



経営のイノベーション 経営型研究協力校における 学校経営コンサルティング事業

【平成 27 年度経営型研究全体テーマ】
学校組織の協働体制の構築を図る
学校マネジメントの在り方



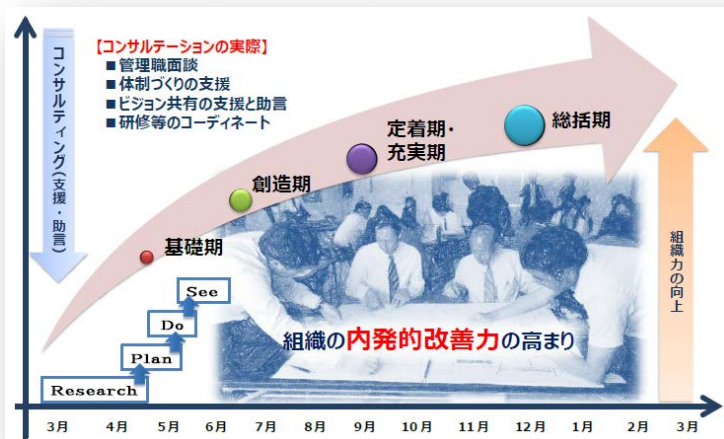
個業型から 協業型への転換！

協働体制の構築が具現化した学校の姿



校長のリーダーシップの下、ビジョンを共有しながら、教職員一人ひとりの能力・適性を活かした学校組織が運営されている。教職員全員が協力して、日々の教育活動において機動的に対応している

学校マネジメント成長モデルに沿って



なぜ、協業型組織なのか

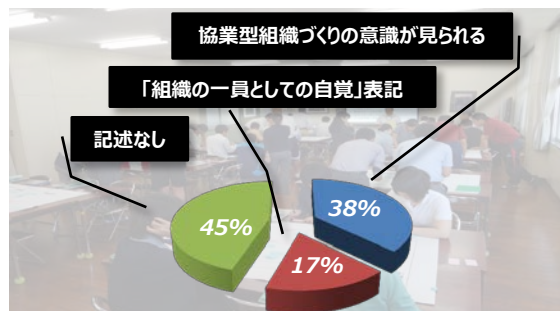
1 山積する学校現場の課題は組織で対応！

子どもを取り巻く環境の複雑化・困難化
学校に求められる役割の拡大
新たな教育課題への対応 …等
個々の教員の創意工夫や努力を超える

組織で対応…協働・協業型

2 協業型組織へのさらなる意識化を！

学校教育目標等に見る意識 (H27 年度 県下 457 校の学校経営案より)



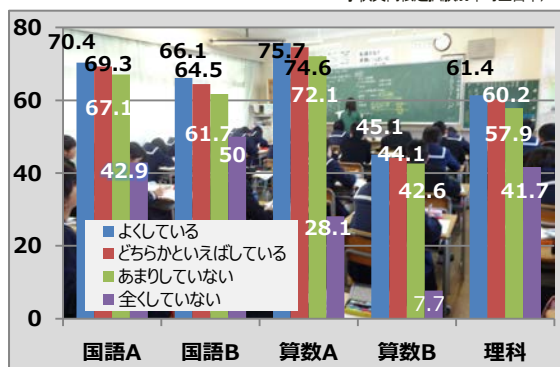
3 「モヤモヤの処理」が困難な若手教師の参画力の向上を！

Q：あなたの学校でできている条件は？ (H27.5.28 義務制 5 年経験者 124 名)



4 組織的な取組が学力向上の基盤

Q：学校全体の学力傾向や課題について、全教職員の間で共有していますか
(文部科学省・国立教育政策研究所 平成 27 年度全国学力・学習状況調査
学校質問紙選択肢別平均正答率)



コンサルティングの展開



協力校の実践へ →

大津町立室小学校

簡単、快適、安全、柔軟な教育をめざした主体性と積極性のある学校経営
— 地域・家庭との信頼関係を土台として —

1 職員の主体性と積極性を活かしたボトムアップによる改革推進

- ・ワークショップの結果を活かした（校務、校内研修、授業）改善策づくり
- ・校務改革、授業改革の進行管理シート作成提案
- ・研究主任と連携した校内研修改善（ワークショップ、実効策シート等）

2 全職員が主体性と積極性を発揮する校内研修の工夫

- ・ワークショップ、実効策シート、簡略化した授業参観シートの導入と活用
- ・授業づくり共通実践事項の作成提案
- ・自主的な互見授業から年2回の互見授業週間企画提案

