

個々の教師が協働意欲を高め、自己の力量の向上を目指す学校組織体づくりにおける教頭の役割：研修活動における主任へのかかわりを通して

毛利, 祐子
九州大学大学院人間環境学府 | 福岡県小竹町立小竹北小学校

<https://doi.org/10.15017/3445>

出版情報：教育経営学研究紀要. 7, pp.49-58, 2004-03-31. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)
教育経営学研究室
バージョン：
権利関係：

個々の教師が協働意欲を高め、自己の力量の向上を目指す 学校組織体づくりにおける教頭の役割 — 研修活動における主任へのかかわりを通して —

毛利 祐子

(福岡県小竹町立小竹北小学校／教頭)

- はじめに
- 1 主題の意味
- 2 研究の目的
- 3 研究の方法
- 4 研究の実際
- 5 成果と課題
- おわりに

○ はじめに

昨年度、新任教頭として本校に赴任して以来、学校改善、中でも授業改善に向けた教師の意識改革の必要性を痛切に感じている。

授業改善を支えるものは教師の実践的な力量であることは言うまでもない。それも教師の個人的な営みとしてではなく、教師集団の中で力量が育成されることによって学校としての改善力が高まるものだと考える。しかし、人間関係の希薄化は何も子供に限ることではなく、教師間でも同様である。

このような現状から、昨年度は、個々の教師が協働意欲を高め、自己の力量の向上を目指す活力ある学校組織体へと学校を改善することを目的として、次のような内容に取り組んできた。

- 個々の教師の運営的意識を高める校務分掌組織とそれを支える研修活動の取り入れ
- 授業改善における協働の場作り「人材活用による学級開き」
- 授業改善を図る内部評価・外部評価導入の工夫

そして、実践の成果として次のような内容

が挙げられた。

- 校務分掌組織において、全員が企画・調整する立場を経験できるようにしたことは、学校経営へ参画する意識を高めたと考えられる。
- 指導方法工夫改善担当教員による授業改善、校内人材活用による絵画・版画指導等については、学級を開き、協働的な雰囲気のもと、各教師が力量を高めることができたと考えられる。
- 内部評価・外部評価については、どうか導入迄にこぎつけたといった段階であるが、職員の評価に対する理解と協力が得られた。

さらに次年度への課題としては、次のような内容が挙げられた。

- 「協働」とはどのようなことであるか、具体的な場面をとらえながら意識化する必要がある。そのためには、各自が学校改善に向けて取り組んでいる姿を見届け全体に紹介し、その働きが子供の育ちや学校組織の充実にとどのように結び付いているか、価値付けを行っていく。
- 各部・委員会の主任が各々の構成員に

対して、指導力を発揮しつつ学校経営に積極的に参画していく。

以上のことから、本年度はさらなる協働意欲や力量向上のために、全職員の共通課題であるとともに日常的な取り組みであり、子供の育ちを基にお互いの取り組みを検討し合える内容、すなわち研修活動に重点をおき、主任への指導助言を行ってきた。

1 主題の意味

(1) 協働意欲の高まり

中留武昭は、学校改善について、「個々の学校が、一定の教育効果を高めていくために、学校外の支援を得ながら、なお固有の自律的な社会的組織体として、学校内・外の諸条件を開かれた協働によって改善していく経営活動の努力の過程である。『開かれた協働』とは、専門性と責任性を具備した自律的な社会的組織体としての学校が存続・発展していくために、組織体としてのビジョンの共有化を構成員一人一人に浸透させた、真の同僚性を持った協働文化の形成を通して、絶えざる自己改善を営んでいくことのできる組織的活動である。」(1)と述べている。

このことから、協働意欲の高まりとは、個々の職員が、学校組織体としてのビジョンを共有し、教育課題への対応のために常に自己改善を図っていこうとすることととらえる。

また、中留は「ポジティブな協働文化のある学校」の特性を次のように述べている。(2)

