

# 川崎市立小学校学校経営研究会



# これからの時代に即した学校経営研究

本市校長会では、研究主題を「夢や希望をいだき、個の自立と、共に生きる力を育む学校経営」とし研究に取り組んでいる。社会が激しく変化するこの時代において、子どもたちが「夢や希望」をいだけて成長していくことができるよう、各学校においても、よりよい学校経営について常に考え実践してきている。教職員の人材育成や業務改善、多様化するニーズへの対応など多くの課題に向き合いながら、学校教育目標の具現化、また、子どもたちにこれからの社会を生きていく力を育てていくための教育の具現化を目指して研究活動を行っている。支部研究では支部に共通する課題についての取組を情報交換し、学校経営の責任者としての校長の役割や全職員との連携のあり方について検討を重ねてきた。各支部で課題解決に向けて取り組んできた研究の成果を「これからの時代に即した学校経営研究」としてまとめた。

### 各支部の取組

**【川崎支部】** 昨年度から引き続き「充実した学校運営のための体制の構築」に向け研究を進めた。今年度は学校全体の教員の授業力向上を目指し、校内研究を通じた人材育成に取り組んだ。研究主任会の開催など、研究を進める研究主任を支えるための仕組み作りにもスポットを当て、実践を重ねた。

**【幸支部】** 「チーム学校としてのマネジメント強化」を目指し、業務改善と働き方改革を効果的に進めるための手立てについて検証を行った。事務作業の効率化や時程や教育課程の見直しなど具体的な実践を通し、各校の地域の実態を考慮しながらも教師本来の業務に注力できる仕組み作りに取り組んだ。

**【中原支部】** 「チームで行う人材育成」にむけ、心理的安全性をキーワードに研究に取り組んだ。

①話しやすさ②助け合い③挑戦④新奇歓迎の4つの視点で各校が様々な形で人材育成に取り組む中で、職員一人一人の心理的安全性を高める学校運営の重要性がより明らかとなった。

**【高津支部】** 昨年に引き続き「社会の変化に対応できる学校づくり」に向け、これからの学校経営を支える人材の育成について研究を進めた。課題意識をより共有できるよう、今年度は各校から児童会活動担当者、研修担当者、教務主任と対象を絞って、「キャリアアップ研修」を行った。他校の先生方との交流が、参加者の学びや意欲につながり、学校教育目標と関連付けた教育活動の活性化につながった。

**【宮前支部】** 「誰一人取り残さない学びの保証に向けた環境マネジメント」として3年目の研究となる。今年度は主に別室指導のあり方や不登校未然防止のための組織作りなどについて研究を進めた。各校の現状を共有する中、学校経営における校長のマネジメント力の向上の重要性がより明らかとなった。

**【多摩支部】** 「魅力あるこれからの学校づくり」に向けて、チーム担任性や半期での学級替え、教科担任制・交換授業の推進、時差勤務の活用、多様な働き方を活かす取組など様々な実践を試みた。持続可能な学校運営に向けて「夢の実現」という切り口から柔軟で活力ある教育環境について提案されている。

**【麻生支部】** 「第4期教育振興基本計画から考えるこれからの学校作り」に向け、「支部教頭会」「リーダーシップ研修」「支部校長会」の中で、「ウェルビーイング」をいかに学校運営に取り入れていくかという研修の場を設けた。管理職・職員がそれぞれの立場で自校の現状と課題を捉え、共に考え、学校運営を行っていくことの重要性を再確認する場となった。

### 今後の取組

後どのも取たち組を取り巻く環境は、これからも複雑化・多様化を続けていくと考えられる。そのような中、校長会では、各支部での研究を進め、その内容は多岐にわたっている。どの支部も、今、目の前にいる子どもたちを大切にしたいものである。また、そのためにも教職員が安心して働き、子どもと共に成長し続ける環境作りを目指してきた。どれも大変貴重な研究であり、互いの学びを共有する価値は、とても大きいものだと考える。

今後も、未来を生きる子どもたちが「夢や希望」を抱き続けられるよう尽力していきたい。すべての子どもの豊かな未来を願って、学びの場である学校で校長がリーダーシップを発揮し、これからの時代に即した学校経営研究のさらなる充実を図っていきたい。

# 充実した学校運営のための体制の構築

## ～校内研究を通じた人材育成を考える～

川崎支部

### I はじめに

令和7年度は「かわさき教育プラン」第3期実施計画の4年目にあたり、10年の計画期間の区切りを迎える。基本理念「夢や希望を抱いて生きがいのある人生を送るための礎を築く」を実現するために川崎市の校長会としても「夢や希望をいただき、個の自立と、共に生きる力を育む学校経営」という研究主題を掲げ、研究を深めてきた。川崎区はその活動の柱の一つ「充実した学校運営のための体制の構築」をテーマに据えて昨年度若手人材の育成について研究したが、その過程で、若手だけでなく学校全体の教員の授業力向上を目指していくことの大切さを改めて痛感した。中でも各学校で取り組んでいる校内研究を、日々の授業に活かせるものにしていくためにはどうしたらよいかという共通の課題に着目し、今年度の研究を行っていくことにした。