※ 職員の主体性と積極性を活かす協働体制づくり

- ・ビジョンの提示と共有（ワークショップ、校内研修、ミドルリーダー等）
- ・学校組織の改編（学校改革委員会等設置）と日課表等の工夫改善
- ・目標設定面談、学級経営案作成等での関わり強化

室小コンサルテーションのポイント

- 1 管理職面談による方向性の確認と資料提供
“協働体制づくりのためのプラン提示”ビジョンの共有、経営システムの整備、モチベーション管理等
- 2 学校改革委員会担当への支援
職員の声を反映した改善案作成のための支援、校内研修の活性化のための手法紹介等



校内研修の様子



“ワークショップによる意識の共有”

★ワークショップでの声★

教師の声
先輩の授業を見て学びたい。
得意な授業を交換し合う。
児童同士の学び合いができる学級にしたい。
テーマやイメージがつかめずわかりづらい。
意見が活発に交流できるためのアイデアが欲しい。

教師の声

学校改革委員会と研究主任の協働

学校改革委員会と管理職による取組

取組1

★主体的な取組及び校内研修の工夫★

互いの声掛けから、授業参観が始まった。
研究授業後、他のクラスで改善授業を行った。
12月、2月に1週間の互見授業週間を設定した。
子どもたちと一緒に、他学級の授業及び帰りの会等を参観した。
研究会にワークショップ、実効策シート、授業評価シートを導入した。

取組2

★校務等の改革★

職員朝会・朝の会、帰りの会の持ち方、支援員の活用を提案した。
部活動の社会体育化が進み日数を週4日から週2日にした。
PTAと合同でノー宿題デーを設定し活用が進んだ。
分掌の活性化をねらった学校組織の改編を進めた。

組織の工口が伸びた！

- 職員の学校ビジョンや課題、それぞれの思いの共有が進み、主体的な校内研修、授業改善等の意識が向上し、実践化につながった。
- 校内研修以外でも自主的な授業力や指導力向上の取組が始まり、チームでの動きが活発になった。



玉名市立玉名中学校

校内研修組織を軸にした生徒と教師の協働による
学校経営の創造

1 学びのUD化による生徒が主体的に学ぶ授業づくり

- ・学びのUD化と合理的配慮による分かる授業
- ・主体的、協働的な学びの日常化
- ・生徒会（学級会）との協働による学習自治

2 校務改革による学校教育目標の具現化

- ・学校会議システム(目的・流れを明らかにし共通理解を図る)の運用
- ・本務に向き合う時間の確保
- ・ワークショップを取り入れた校内研修、授業研究会

3 玉中至心活動を軸にした学級や生徒会の活性化

- ・玉中至心（挨拶する心、清掃する心、学ぶ心、律する心、感謝する心）
- ・玉中至心を軸にした学級及び生徒会活動の展開
- ・清掃活動や環境整備活動、体験活動、ボランティア活動の推進

玉名中コンサルテーションのポイント 研究の推進状況の見取りと助言

研究推進委員会・各部会から提案された共通実践の定着状況を、若手教師の授業実践を通して見取り、客観的評価をし、研究へのフィードバック



←若手教師の授業を参観

授業評価→
(一部抜粋)

○生徒の活動について		第3回	第2回
1 先生の説明を聞く。板書を見ている。	約 8分	16% → 23.5%	
2 先生と一緒に問題を解く。	約 5分	9% → 9.8%	
3 問題を一人で解く。ノートにまとめる。	約 13分	26% → 29.4%	
4 発表又は友だちの発表を聞く	約 4分	8% → 3.9%	
5 ノートに記入するだけ	約 4分	8% → 9.8%	
6 グループ、ペアで話し合う	約 12分	24% → 19.6%	
7 その他（あいさつ、黙想等）	約 4分	8% → 3.9%	
○教師の活動について			
1 先生が話している	約 17分	34% → 43.1%	
2 生徒の活動を見守っている	約 32分	64% → 62.7%	
3 その他	約 1分	2% → 3.9%	

※赤文字は重点項目

取組1 “コアメンバーによる改革推進”