- より多くのTTや意志決定の共有化が進んでいる。
- 諸資源を共有化し、協働で計画し達成の協働感覚を持ち合わせて、かつ日常の仕事や有効感を共有化している。
- 実践を改善することに自信を持ち、かつその改善に深く関わる。
- 授業に関連した不安感が薄い。
- 継続的な改善への機会が適切に配慮されている。
- 専門的技術を共有化することに信頼を置き、それを価値付けるような教師が増え、他の教師を支援するようになる。
- いつも学び取ろうとする雰囲気が学校に多い。
- 継続的な自己改善が毎日の学校生活の

中のごく当然のこととして見られ、より豊かな体験活動や振り返り (reflection) が行われる場所として、学校が意味を持つようになる。

- セミナーや協議会など、研修会を通して同僚から絶えずアイデアを求めようとする。
- 他の教師や学校、カリキュラムや諸研究団体との専門的ネットワークの機会が増える。

そこで、このような姿を基に、本校での協働意欲の高まりを見ていくことにする。また、当然のことながら、協働意欲の高まりは、自ずと職員に求められる力量の向上をもたらすことが期待できると考える。

(2) 協働意欲を高める手立て

中留は、協働文化を高めるためには、次のような形成的戦略を紹介している。(3)

- 寛大で改善にオープン、授業に熱意があり自らの私的な成功や失敗を超えて物事を見ることが出来る教師の育成。
- 同僚との語らい、アイデアの交流、問題や指導技術についての活発な討論など、安全な環境で批判自由な支援的な雰囲気づくり。
- 相互支援ができる十分な時間の確保。
- 改善の努力に向けて教師を激励し、支援できる管理職のリーダーシップの発揮と条件づくりができる能力の開発。

このことから、学校の教育課題の把握とその解決に向けた協働的な取り組みを支えるものとして、次のことを考える。

- 校長の意を体した教頭の校務運営におけるリーダーシップの発揮
 - 職員一人一人の校務分掌遂行における運営的意識の向上
 - 学級を開くための人材活用
- (3) 教師に求められる力量

「総合的な学習の時間」の導入も含め、学習指導要領の改訂に伴い、教師に求められる力量も大きく変わってきている。岸本幸次郎・久高善行は著書「教師の力量形成」において、教師に求められる指導力量を「教授的力

量」「訓育的力量」「経営的力量」からとらえている。

そこで、この枠組みから、今後教師に求められるであろう力量について考えていくことにする。

○ 「教授的力量」

教科の本質を踏まえながら、目標を分析したり内容を吟味したりする力である。また、子供の実態を把握したり学習内容を組み立てたり学習集団を組織したりする力である。特に中・高学年では、教科の内容についての専門的知識が求められる。

○ 「訓育的力量」

子供に共感し、子供から学び取る力や子供と親密な人間関係をつくる力である。

○ 「経営的力量」

学級を開き、同学年は勿論、他学年の教師等とも協働的に教育活動を行っていく力である。また保護者も含め、地域の方々とコミュニケーションを取りながら、積極的に働きかけていく力でもある。

本研究においては、この「経営的力量」の向上を核としながら、「教授的力量」「訓育的力量」の向上を目指すものである。

(4) 教頭の役割

学校教育法第28条第4項において、教頭の職務は「校長を助け、校務を整理する」とある。これは、「校務を整理する」ことを通して「校長を助ける」ことととらえられる。この教頭の職務について中留は、次のように述べている。(4)

「教頭の職務とは校務の整理としての『調整』活動を通して、校長の意を体しながらも、なお校長の意思決定前の行動に対して一定の具申を行うとともに、意思決定後の校務を、主として職員に対する指導助言によって遂行することを、主目的にした専門的管理活動である。調整とは、教育目標の達成において生じてくる組織間、人間関係の異質な対立や考え方、立場の違いを次元を高めて調和を図ることによって、協働にいたらしめる経営活動である。」

以上のことから、教頭の役割は、学校の教育目標具現化のために、よき調整者として校務を整理することを通して、職員一人一人の

協働意欲を高めていくことであると考えられる。具体的には、各自が見通しを持って職務を遂行できるように指導助言をするとともに、認め励ますことで効力感(期待・自信)を高めていくことであると考えられる。