### II 研究内容

#### 1. 研究の視点

我々校長は、学校運営の基本は日々の授業の充実にあると考えており、そのために校内研究の果たす役割は大きいという認識を持っている。ところが昨今教員の間には、校内研究を費用対効果や時間対効果（いわゆるコスパ・タイパ）が低いものにとらえる認識もあり、自分の力を伸ばす機会ととらえて一生懸命取り組もうという意欲が低い現状がある。また、下手をすると、教員の業務改善の為に校内研究は必要ないという意見を公然と述べる教員もいる。

校内研究に対するそのような空気感が少なからずある中、授業研究は一生懸命行おうが、そこで学んだことを日々の授業に活かそうとする意欲につながらないことが、私たち校長の共通の課題意識であることが分かってきた。ある特定教科の一つの単元の授業を組み立てて行う力ではなく、どの授業にでも活かせる「汎用性の高い力」を教員につけるにはどうしたらよいか。校内研究を通してどう教員を育てていったらよいか。このような問題意識を中心に据えて研究していきたいと考えた。

#### 2. 研究の実際

##### (1) 研究主任を支えるにはどうしたらよいか

教員の年齢構成が若い川崎区においては、研究主任を担当する教員の経験年数も低いことが多い。ゆえに研究主題の妥当性や研究の進め方に自信が持てないなど、悩みは尽きない。まずはこの研究主任をサポートすることで、研究の質を高めていけるのではないかと考えた。

そこで今年度はまず、研究主任を支えるための仕組み作りから着手していこうと考え、次のような取り組みを行った。

##### ①クラスルームの作成

川崎区内の小学校20校の、研究主任（副主任）、校長が参加する情報共有 Classroom を作成した。ここを活用することで、研究主任も校長も区内の校内研究の状況が見渡せる。また、各学校の研究に関する悩みや課題などについても、すぐに情報を共有できる利点がある。研究主任がこの場を活用して、ヘルプを気軽に出すきっかけになることも期待される。さらに各学校で効果的だった取り組みについてすぐに情報をアップしてもらえるので、自校でも取り入れやすい。

##### ②研究主任会の開催

校内で孤独になりがちな研究主任を支えるには、同じ川崎区内の小学校の研究主任同士をつなぐ仕組みを作り、情報や悩みを伝え合う機会を作ることが有効なのではないかと考えた。

1回目・・・学校が近い同志でのグルーピング。物理的に近い距離の学校同士で6つのグループを作り、まずは直接顔を合わせて人間関係を作ることを行なった。近隣の学校がどんな研究をしていて、どんな課題があるかを知る機会ともなった。

2回目・・・教科や内容、テーマなどでグルーピングし、同じ視点で情報共有できるようにした。

No.	各校の研究テーマ	テーマのカテゴリ	学校名
1	「みんなでつなぐあさひこのバトン～次の100周年へ～」など	周年行事	旭町、東大島
2	「伝え合うことを通して、問題解決しようとする子の育成」 「じっくり考えて豊かに伝え合おう」など	表現（伝え合い）	四谷、殿町、東門前、 宮前、東小田
3	「すすんでかかわり合い、みんなで高め合う」子どもの育成 「学びあいを通して、主体的に学ぶ子を目指して」など「思いや考えを自分の言葉で豊かに表現できる子」 「言葉のよさを感じながら、思いをもって学ぶ子」	学びあい&深まり	向、大師、浅田、京町、 新町、川中島
4	「思いや考えを自分の言葉で豊かに表現できる子」	言葉	さくら、小田
5	「既習を生かして学習に取り組もうとする子の育成」など	算数	田島、渡田
6	「一人ひとりを知性的探求者へ～対話を対話で終わらせない授業づくりを目指して～」など	教科枠なし	川崎、大島、藤崎

なお3回目以降は、2回目を行った後の各校の研究の進み具合や研究主任のニーズに応じて、開催するかどうかもまたはどんなグループ分けで行うかを定めることにした。またどの回も、主任会を行った後は必ず各学校で校長とフィードバックを行うようにした。

## （2）講師の先生からの学び

校長として教員の成長をどのように後押しできるのかについて考える際に、私たち自身も様々な視点や具体例をインプットすることが必要であると考えた。そこで、校内での研究を外部に発信する役割を持っている横浜国立大学附属横浜小学校で研究をリードしてこられた経験をお持ちの前校長 小松典子先生を講師にお招きして、校内研究を充実させる手立てについて学んだ。いくつかの重要だと感じたポイントを挙げておく。

### ①教師の成長とは

教師の学びの姿＝子どもの学びの相似形

つまり教師の学びも・・・「個別最適な学び」「協働的な学び」を目指すことが大事。

そのためには⇒ ・適切な目標設定・管理職等との積極的な会話

・質の高い学習コンテンツ・学びの成果の可視化が必要。

### ②日々の授業力向上につながる協働的な校内研究構築の為に

「実践すること」ではなく、「実践してみてどうだったか」を顕在化すること＝意識の見える化を図る取り組みが大切。

○実践例の紹介

- ・研究授業を行う前に教師のペアを作っておき、そのペアで授業の事前・事後に話し合いを行う。話し合いの視点も、その授業についてと、日々の自分の実践につながる手立てについての2本立てで行う。
- ・研究授業の後の協議の持ち方⇒ 学年で→全体で→講師の指導講評→再度学年での順で。

