンターチームの取組により、授業力も高まり達成感もあるが、会は時間外に行うこと

が多い。

○指導が響かない教員もいる。ギャップが埋まらないこともある。温度差も感じる。育成側がしんどい思いをしていることもある。若年教員は知識もあり自信もあるが、失敗をする。リスクの部分を十分想像できていないとも思われる。

○校務分掌については、誰に次のポジションを頼むか悩む。人事にも関わるが、特に日替わり時間割の作成業務等がある教務主任を誰にするかは悩む。(次期〇〇主任の育成。ミドルリーダーの育成)

○教職員の意識はなかなか変わるものではない。様式改革が大事である。様式は意図的に形をそろえて(色々とやり方があっても1つに統一する)アウトプットさせる。アウトプットする方法を変えると教職員の行動が変わる。そして結果が出ると意識が変わる。様式は必ず毎年度見直し、一部変えるようにする。

管理職の指導力・育成力の向上、若年教員の社会性の育成(社会人としてのマナー等)
効果的な初任者指導、育成者へのフォロー、様式改革

4. 研修等の見直しについて

○研究の過程で指導案をシンプルなものに変えたが、県も学校の研究に沿った指導案様式を認めていただけるとありがたい。(必要な要素はすべて入っている。)

○初任者研修は、児童と向き合う時間が多く削られている実態もあるので、軽減してほしい。校内のOJTによる人材育成も推進している。

○閉庁日等を設定し、働き方改革を進めるが、夏期休業中の閉庁日にしか開催できない会もある。他の期日の悉皆研修が増えたことによる歪みがあるので、研修の在り方については検討いただきたい。

研究に沿った指導案様式の容認、初任者研修等の軽減、OJTによる人材育成の推進
悉皆研修等の在り方の見直し

5. 学校(校長)の裁量権について

○学校の自由度(裁量)がもっと必要である。横並び主義ではなく、学校に任せたい部分もある。例えば、加配をどう活用してもよいとすれば、成果をどのようにあげるか、どう活用するかなどアイデアがうまれてくる。

学校(校長)の裁量権の拡大、学校独自の取組を推進

6. その他

○SNS等、生徒間のトラブルはある。PTA総会等でネット問題を取り上げているが、ネットゲームなどを含めて課題はある。

○「今年がピークだった」にならないようにすること。持続的に発展させていくことが今後の課題である。

○本校を選び生徒に来てもらいたい。中学校の教員や生徒の保護者への働きかけが必要である。

県の学校組織風土

○以前の発言力の強い人だけを中心とした組織運営や、反対ありきの反対をするという雰囲気はなくなってきたように思う。組織人として、チームの一員として動いているように思う。また、相手の話を聞こうする、若年を大切に育成しようとする風土ができてきているように思う。さらには、国や県の資料等が示されて、学校組織の在り方等についてスタンダード化されたり、県全体で学校経営計画を導入したりしたことにより、個人のやり方ではなく、組織人、チームの一員としての働き方、業務遂行の方法が理解され、いい意味での同僚性や相手尊重の意識が高まっているように感じられる。

○他県へ数年留学していた教員から聞いた話では、高知県の学校組織風土の印象としては、「管理職と教職員の関係が近い」ことが挙げられる。そのため、高知県は、ボトムアップの面が大きいのと言えるが、他県はもっとトップダウンである。高知県の学校風土の良い点は、「何でも言える、皆で協力できる組織」ではないだろうか。

○県の組織風土は、型が決まってきたので、個人の意識も変わってきた。(自己流を貫くというようなことがなくなってきた。)

○高知県風土のイメージは、細かく具体的にきちんとやることや、積み上げが苦手。詰め方が他県とは違うように思う。

○学校の文化はすぐにはできない。地域の関わりもあり積みあげられていくものである。風土は空気なのでつくりあげていける。空気なので影響がある。風土づくりが経営では大切である。やらなくてはいけない風土(感じ)をつくっていかようとしている。学校の雰囲気や風土が、いずれ文化になるのかもしれない。

県の組織風土は変化→学校組織の在り方等についてスタンダード化により、組織人、チームの一員としての意識が高まる。「チーム学校」としての意識の高まり。

校種間連携

○中学校において、ここ10年間で校内研究(公開授業)も活発になり、研究指定に対する抵抗も少なくなってきたと感じる。随分外に開かれた組織になっている。しかし、小学校と中学校では組織風土(文化)が大きく異なるように感じる。(提案の仕方や会のもち方、ものの見方や感じ方等)教科担任制と学級担任制が大きく影響しているのではないか。

○課題は、保幼小中高の子どもの育ちの連携にある。家庭環境も踏まえ、就学前教育の充実や縦の連携をさらに深めていきたい。

異なる校種間の組織風土(文化)を認め、改善策を進める。
保幼小中高の連携教育を推進、就学前教育の更なる充実