2 研究の目的

職員の協働意欲を高め、力量の向上を目指す学校組織体づくりにおける教頭の役割を明らかにする。

3 研究の方法

教頭による校務遂行のための調整活動の記録を基に省察的思考を行い、研究主題の解明にあたる。

4 研究の実際

校長の学校経営方針を基に、その具現化のための手立てについては、校長に指導助言を受けながら、教務主任も含めた打合せ会で共通理解を図った。

また協働意欲を高め、お互いの指導力量の向上を図る取り組みとして、指導方法工夫改善部の主任を中心に指導助言を行った。その中で、主任自身が学校経営への参画意識を高め、部員の協働意欲や力量を高めていくように指導助言した。

指導方法工夫改善部の主任のK教諭は、指導方法工夫改善担当教員になって3年目である。資料1はK主任の昨年度の「協働」に対するアンケート調査結果の一部である。

- 1 TTを組んで授業がやりやすいですか。
(やりやすい)
- 2 教育活動に関する決定がみんなの意向を大切にしていますか。
(なされている)しかし、意向を表明しない人が多い。
- 3 授業改善に向けて職員が一丸となって取り組んでいますか。
(あまり取り組んでない)発言を求められても応答の無い場合が多い。
- 4 お互いに学び合う雰囲気がありますか。
(あまりない)お互いの実践を発表する場が少ない。
- 5 授業を行っていく上で不安感がありますか。
(ある)自分の力量は?、子供に定着しているか?等、教えあげればきりが無い。
- 6 校内研修会等で活発に意見が交換されていますか。

すか。

(なされていない) 指名されないと意見を言わない人がある。

7 授業改善に向けて断続的な取り組みがなされていますか。

(なされていない)

資料1 「協働」に対する昨年度のK主任へのアンケート調査結果(抜粋)

学級担任とTTを組んで授業を行うことへの抵抗は少なくなっており、TTによる授業はやりやすいと答えている。しかし、「意見が出ない、意向を表明しない」「お互いの実践を発表する場が少ない」といった意見から、授業改善に向けた取り組みに不満を感じていたことがうかがえる。また、自分の力量に対しても自信が持てず、子供の学力の定着にも不安を抱えていると考えられた。

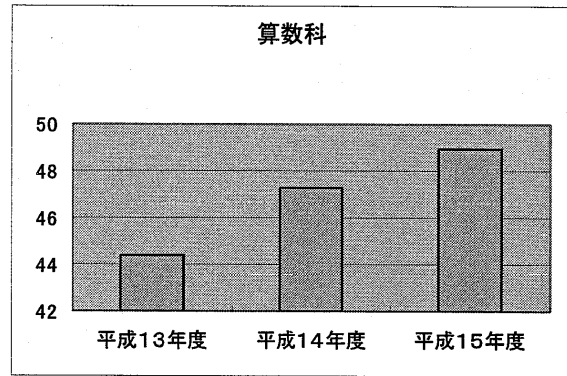
そこで、今年度は、K教諭を主任とし、指導方法工夫改善部として、授業改善へのさらなるアプローチができる体制づくりを行った。K主任の他に、教務主任・専任補導担当教員が部に加わり、全学年で算数科の分割授業を行えるようになった。K主任には、指導方法工夫改善部を運営していく上で、次のような指導助言を行った。

- 指導方法に関する授業研究を通して全職員の指導力を高めていくこと
- 全職員が協働で取り組む場として、スキルタイム(毎日10分間)を位置付け、企画・運営を積極的に進めていくこと
- 学力テストの結果を分析し、今年度の数値目標を設定することや子供の学力を形成的に評価していくこと

(1) 学力テストの結果に基づく指導計画の作成

学力テストの結果を基に、本年度、特に力を入れる分野について部で話し合いが行われた。昨年度までの取り組みで計算力の向上は見られるものの、考える力が弱いことから、習熟度別に分割授業を進めるようにした。資

料2は、学力テストの分析結果の一部である。



資料2 学力テストの分析結果(抜粋)

算数科においては、指導方法工夫改善の試みが成果を上げてきており、資料2からもわかるように学校全体の算数科の偏差値が伸びてきている。特に計算領域でかなりの学力向上が見られ、過去2年間継続して取り組んだ学年についてはその成果は大きい。しかし、思考力といった面ではかなり厳しい現状にあることがわかった。