など、各学校での具体的な先行事例のご紹介をいただいた。

### 3. 考察

今年度は、研究主任を支える組織づくりについての実践が中心の研究内容となった。校内での組織作りだけでなく、研究主任が他校とつながる仕組みを作ること、そして校長として研究主任に寄り添って支援する機会を作ることに取り組んだ。

研究主任会については、

- ・他校の実践を知ることが研究主任本人の視野を広めると同時に、自校の研究について伝えることで、改めて研究内容が自分の中で整理されていく実感が持てた。
- ・ベテランの研究主任が若手の研究主任の悩みを聞いて、自校でもそのようなことがあって、自分が見逃しているだけかもしれないという視点を持つことができた。
- ・実際は校内研究の話から広がって、若手やベテランといった世代を超えてのつながりに悩んでいる実態を話し合う場ともなり、皆悩んでいる点は共通だとわかって少し安心した。

などの成果が見られた。一方で、何を話したらよいのか戸惑った、主任会の意義があまり感じられないなど、校長側の意図が研究主任たちに届きにくかった実態も浮かび上がってきた。

校長と研究主任との情報共有の会については、

- ・研究主任会での話し合いの内容の共有が目的であったが、それだけでなく、校長が研究主任の考えていることや研究の進捗状況および課題などを把握することができた。
- ・校内研究授業での成果を各学級で日常の指導に活かしている様子を校長が見取り、職員に発信するなど、校長側からの働きかけの活性化につながった。

などの成果が見られた。一方で、学校運営における校内研究の位置づけや、教員がどんなスタンスで取り組むものなのかといった根本的な問題について、教職員全体と話し合って確認していないまま進んでいることが問題なのではないかという校長としての気づきもあった。

### Ⅲ おわりに

昨年度の研究を通して浮かんできた「一人一人の教員の授業力向上に結びつく校内研究のあり方」という課題に取り組んできたが、いざ取り組んでみるとなかなか難しい課題であるということが改めて分かった。ただ、働き方改革の波に校内研究そのものがさらわれてしまわないように、教員の「本務」は何かという事も含めて、一人一人の教員が意識を高めていけるようにリーダーシップを発揮していくことは、私たち校長に課せられた大切な役割である。今年度は研究主任を支える仕組みづくりに焦点を当てて研究してきたが、その成果については半年ではまだまだ検証が不十分であると感じた。研究主任からの今年度の取り組みに対する反応の吸い上げと検証、校長によるどんなサポートの仕方が効果的なのか、また各回の研究授業で学んだことを一人一人の教員の授業力向上につなげるための手法としてどんなことが効果的なのか、といった点には、まだまだ研究が及んでいない。今後も引き続きこれらの課題と向き合っていきたい。

# チーム学校としてのマネジメント機能強化

～「業務改善」と「働き方改革」を効果的に進めるには～

幸 支 部

## I はじめに

2018年に「働き方改革関連法」が成立して以降、企業等では段階的に施行され、この言葉は社会に定着してきた。ちょうど、教員不足が懸念される時期と重なっていたこともあり、学校現場でも頻繁に使われるようになった。しかし、「先生の勤務時間」は理解されても、「子供のことは、何でも学校に言えばいい」という風潮は、未だに根強く残っている。実際、日本の学校（教師）は、諸外国との比較で、多くの役割を担っていることは、様々な場面で明らかにされている。実際、学習指導にとどまらず、児童の健康管理をはじめ、家庭環境への配慮などをせざるを得ないのが現状である。これらの対応は、「児童の状況を総合的に判断し、指導、対応することができる」というメリットも確かに多いが、これが慢性的な業務負担に繋がっていることは、明らかである。

学校（教師）の役割は、児童に必要な資質・能力をはぐくむことである。教師本来の業務で成果を出すためにも、地域や家庭との役割分担を再考し、「業務改善」を行う必要がある。また、既存の制度に縛られず、改善を効果的に行うためには、並行して「働き方改革」を進めることが必要である。

幸区では、様々な業務改善を行っている学校があるが、それぞれの学校の児童や職員、保護者、地域の方々の人数やニーズがまったく異なるため、同じように進めることは難しい。ただ、具体例を持ち寄って紹介し合い、自校にも適用可能かを検討することで、前進のきっかけにはなるのではないかと考え、研究に取り組んだ。

## II 研究内容

### 1. 研究の視点

- (1) 事務作業面での業務改善の成果、課題
- (2) 時数や時程の面での業務改善の成果、課題
- (3) 教育課程全体の見直しと業務改善の成果、課題

### 2. 研究の実際（○成果 ●課題）

#### (1) 事務作業面での業務改善

##### ①会議や打合せ、退勤時刻等の業務改善の事例

- ・Google チャット、Google サイトを活用し、参集の会議（拘束時間）を削減した。また、読んで分かるものは口頭連絡をなくした。
- ・ノー残業デーを設定した。