※コアメンバー…取組の核・中心になるメンバー

校内研修組織・7部会のリーダー

- ・研究推進委員会での意見交流
- ・公開授業と授業研究会の実施
- ・先進校の視察



学校改革の大きな推進力に

- ・各部会の活性化
- ・UD化の促進
- ・授業改革の実践
- ・校務改革の実践
- ・生徒会の活性化

取組2 “生徒会との協

全員合唱や中高連携の環境ボランティア等を生徒主体で実施。さらに、ワークショップやランチミーティング等で新生徒会へ協働を呼びかけ、次の体制づくりが進む。



組織の工口が伸びた！

- 研究推進委員会を核にリーダーが育ち、5年後、10年後の学校を見据えた学校改革が進み始めた。
- 校務改革により、職員が本務に向き合う時間を生み出し、生徒と協働する体制づくりができてきた。



1 授業改革

- 授業の統一事項を各教科等の実態に応じて揃える取組
- 学習ルールの見直しとその徹底を図る取組

2 環境改革

- 生徒の学校生活での動線を考慮した校内環境整備
- 職員間の情報共有や連携を密に図るための部会制の導入

3 生徒会活動の充実

- 生徒自らが企画・実践できる場の確保と教員の支援体制の共通理解
- 生徒会活動を中心とした校内リーダーの育成

腹栄中の目指す学校経営での「T型マネジメント」

笑顔追求（腹栄中大好き）の学校づくりに向けて、生徒と教師が協働し校内で守るべき統一事項を定め、学校生活で「揃える」+「続ける」の取組を実施する。

腹栄中コンサルテーションのポイント

- 1 管理職面談による現状把握と課題の明確化
学校経営上の諸課題に対するアセスメントと課題解決に向けた方法の協働的な検討を行う
- 2 職員の理解と納得を促すワークショップ型研修の実施
学校経営目標に基づいた教職員主体の取組の計画・実践により学校経営参画意識を高める

取組1 “協働化支援組織としての部会制の導入”



教職員による課題分析とその改善策の検討
(ワークショップ)
●腹栄中の再発見
(学校の強み・弱み)
●授業に関すること
●生徒に関すること



生徒による現状分析とその改善策の検討
(生徒会によるワークショップ)
●授業に関すること
●こんな授業がいいな
●こんな授業はごめんだな
●生徒自身に関すること

授業改革部

◆板書のU D化と学ボードの積極的な活用等

環境改革部

◆職員室掲示板を生かした情報の共有化

生徒会活動の充実部

◆委員会活動の活性化を目指した取組の検討

取組2 “「揃える」+「続ける」プロジェクト”

授業中の生徒指導を中心としながら、教師の基本動作（姿勢）を7項目に絞り、共通理解・共通実践する。

- 1 授業開始1分前には、教室内で待機します。
- 2 チャイムが鳴ったら授業を終わります。
- 3 私語があつている間は、待ちます。
- 4 話してOKの時間は確保します。
- 5 生徒がわかりやすいように板書のU D化をします。
- 6 授業の「めあて」カードを確実に使用します。
- 7 学ボードを活用し、班学習の機会を増やします。

組織のココが伸びた！

- 教職員間の生徒に関する情報や実践上の課題を共有する場が増え、共通理解・共通実践が図りやすくなった。
- 各部会のリーダーが定期的に集まり、提案事項の進捗状況を確認し合う場を設けたことで、課題解決に向けた対応が計画できるようになった。



1 生徒が主役の授業づくり

- 個々の課題に応じた目標設定と自己評価シートを活用した随時評価
- 生徒参画による学習ガイドの作成

2 課題意識から実効策を共有できる校内研修の工夫

- 実効策の確認を出口にした校内研修の工夫
- 生徒の意見を評価に活かす授業研究会の実施

3 職員の自律性の向上

- 前例踏襲にとらわれず、職員の思いや強みを引き出す改善案の工夫
- 校内研修におけるファシリテーターとまとめ役の輪番制

河浦中コンサルテーションのポイント

- 1 直接かかわる(しかけ)・任せる(しこみ)経営行動の明確化
“人材育成”のポイントとなる裁量性の強化を図るため経営行動を明確化する
- 2 プロジェクト(PJ)化による業務の整理と分担化
職員の参画意識を高める



取組1 “子どもの声からPJ” 生徒の授業評価への参画

★授業はこういたい★

意欲を引き出す授業
活発に活動できる授業
生徒が話せる授業
生徒同士がアドバイスを言い合えるようにしたい
目当てからゴールまで1本筋の通った授業

教師の声

生徒の声

思いをつないで
校内研修をフィールドにした
学び合いを具現化

★こんな授業がいいな★
話し合いが多い授業 褒めてくれる授業
一人一人がわかるようになる授業 生徒中心の授業
★こんな授業はごめんだな★
決まった人だけで授業が進む
先生ばかりが話しまくる授業 黒板を写すだけの授業