このようなことから本年度は習熟度別授業を取り入れながら、きめ細かな指導が必要であることが明らかになった。

その後、K主任を中心に、資料3の年間指導計画が作成され、授業改善への具体的な見通しが立てられた。

3. 具体的な取り組み

(1) 少人数などきめ細かな指導は、加配教員を中心として全職員で行う。年間700時間以上(週平均20時間)にわたる各教科等の年間指導計画を作成し、計画的・組織的な実施に努める。

○ 学年分組…1年・2年・5年・6年は、指導方法工夫改善部担当教員がつく。3年・4年については、専任指導及び教務主任が少人数授業が有効な単元につく。

○ 教科…主に算数を行う。その他の教科については、柔軟に対応する。

(2) 総合的な学習の時間の指導を行う場合は、教科・道徳・学級活動の指導時間が60分間を下回らないよう留意する。

(3) 担任等との打ち合わせの時間は、毎週月曜日・水曜日の放課後を原則とし、それ以外にも必要に応じて随時行う。

(4) 児童の学習集団は固定的なものとし、教科の特質や単元によって構成員が替わるよう留意する。

(5) 基礎・基本の確実な定着を図るため、スキルタイムを有効に活用する。

《スキルタイムの内容》

曜日	月	火	水	木	金
内容	計算	算学・算数	計算	算学	計算
	← 学教で計画			← 指方工改善で計画	

資料3 年間指導計画

資料4は、4月～5月のK主任の週案への教頭からの指導助言内容である。

(4月7日) 今年度は子供の学力・先生方の指導力と、この両方で確実に力がつくよう頑張りたいと思います。授業研もあります。

汗してやりましょう。

(4月14日) スキルタイムの学習内容は、ファイルすると積み重ねが子供にも保護者にも分かると思います。学力テスト等から特に点数がとれていない部分を1学期に復習するようにするとよいと思います。

(4月28日) スキルタイムの提案では、学級独自でといった意見も出ると思われませんが、内容・方法とも、学級全体での取り組みになるようにお願いします。10分間が泡とにならないようにお願いします。

(5月5日) 前の方の子供に比べ、後ろの方の子供は、やや消極的なのが気になります。先生の声は全体に通っているのでOKです。

(5月19日) 2年生がしっかり話を聞いて集中して授業に取り組んでいる姿には大変感心しています。

(5月26日) 人権研修会の資料は大変助かりました。部として、いろいろな働きかけができてるのが good です。

資料4 K主任の週案への指導助言内容

週案には、部としてまた主任として取り組んでほしいことを具体的にコメントしてきた。5月26日の指導助言内容から、子供の学力の実態をまとめた資料を研修会で提案する等、全職員への働きかけが活発になってきていることがうかがわれる。

(2) スキルタイムの企画・運営

計算力の定着を図るために、毎日、5校時の始まるに10分間、スキルタイムを設定している。内容や方法については部で検討し、職員会で提案した。

資料5は、6月～7月のK主任の週案への指導助言内容である。

(6月2日) 学力テストの結果、成果が見られます。先生が6年生に入るようにしたのもよかったです。日々の積み重ねを大切に頑張りましょう。

(6月9日) スキルタイムはやはり部が提案した分がよいと思います。挑戦する意欲

を高めるためには、子供の中に数値目標があることと思います。

(6月16日) 昨年1年生でやっていたように、帰りに10分間の学びタイムはどうでしょう。

(6月23日) 研究推進委員会でも、先生から建設的な意見が出ています。先生、頑張り時です。

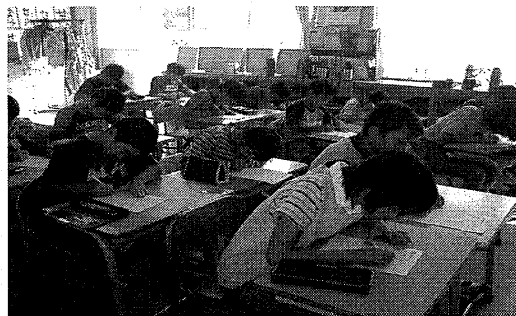
(6月30日) 1学期が終わろうとしています。担任の先生と「これだけは」といった内容については相談し、追い込みをお願いします。