##### ②成果と課題

- 時間や場所に縛られず、空いている時に都合のいい場所で、連絡や相手の意見を受信したり、自分の考えを発信したりすることができるので、教員個人の時間が増えた。
- その時間までに切り上げるよう、職員は計画的に仕事に取り組むことができ、帰りやすくなった。
- 皆が情報を必ず（できれば即時）確認するという前提でないと成立しない。
- 個人的な事情でその日に残って仕事をしたい人がいる可能性もある。

## (2) 時数や時程の面での業務改善

### ①時間の確保

- ・余剰時間を多めにとることをせず、削減することで、会議時間、事務作業時間を確保する。

### ②成果と課題

- 4月は6時間目を設定せず、会議、事務作業等教員の時間を確保した。年度初めで忙しい4月にこれを行うことで、教師にも児童にも余裕ができた。
- 職員会議の日には5時間授業で中休みを短縮した結果、児童を追い立てて帰すことなく、余裕をもって会議に臨むことができた。
- 午前5時間授業を導入したことで、児童の下校時刻が早くなり、教員の時間が増えた。また、1、2年生は毎日午前授業なので、教員も児童も授業に集中して取り組むことができた。さらに、3年生以上も午後が1時間で終わることで、児童にとっても、心理的な負担軽減になった。  
(児童、教員に対して行ったアンケート結果でも、9割以上が午前5時間授業に対して肯定的な回答が得られている。)
- 「登校時刻が早くなる」「給食を食べ始める時刻が遅くなる」「中休みが短くなる」などの状況にはなる。 < A 小学校の例 >

8:20 登校 中休み(20分間) 12:35 5時間目終了、給食配膳開始 14:35 6時間目終了
--

## (3) 教育課程全体の見直し

### ①教科担任制、専科制等

- ・学年間で交換授業を行った。
- ・専科制を取り入れた。専科教員が配置されない場合も、COの後追い27時間非常勤を、専科にすることで、可能になった。
- 学級担任の拘束時間が減ったことで、児童指導や学級事務等に当てられる時間を確保することができた。
- 複数の教員が授業を通して学級全体を見る時間を確保することで、児童指導、児童理解の面では、「チーム学年」「チーム学校」の実現につながった。
- 専科教員は全校に配置されるわけではないので、その教科を指導する経験ができないことが、将来的に困る。
- 所見等の文章を書く機会が減ってしまう」などの心配をする教員もいる。

### ②授業、職員室のデジタル化

- ・ドリルやテストをデジタル化した。
- 自動採点なので教師の負担が軽減された。誤答箇所が繰り返し出題されるので、児童にとっては弱点克服になった。
- 好きな時に好きなだけ自分のペースで進めることができ、印刷やワークの購入が不要になる。
- GIGA 端末がないと、実現できない。

### ③ペーパーレス(デジタル)化の推進

- ・机上や引き出しをスマート化した。
- 職員室のフリーアドレス化が可能となる。
- 「紙」に執着がある職員もいるため、難しいところがある。

### 3. 考察

学校の規模や状況、保護者、児童の様子が異なっても、それほど影響なく、多くの学校で導入可能なものもある。事例の、すべては難しくても、一部の導入や、自校に合わせた形にアレンジしての導入など、どれも検討の余地はある。

「これは無理」と決めつけず、メリットが期待できるものなら、「まずやってみよう」が大切である。「デメリットを伴わない改革」は不可能だが、メリットがデメリットを上回るものであれば、十分に改革する価値はある。デメリットにばかり注目せず、リスクを想定しながらも、メリットに注目し、ぶれないように進めていくことが大切である。

例えば、専科制なら、「初任者に専科を付けたら、経験せずに終わってしまう」や、GIGA 端末の導入なら、「書く力がかなくなってしまう」など、その場面だけを見て判断するのではなく、心配があるなら、「別の場面で担保する方法を考える」といった方向にシフトできるようにしていかないと、改革は進まない。

さらに、「教師は聖職」から、「教師も人間」を堂々と言える場面も増えてきている。「モンスターペアレント」と分かっているにもかかわらず、突きつけることができずにやり過ごしてきたが、「教師もカスタマーハラスメントの被害を訴えてもよい」と、今更ではあるが、周知され始めたことや、その周知により留守番電話の導入等がスムーズに進んだことは、教師が「聖職」から少しずつ解放され、「人間」として尊重され始めたことを示していると言える。

そして、「業務改善」は、全職員が対応しないと「改善」にはならない。「必ず全員が『読む』『提出物は期限内に』『会議の日は揃う』」など、凡事徹底が不可欠である。「忘れました」「ごめんなさい」を出さないための対策が必要となる場合がある。

「働き方改革」を業務に生かすには、「それぞれが自分の時間を管理し、責任を確実に果たすこと」が必須である。全職員がこのメリットを生かそうと、同じ方向を向くことは難しいが、「自分の行動が人の迷惑になる」という意識付けを繰り返すことで、職場の雰囲気を変えることはできると考えられる。