取組2 “オナーアップPJ” 校内研修におけるファシリテーター・まとめ役の輪番制



初めての経験で緊張したが、事前の予習や話し合いの場での意見の集約など、これまでと違う姿勢で臨むことで、何となく参加していた研修の大切さが分かった。

校内研修のまとめの様子

組織のココが伸びた！

- 校内研修がP L Cの作戦基地として機能し始めた。
- 授業づくりに関する個々の課題が職員間、管理職間と共有され、授業改善に対する機運が学校全体で高まった。



* PLC:(プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ)の略 共通ビジョンの下、協働的に学が集合体



1 学校魅力化プラン

- ・生徒・職員意識調査、学校評議員会・甲佐町の意見から課題を明確化
- ・学校魅力化「目標達成表」作成によるミッション・ビジョンの共有

2 職員の希望による作業チームと経営マネジメント推進委員会

- ・職員の得意分野・自主性・アイデアを活かしたチーム編成による活動
- ・経営マネジメント推進委員会による各種取組の進行管理

3 広報活動・地域連携の推進

- ・ホームページの刷新、ポスター作成と掲示、元気の出る講演会
- ・地域特産「ニラ」スイーツの開発（生徒・地域・大学連携）

アイデアピースにより、レゴのようにわくわくするような新しい魅力の創造！

甲佐高校コンサルテーションのポイント

- 1 学校の魅力化**
学校の課題を踏まえた生徒・職員のアイデアを採用しながら実践へ結びつける
- 2 各種ワークショップと意識調査の活用**
生徒・職員の参画・協働意識を高める

職員ワークショップの様子



“ボトムアップ&トップダウン”のバランス

★生徒意識調査★

「学校生活の改善」・「通学の改善」
「校長先生！魅力ある甲佐高校づくりを
私達も進めたい！」

★職員の参画・協働★



目標達成表作成中

生徒の声

職員の知恵

コンサル研究部

思いを
つないで
実践の推進

★経営マネジメント推進委員会★

レゴ型学校魅力化推進
甲佐高校の良さを発信
広報活動の充実・地域連携
生徒・職員が「共に育つ」環境づくり
参画・協働による実践を通じた人材育成

管理職の思い



★組織のココが伸びた★

- 課題と改善の方向性が共有できた！
- 職員のアイデアや行動力が活かされた！
- 地域の方々と協働した取組が進んだ！



まとめ

本事業は“協働体制構築に向けた足場づくり”として有用であった

有用性の高かった

2つのコンサルテーション機能

1 教育的支援(相談者・調整役)機能

(1)リーダーシップの下支え

面談等を通じて経営行動の見直しや改善に導くことで、方針が明確になった。

(2)管理職と職員、職員と生徒のコーディネート

管理職の思いを職員集団に、また生徒の願いや本音を職員集団に伝えて双方の意識の摺合せができた。

2 内発的改善を促す処方箋としての機能

(1)課題意識の顕在化及び共有化

ワークショップ型研修等により、問題意識や課題を出し合う場を設定することで共通認識が生まれた。

(2)組織目標と個人目標の一体化

育成面談等の活用を促すことで、経営方針と個人目標が一体化し、育成の視点が明確になった。

(3)協業型組織づくりと参画意識の醸成

実態や課題に応じた諸研修の企画と運営により、全職員で学校組織や組織の一員としてのあり方を考える契機となった。



〈協力校の声〉

訪問の際に自身の考えを聞いていただき、また返していただくことで、頭の中が整理された。

本事業において、意見を抽出し、形になり、文字になり、手だてが考えられるようになった。

加えることばかりなので、いらないものを削るという視点でアドバイスいただくと活用できると思う。

協働体制構築の促進ツール

- 自己評価シート
- ワークショップ型校内研修
- 共通実践事項の掲示
- 管理職による形成的評価

今後の志向

1 ビジョン共有から実効策策定、管理に至るプロセス等における支援のあり方

課題の焦点化や実効策の練り上げ等に関する方法や内容の適切性、適時性に困難さ。校種や課題に応じた対応策を探っていきたい。

2 負担感を効力感に転換するコンサルテーションのあり方

負担感ではなく、効力感として実感できるよう、事前の理解と納得、取組み中の成果の見える化等のアプローチ内容と方法を蓄積する。

3 協働化支援組織のシステム化

内発的改善力を高めるための支援組織の人选、持ち方、時間の確保等についてさらなる実践の蓄積が必要である。