(7月7日) ラストスパート、部で話し合ったように、まとめてしっかり補充しましょう。保護者からの意見は、真摯に受けとめ、保護者の方の関心が高まってきていると思ひましょう。

(7月15日) Yさん、A君OKです。他の子供は、かけ算・わり算をやり直す必要があります。しかし、どうにかなりそうです。まだまだ個別指導がいりますが。

資料5 K主任の週案への指導助言内容

週案にコメントを書くためには、授業計画について話したり、実際に授業を参観したりする日常的なかかわりを大切にした。また、子供の変容とその要因となるK主任や部の取り組みを価値付けるように心掛けた。さらに、各担任との調整を行う上から、部が提案する内容に助言を与えたり、全面的にバックアップしたりした。資料6は、スキルタイムに取り組む様子である。



資料6 スキルタイムの様子

この時間は、養護教諭も含めた全職員で指導にあたった。しかし、学級担任は他の教科の指導や学級指導に追われ、また教職経験の違いから部の取り組みに対する理解は微妙に異なり、学校全体としての足並みはなかなか

揃わないようにも思えた。

そこで、部から学期末には、成果と課題をまとめて提案したり、職員や保護者向けのお便りを出したりすることで、共通理解が図られていった。1学期末の職員会議では、清掃が長引き、なかなかスキルタイムに取りかれないクラスをどのように改善していくか、10分間の有効な使い方等、スキルタイムの運営について積極的な意見が出された。

これを受けて、部では、スキルタイム用のプリントを内容・量の面から見直し、2学期からは、全校が一斉にスキルタイムに取りかかれるようになってきた。

資料7は、9月～11月の K主任の週案への指導助言内容である。

(9月1日) 2学期は、子供の確実な見取り(評価)、きめ細かな指導に向けてまたまた三歩前進しましょう。

(9月8日) 運動会でかなり時間割りが動くと思います。調整をお願いします。学力テストの問題、スキルタイムで上手く使えないでしょうか。

.....

(10月6日) 10月8日の小竹教育の会、協働的な取り組みができるのも先生の頑張りのおかげです。知恵と体力と豊かな心で、またパワーアップしましょう。

(10月13日) 小竹教育の会は大変お疲れ様でした。今までの取り組みを振り返る上でも意義深いと思います。先生の授業で、学習のまとめを子供が発表しているのがグッドです。思考力・表現力のアップを!

(10月20日) 6年生の数名に「テスト頑張ったね。」と言いました。いい顔をしていました。それ以上に結果を話す先生の顔はよかったです。充実していました。嬉しいです。

(10月27日) 子供が先生の所に集まっています。学舎ですね。図書の本の貸し出し150冊達成。お疲れ様です。昨日話したガイダンス(学習内容と方法について)を子供にするのはグッドですね。

(11月4日) 頑張っている子の情報をくださいね。私たちも声かけをします。時間の無い時ですので、次回の職員作業でも、かけ算コーナー、わり算コーナ

一等、算数教室を整えるとM君のようなやる気のある子は活用できるかな。

.....

資料7 K主任の指導案への指導助言内容

10月8日には、本校で自主研修サークルである小竹教育の会が行われた。この中で指導方法工夫改善部の取り組みがK主任を中心に発表された。これは、日々積極的に指導に取り組んでいる指導方法改善部に発表の場を与え、自信を付けさせたいといった校長の思いからであった。参観された先生方から、

- 指導方法工夫改善担当教員のみ取り組みから、部としての協働的な取り組みになっていること
- 学級担任との連携が上手く図られていること
- 数値目標の達成に向けて確実に子供の力が付いてきていること等

について賞賛をいただくことができた。また、この発表の機会を得て、部として取り組みを振り返り、新たな取り組みへの方途を見出したことが何よりの成果であった。

(3) 指導方法に関する研究授業

2学期には、研究授業を行い、5年生の算数科において習熟度別授業を公開した。授業内容・方法及び子供の評価について校内での共通理解を図るためのものであり、教育事務所の指導主事の指導助言を受けながら、研修を行った。子供が真剣に取り組む姿を見て、子供への発問や指示の仕方、ノート指導等、他の教師が学ぶべきことがたくさんあった。指導方法工夫改善部の学力向上への熱意が他の職員にも伝わり、前にも増して協力が得られるようになってきた。