### Ⅲ おわりに

業務改善の一番の目的は、「児童に必要な資質・能力をはぐくむという本来の業務に立ち戻り、子供たちと向き合う時間を確保するため」である。また、教師自身が自分の裁量で業務を行うことができる時間を確保することで、物理的にも精神的にも余裕が生まれる。

10年ほど前までは、「毎週土日のどちらかは必ず出勤」「毎日、21時、22時まで勤務」という教師が多かった。毎月80時間超の調査を行うようになった影響もあるが、近年は、教員の時間の意識も変わっているように感じる。働き方改革が浸透し、教師がしっかりと自分の役割や責任を果たしたうえで、自分の時間も大切にすることで、業務効率の向上にもつながる。

しかし、「働き方改革」は、単に「自分だけが楽をすること」ではない。誰かが権利行使をした結果、誰かの業務負担が増えるのでは、真の働き方改革とは言えない。これを利用することで、「教員自身もより良い自分を表現することができ、その結果、チームへの貢献度が高まる。」そんな制度であることを、チーム全体が理解して動くことできた時、本当の改革になるのではないかと考える。

# チームで行う人材育成

## ～心理的安全性を高める学校運営～

中原支部

### I はじめに

教員の人材育成は、子どもたちの未来を担うために欠かせない、非常に重要な課題である。その必要性は、教職員の大量退職に伴う新規採用者数の増加、教員の仕事が大変であるという世の中の評判からくる教員採用試験受験者数の減少等の現状を踏まえて質の高い教育を実践していく上で、ますます高まっている。かわさき教育プラン基本政策Vにも、教員の在職年数については10年以下の教員が半数を占めており育成の必要があり、絶えず変化する社会と学校に求められる役割を的確に捉え、教職員の資質・能力の向上が図られるよう学校組織マネジメントを行うことが必要であることがうたわれている。教員の人材育成には、若手教員の育成負担の増大や中堅層の育成者への転換の難しさなど、課題が山積しており、それらを解決していくことが求められている。

### II 研究内容

#### 1. 研究の視点

教職員の人材育成は、「指導・指示」という内容を含み込む。人権尊重意識が大切とされている今日の人材育成においては、昔時折見られた強い指導や一方的な指導にならないようにしていく必要がある。その際「心理的安全性」を意識していくことが大切であると考え。「心理的安全性」については諸説あるが、「心理的安全性とは、組織のなかで自分の考えや気持ちを、誰に対しても安心して発言できる状態を表す度合いのことである。」(※1)という石井遼介の定義に依拠してこの言葉を使うものとする。また、石井はチームの心理的安全性を測定する研究から「日本の組織では、①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎の4つの因子があるとき、心理的安全性が感じられる」1としている。本研究では心理的安全性を具体化する拠り所としてこの4つの因子に着目して実践を進めるものとする。

#### 2. 研究の実際

##### (1) アンケートによる現状の分析

中原区内全19小学校長に、現状の学校での課題と追究していきたいことについてのアンケートを取った。そこには多様な課題が挙げられたが、その中で多かったのが人材育成の必要性である。若手教員の育成が急務であるという声と共に、中堅も育てなければならない、また、育てる側の総括教諭層が手薄であるという声もきかれ、人材の層が薄い現状が浮かび上がってきた。また、近年人権尊重意識の向上が言われている世相を反映して、それぞれの良さ、課題をざっくばらんに言い合い伝え合える雰囲気、必要性、教職員の心身の安全を守る環境の整備の必要性、ウェルビーイングの向上を意識していく必要性など、教職員の心身の安全・安心を育てていくことが大切であることが浮かび上がってきた。そこで本研究では、学校がチームとして人材育成をしていく必要があること、そのことにより心理的安全性の高い学校運営をめざしていくことが大切であると考えた。

※1 石井遼介著『心理的安全性のつくりかた～「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える～』日本能率協会マネジメントセンター、2020年、p49より引用

##### (2) 中原支部の取組

中原支部19校の取組みを全て記述しそれを集め、石井の4つの因子のどれを重視したものかという

観点で分類整理した。その結果は下の通りである。

- ①「話しやすさ」：心理的安全性を確保する取組（5校）
- ②「助け合い」：授業を見合うことによる育成・コミュニケーションの可視化（4校）
- ③「挑戦」：教育委員会業務改善プロジェクトと共に（5校）
- ④「新奇歓迎」：塾型研修の実施（5校）

### （3）学校ごとの実践

- ①「話しやすさ」：心理的安全性を確保する取組（職員のウェルビーイングを目指して）

【A校・B校の実践】まず職員全体で「心理的安全性」についての理解を深めた。「心理的安全性とは何か?」「心理的安全性が保たれている職員集団が、学級・学年・学校運営に取り組むために必要なこと」を、校長講話を通して共通理解を図った。夏休み期間を活用して、職員一人一人と校長が1 on 1で話す機会を設定した。校長室を開放していつでも誰でも語り合える場とした。