研究協議会では、習熟度別に分割する際の配慮事項、教材・教具・学習展開の違い等について授業者であるK主任の考えが述べられ、学級担任からも建設的な意見が出された。指導案を作成するにあたっては、教務主任をはじめ、部で何度も検討会を行っており、この授業研究会を通して、指導方法工夫改善部が日々の授業を通して大事にしていることを全職員に提案したいといった意気込みを感じ

られた。

資料8は、授業後の K主任の週案への指導助言内容である。

(12月1日) 授業研お疲れ様でした。部の先生方のバックアップも大変良かったです。チームの力のすごさです。
.....

(12月15日) 嬉しかったです。「実践記録を部でまとめましょう。」の一言。昨年度の経験から部をリードしてください。

資料8 K主任の週案への指導助言内容

2学期末に、K主任から「指導方法工夫改善部でも実践記録を書きます。」と報告があった。昨年度は、校長や教頭が何度も勧め、やっと実践記録をK主任一人でまとめることができた。しかし、今年度は、部として取り組みを振り返り、成果と課題をまとめるということである。部としての協働体制の充実がうかがわれる。資料9は、そのまとめの一部である。

研究主題

算数科の「基礎的・基本的学力」の向上に向けて
—「分割授業」と「スキルタイム」の取組を通して—
.....

6 成果と課題

○ コース選択は、自分がわかるようになるためには、どちらのコースがよいのか、単元に入る前に行われるガイダンスを聞いて判断できるようになってきた。

スキルタイムの成果としては、研究の実際の感想にもあるように、児童が計算に対して少し自信がもてるようになってきたことや計算が速く正確にできるようになってきていることである。この自信が算数嫌いや自己学習力の低下を防ぐことになると考えられる。

○ 分割授業を行う際の児童の実態把握については、担任とのさらなる連携が必要である。スキルタイムについては、時間の位置づけ、児童への関わりをどのように深めていくか検討する必要がある。

資料9 指導方法工夫改善部のまとめ(抜粋)

指導方法工夫改善部が一丸となってアンケートを作成したり、学級担任にインタビューをしたりしながら、成果と課題をまとめていった。昨年度まで、K主任が単独でまとめたものから、部としての研究のまとめへと内容が変化している。

5 成果と課題

(1) 協働意欲及び力量向上を目指す学校組織体づくりについて

個々の教師の協働意欲や力量向上については、K主任へのアンケート調査の結果を基に考察する。

資料10は、「協働」に対するK主任へのアンケート調査結果である。

1 TTを組んで授業がやりやすいですか。

(やりやすい)

2 教育活動に関する決定がみんなの意向を大切にしていますか。

(なされている)しかし、意向を表明しない人については、どのように働きかけていくかが課題である。

3 授業改善に向けて職員が一丸となって取り組んでいますか。

(取り組んでいる)協議会での応答が増えたように思える。スキルタイムや分割授業で皆さんの協力が得られている。

4 お互いに学び合う雰囲気がありますか。

(ある)指導方法の提案した内容をよく検討してもらっている。算数科に限らず、図工指導においてもH先生から指導を受けている。

5 授業を行っていく上で不安感がありますか。

(ある)教材研究、毎時間の細案が甘い。このような取り組みでよいのだろうか。次回の学力テストで子供の学力が伸びているか不安である。

6 校内研修会等で活発に意見が交換されていますか。

(あまりされていない)増えてきているが、まだまだ、指名されない意見を述べない人がいる。

7 授業改善に向けて断続的な取り組みがなされていますか。

(なされている)

資料10 「協働」に関するK主任へのアンケート調査結果（抜粋）

設問に□があるのは、昨年度のK主任へのアンケート調査結果より改善されてきている内容である。K主任へのアンケート調査結果から、お互いに指導方法を学び合おうといった雰囲気が見られることやスキルタイム・分割授業への協力が得られていることがわかる。さらに、本年度の取り組みを振り返った時、常に見直し・改善がなされ、授業改善への継続的な取り組みとなってきた。