- ②「助け合い」：授業を見合うことによる育成・コミュニケーションの可視化

【C校の実践】時間を特別に設定するのではなく、いつでもお互いに授業を見合える仕組み作りを心掛けた。また、校長が校内巡視で授業を観る際に「先生の〇〇という言葉かけでAさんが笑顔になっていましたね」等、教員が何気なくやっていることでもきちんと価値づけをし、それを中心に週案コメントに記述するようしてきた。

【D校の実践】GIGA 端末に「D小職員室」という Google チャット・スペースを担当者が立ち上げ、職員同士が適切にコミュニケーションをとり、都度相談し、早急に問題解決を図るようにした。

- ③「挑戦」：教育委員会業務改善プロジェクトと共に

【E校・F校の実践】外部コンサルタントと教育委員会事務局との伴走支援による業務改善等支援実践校として、全教職員で対話対面による業務改善プロジェクトを進め、子どもにとって最適の環境を創造していった。職員全員が「子どものためになる業務改善をし続ける組織」の一員であることを忘れずに、様々な視点からの提案・話し合いを意欲的に繰り返し、具体的な改善に結び付けていった。また、「児童主体への学びへの転換」を目指し、単元全体の学びをデザインする「学びの手引き作り」の研修を受け、時間削減だけでなく、教育の質を高める取組も積極的に取り入れていった。

- ④「新奇歓迎」：塾型研修の実施

自主研修、少人数による研修、教員同士が互いに講師と受講生となつての研修等が人材育成に効果を上げている。この中で何校かが「〇〇塾」と名付けていた。必須のものより主体的、意欲的に参加できるという意味合いでこれらの実践を「塾型研修」と定義した。

【G校の実践】「G塾(Gは学校名)」と銘打つての「ミニお楽しみ研修」を継続している。内容は様々で、各教員が伝えたいこと・得意なこと・全員で学びたいこと・レクレーション等々を持ち寄って研修を行っている。決して、堅苦しいものではなく、自由に意見や思いの言える場になっている。全員参加を強制してもいない。時間のある人が、興味のあるものに参加している。できる限り管理職も参加して、教員の声を聞くようにしている。今後も、負担にならないように続けていきたいと考えている。

【H校の実践】「この春、先生も進化する！アップデート研修」を行った。日頃時間がなくてなかなか相談できないこと、アイデアがほしいけど後回しにしてしまったことなどをテーマとして明日から生かせそうなアイデアをもらう場とした。職員同士の良好な関係を築くための対話の場とした。事前に抱えている悩みを出し、テーマ別の小グループを作った。注意事項として、1人7分間議題について全力で話し合う、話し過ぎない・聞き過ぎない、失敗・間違いOK、言いたくないことは

言わなくてOK、あたたかい空気の中での研修となるような聞き方・話し方、時間になったら次の人へなどのことを共通理解した。

### 3. 考察

まず、心理的安全性を高める学校運営とは、ということについて中原支部校長会議で語り合えたことが校長自身の心理的安全性を高めることにつながった。その空気感を学校に持ち帰り職員に関わることで職員にも心理的安全性な空気が少しずつ伝播していったように思える。4つの着目点について振り返ると

- ・職員全員が「話しやすさ」を意識することで、会議の際、提案者が相手に理解してもらおうと工夫して提案するようになり、相手に共感してもらいやすくなった。学年や分掌担当同士、年間反省を待たずに「子どもや教職員のためになることはやってみよう」と主体的なミニ会議や作業計画を進めている様子が見られるようになり、「教職員同士で認め合う風土の醸成」につながった。
- ・「助け合い」に必要な共通の情報が可視化されることで、早急に支援や協力が必要な職員がいることに気づき、職員同士で助け合える環境を構築することができた。また、授業をお互いに見合う中でお互い知恵を与えあったり課題を話し合ったりして日頃の実践を題材にしての助け合いをすることができた。また、校長からの週案コメントの小さな記述の積み上げにより、職員の笑顔が時々みられ、教員の心理的安全性と自己肯定感の向上に繋がった。
- ・「挑戦」する姿勢を大切にし、対話対面による業務改善プロジェクトを進め、外部コンサルタントと共に共通の視点で話し合えたことで学校を改善することと改善に関わる人材を育成する成果につながった。
- ・「新奇歓迎」では、お互いに塾型研修で講師をしあったりすることで若手が育つことは勿論だが、経験者にもよい刺激になった。

などの成果が見られた。また、これらを実践していく中で、雰囲気柔らかくなるように、相手の話を否定しない・遮らない雰囲気づくりを職員全員で意識することや、会議等での発言の機会を平等に与えること、気付きをシェアし認め合うこと、自分事として参画し合う意識を育てること等が大切であることが再確認できた。そして、なによりも各自の実践を忌憚なく共有できたことが中原支部としての共同的意識に繋がり意義があることと考える。課題としては、まだ実践の成功例が少ないことが挙げられる。また、これらの実践をできる人とできない人がいることも現状である。これらの成功例を共有して学校間で共有し、よりよい実践をお互いに考え、アップデートしていく事に価値がある。また各学校での心理的安全性を高める人材育成の実践を学校運営協議会やPTAに発信することで、理解・協力を仰ぎ、この風潮を地域にも広めていくことが大切である。また、これらの実践を行うには時間的・心理的余裕が必要なため、全体の業務改善を一層進めてそれを生み出していくことが必要である。

### Ⅲ おわりに

教員の人材育成への課題が山積している現状を検討・整理する中で、心理的安全性を確保する取組（職員のウェルビーイングを目指して）の重要性が明らかとなった。そのことを重視しながら、日頃の授業の見合いや塾型研修を入れていくことが効果的である。また、現在進められている教育委員会の業務改善プロジェクトと人材育成の内容が交差していくので今後とも情報収集・共有をしていきたい。教職員一人一人が今後とも健やかで幸せであることを願って本稿の結びとする。

# 社会の変化に対応できる学校づくり

## ～これからの学校経営を支える人材の育成を通してⅡ～

高 津 支 部

### I はじめに

私たち高津支部校長会では、校長の経営方針を理解し運営を支えている人材に着目し、その育成のあり方について令和6年度から研究を継続している。近年、学校を取り巻く様々な問題が要因となり、教員のなり手不足、受験者数の減少、若手教員の増加に伴う産休・育休取得者の代替教員の未充足等、教員不足が深刻化している。そのため、各学校ではミドルリーダーと言われる中堅教員の果たすべき役割や負担が大きくなっていると考えられる。また、将来の予測が困難であるとともに教育課題が多様化する昨今においては、今までの経験や持っている知識だけでは対応できないことが多くなった。それゆえ、教職員が主体性を発揮し協働的に物事を解決していけるような資質・能力を育成していくことは喫緊の課題となっている。

こういった状況を乗り切るため、令和6年度から各校のミドルリーダーを集め、「キャリアアップ研修」として実施してきた。

### II 研究内容

#### 1. 研究の視点

昨年度、2回の研修を実施した。総括教諭に限らない「ミドルリーダー」をどのように育てていくかの第一歩として、実際に人を動かした研修を実施した。対象は、各校長が推薦した人を集め研修の場をもつこととした。「これからの学校経営を支えるミドルリーダー研修」と題し、各校から2名程度の総括教諭及び、これから総括教諭となり得る校内のリーダーとなる人、学校全体を俯瞰的に見ることができ、今後学校経営の主軸となって欲しい人等を校長推薦で集めた。

<具体的なねらい>

- ①近隣校のミドルリーダーと交流をもち、他校の方法を知ることや、それぞれの悩み等を共有して、自校の教育活動に活かすこと。
- ②各校のミドルリーダーとの連絡体制をつくり、継続的に相談・情報交換ができる体制をつくること。

このような研究を行うことで、様々な教育活動が「学校教育目標」と関連づいていることを理解し、更に目標に向かって一緒に進もうとしてくれる教職員の育成をめざすことをねらって、研究をスタートした。

#### 2. 研究の実際

##### (1) 令和6年度の研究

(1) 令和6年度の研究

- ①第1回キャリアアップ研修 令和6年5月31日(金)

課 題：架空の学校目標「心豊かにたくましく生きる子の育成」の実現に向けて、どんな「仕組み」をつくっていくか。「2・6・2の法則」をふまえ、何とかしたい8割の人々を意識して

- ②第2回キャリアアップ研修 令和6年8月28日(水)

課 題：「日本初・日本社会に根差したウェルビーイングの向上」次年度の学校運営に向けて、何を改善修正したらよいだらう。あなたはどうか動きだしますか？

令和6年度の研究から、「キャリアアップ研修会」に参加した先生方は、それぞれの学校で活動や分

掌の中心になって提案している立場にあり、経験やアイデアは豊富に持っているが、自分から発信することが多く、その考えを受け止めて共感してくれる人材が自校には存在しない場面が多く、今回のような研修で出会った各校の同じような立場の先生方とのつながりを大事にしたいという声が多く聞かれた。

そこで、令和7年度は、更に一步進めて「人と人がつながること」を目的として「研修の焦点化」を図るため、各校の同じ立場の教職員が集まり研修を行うこととした。

## (2) 令和7年度の研究

①第3回キャリアアップ研修 令和7年6月5日(木) 会場：高津小学校特別活動室

対象者 研究主任・研究推進に携わる者

内 容 「校内研究を通して、学校教育目標を実現するためには・・・？」

②第4回キャリアアップ研修 令和7年7月10日(木) 会場：高津小学校特別活動室

対象者 児童会活動担当者

内 容 「児童の自主的活動を通して、学校教育目標を実現するためには・・・？」

第3回 第4回の研修会から、今後どんなことができると思うか・・・

- ・校内研究全体会で何をやっているか、協議会をどう進めているかなどの情報共有
- ・他校の研究授業、協議会に参加してみたいと思いました。
- ・例えば、各校の実践を語り合う、研究の構想図などを共有する、など他校の取り組みを知る機会を作る。
- ・どのような規模の学校にどのような委員会があるのか、検証してみると面白いのではないか。
- ・他区の先生方の取り組みも知りたいと思った。また、土地柄、地域柄の取り組みなども知りたいです。
- ・Meetで会議ができれば、他区の先生方とも交流ができるかもしれないです。
- ・子どもたちが明日も行きたいと思えるよう、学校全体を巻き込んだ活動を子どもたちから