以上のことから、学校全体として授業改善に向けた協働的な意欲が高まってきていると考えられる。また力量の向上については、授業改善への継続的な取り組みがなされていることから教授的力量・訓育的力量の向上が図られていると考えられる。K主任自身に関しては、「意向を表明しない人に対してどのように働きかけるかが課題である」といった感想から、主任としての自覚、学校経営への参画意識の高まりがうかがわれる。また「教材研究、毎時間の細案が甘い」といったことから、さらなる力量向上への意欲も感じられる。

(2) K主任への教頭のかかわり

では、指導方法工夫改善といった研修活動を通して職員の協働意欲が高まり、力量向上が見られるようになってきた本校において、教頭としての私自身のK主任へのかかわりはどうであったのか。「教頭の役割」において前述したように、教頭は職員が見通しを持って職務を遂行できるように指導助言をするとともに、認め励ますことで効力感（期待・自信）を高めていくことであると考えられる。

そこで、K主任へ、教頭のかかわりについて意見を求めた。その際に、K主任の週案に対して指導助言を与えてきた内容を読み返してもらおうようにした。資料11は、K主任へのインタビューの一部である。

1 週案へのコメントを読み返しての感想はどうですか。

嬉しさ半分、恐れ半分で毎回読ませていただいています（笑い）。毎週、これだけの文章、大変ではなかったですか。励みになったり「今

週もファイト」だと思ったり（個人的な事だったら）、心の負担になったり（他の人との関連では）もあります。実は小心者なのであまり人には言えないのです。指導方法工夫改善部の先生方には、甘えて何でも言っています。

2 今年の学力向上の取り組みについてはどうですか。

数学的な思考は、スキルタイムでは難しいかと思います。改めて言うまでもありませんが。また、スキルタイムについても全員が解けるようになるためには、それなりの指導方法を検討していかなければなりません……。算数ではないですが、学級指導なくして児童の読書力を伸ばす方法は難しいです。学年に応じた指導がいます。……

3 指導方法工夫改善部としての取り組みはどうでしたか。

部の先生方とは、とても話がしやすいです。1年生～6年生まで分割授業ができる体制ができたことから、全職員での共通理解ができるようになってきました。また、学力テストの結果を分析できたのも部としての取り組みの大きな成果だと思います。今後は、月曜日～金曜日までのスキルタイムの時間について全て部で提案できるように働きかけていきたいと考えています。全校で系統性を考えながら取り組んでいくことで効果があがってくると思うからです。また部で取り組んだことに対しては、きちんと振り返って成果と課題を整理しているので、各学級担任に任せるより、全校的な取り組みを積極的に進めていくことができると考えます。

4 今年度がスタートするにあたり、主任さんに二つのお願いをしています。一つは、指導方法工夫改善部の取り組みは全教科へ広がり、全担任の力量向上につながるように、また、管理職のみが先生方を育てるのではなく、主任の立場にある先生も先生方を伸ばしていくといった意識を持って取り組んでほしい。このことについては、どうですか。

授業研究を行ったり、スキルタイムを運営したりする中で、発問や板書、ノート指導等、どの教科でも大事にしていかなければならないことを先生方に提案してきました。分割授業やスキルタイムを通して子供たちがわかるようになってきています。担任の先生方も少しずつ達成感を感じてあると思います。

他の先生に対する指導ということになると

まだまだできていません。ただ、研修会等で学んできたことは、自分がやってみせたり、情報を提供したりしながら、先生方の研修への意欲を高められたらと考えています。

5 次年度への課題は何ですか。

授業以外での子供の情報をしっかりキャッチすることです。授業作りには、子供の友達関係や健康面等、いろいろな角度から子供を理解することが必要だと考えます。そうすることが、子供や保護者との信頼関係へとつながり、学習面でも共通理解が図られると考えます。

教師間では、教師の腕前を上げる研修会を積極的に行っていくことだと思います。自分の授業を見ていただいて意見を求めたいです。

資料11 K主任へのインタビュー（抜粋）

K主任とは週案へのコメントを基に、時間を見つけては話し合ったり、校長も含め、部の話し合いにも参加したりして共通理解を図ってきた。

「励みになったり」「今週もファイトだと思ったり」といった感想から、K主任を励ましたり、具体的な指導助言を与えたりしながら、効果的なかかわりがなされたのではないかと考えられる。

次に、K主任へのかかわりが、協働体制づくりにおいてもっとも重要であると考えられるK主任の学校経営への参画意識を高めるにいったか考察することにする。

K主任にとっての学校経営への参画意識とは、主任として他の教師の授業改善への意欲や力量を高めようとすることである。「授業研究を行ったり、スキルタイムを運営したりする中で、発問や板書、ノート指導等、どの教科でも大事にしていかなければならないことを先生方に提案してきました。」「研修会等で学んできたことは、自分がやってみせたり、情報を提供したりしながら、先生方の研修への意欲を高められたらと考えています。」といった言葉から、K主任の学校経営への参画意識の高まりがうかがえる。

(3) 教頭としての課題

「心の負担になったり（他の人との関連では）」といった感想が出ていることから、K

主任と担任との橋渡しの指導助言が必要であったと考える。例えば、K主任とのかかわりが薄い担任には、週案にK主任にかかわりを求めるようなコメントを入れる必要があったと考えられる。

指導方法工夫改善部の部員に対して「話しやすい」といったK主任の感想である。人間関係が上手くいき、K主任が授業改善へ向けた様々なアイデアを出している。教務主任をはじめ、他の部員がK主任の考えをじっくり聞きながら、全体に提案していく段取りをつけている場面を何度も見てきた。このことに対するK主任の気付きはどうであったろうか。部員や学級担任とのかかわりの中で部の取り組みがよりよい方向に進んでいることにK主任自身が気付いていく必要がある。

以上は、立場や考えの異なる個々の教師の人間関係の調整に関わる内容である。今度、この調整力を高めていくことが教頭としての職務を遂行する上で必要不可欠である。

○ おわりに

本実践記録をまとめたことで、指導方法工夫改善部のK主任へのかかわりを振り返ることができた。「主任がかわれば、学校が活性化し、さらに子供の力が伸びてくる」といったことを改めて感じている。主任の何がかわらなければならぬか。これは言うまでもなく、協働を目指した学校組織体づくりにおける参画意識や経営的力量の向上である。

さて、本校においては、日常的な研修活動として、指導方法工夫改善部の取り組みの他に、テーマ研修がある。研究テーマ「話の内容を確かに読み取る力を育てる国語科学習指導の在り方」の解明に向けた第1年次の取り組みが終わろうとしている。本年度は、低・中・高学年に分かれて実践をまとめ、郡の研究所に実践記録を提出した。このような協働的な活動の要因は何であったのか、今後、教頭としてのかかわりを中心に分析・考察していくこととしたい。

○引用文献

- (1)九州大学大学院人間環境学研究室・教育経営学研究室
「教育経営学研究紀要第5号中留武昭教授還暦記念号」
2001. 3. 1～5項

- (2)九州大学大学院人間環境学研究室・教育経営学研究室
「教育経営学研究紀要第5号中留武昭教授還暦記念号」
2001. 3、6項
- (3)九州大学大学院人間環境学研究室・教育経営学研究室
「教育経営学研究紀要第5号中留武昭教授還暦記念号」
2001. 3、9項
- (4)中留武昭著、学校運営研究会「教育改革時代における
教頭の職務と役割」2002. 1. 10～32項

【参考文献】

- (1)岸本幸次郎・久高善行編著、「教師の力量形成」ぎょう
せい、1986
- (2)中留武昭著、「教育経営ハンドブック」日本教育経営
学会編、1989
- (3)福岡県教育研究所連盟編、「学校を活性化する経営診断
と経営改善」第一法規、1996. 9
- (4)牧昌見編著、「学校管理職の研修課題」ぎょうせい、
1999. 1
- (5)児島邦宏・天笠茂編著「学校経営を変える管理職の条
件」ぎょうせい、2001. 3
- (6)九州大学大学院人間環境学研究科発達・社会システム
専攻毛利祐子修士論文
「小学校における総合学習を推進する教師の指導力量
の形成に関する研究」