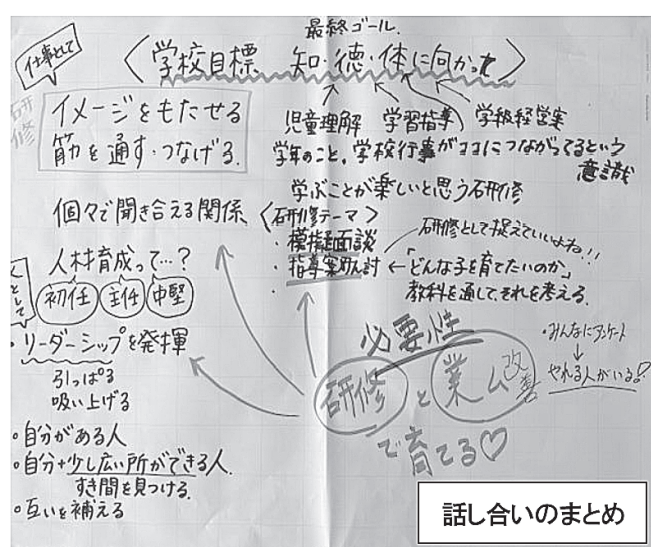
③第5回キャリアアップ研修 令和7年10月16日(木) 会場：高津小学校特別活動室

対象者 教務主任・研修担当者

内 容 「人材育成のために、どのような研修を行っていますか・・・？」

第5回③の校内研修についての話し合いで、出てきたキーワード

- ・「OJM (オンザジョブミーティング)」「余白を生み出す」「すきまをみつけて すきまをうめる」「やってみるといいよ やっていいんだ」「世間の見方と教師の見方」「イメージをもたせる」「筋を通す」「つなげる」
- ・それぞれの学校で実践している方法・内容が勉強になり楽しかったという感想や、研修は「大変」ではなく「楽しい」ものとして行うべきという意見が出されました。



## これからの学校経営を支えるミドルリーダー研修(校内研究) 梶ヶ谷小学校 峰 大基

### 【研修から学んだこと】

- ・**学校教育目標と研究主題とのリンク**  
⇒学校教育目標の実現に向けて必要な資質・能力と主題とのリンクを明確にすることで、何のために 研究をすすめているのかといった軸がぶれないようにする。
- ・**学校全体での学び合う雰囲気づくり**  
⇒教師自身も学ぶ姿勢を大切にする。研究協議では、実際の子どもの姿を共有することで手立ての 効果や学びを共通理解できるようにしていく。
- ・**方向性の共有化「みんなで意識していく」**  
⇒一人ひとりの熱量が違う、方向性をそろえて取り 組んでいくことの難しさなど、それぞれの学校の での悩みを共有することができた。具体的な他校での実践を知ることができた。

### 【研修を受けて実践していること】

- ・**「やさしい話し方・あたたかな聴き方」**  
⇒4月より各学年の実態に応じて「話す・聴く」こと の目標を設定し、取り組んできた。この研修を受けて さらなる意識化を図るために、研究部会を中心として ふりかえりを行った。今後は、そのふりかえりをもと に、手立てなどを考え直していきたい。
- ・**学びにつながる校内研究の在り方**  
⇒研修の中で、指導案検討の方法、協議会の持ち方など 様々な方法を知ることができた。まずは、協議会の中 で GIGA端末を用いることで、それぞれの考えを視覚的 に共有できるようにした。共有したことももとに協議 会を行うことで、より活発な協議となった。少しずつ 研修の中で学んだことをもとに、本校の実態に合わせ てよりよい研究の進め方について 模索していきたい。

～研修に参加された先生方のアンケートから～

- ・校内研究を同じように進めている方たちにお話を聞いて、同じような悩みやジレンマを感じているなと思いました。普段、校内研究のことを話せる方が限られていたので、とても新鮮で刺激をいただきました。
- ・勤務校だと自分の思いを共有できる立場の教員が限られているので、同じような思いを共有でき、刺激ももらえたことが良かった。

### 3. 考察

令和6年・令和7年度と「キャリアアップ研修」を開催してきて感じたことは、同じような課題意識をもった者同士の交流は自己啓発にとっても有効だということ。自校では、通常発信する側の立場であり、中々声や思いが伝わらないジレンマを抱えている先生方にとって、それぞれの学校で同じ立場の先生方に共感してもらえたり、より良いアイデアや気付きをもらえたりすること、更には「これで良いのだろうか？」といつも自分に問いかけながら進めている気持ちを、分かり合える同士がいるということが勇氣とエネルギーになることが確かめられた。

また、「学校教育目標」と関連付けながら、様々な立場の教職員を集めて研修を行ったことで「学校教育目標」は各校でそれぞれに違った言葉を使って表現しているが、「思い」「願い」「目的」などは共通する部分があることが分かってきた。

### Ⅲ おわりに

「学校教育目標」と関連付けながら、様々な立場の教職員を集めて研修を行うことができるのは、校長会しかできないことである。区という近い範囲で同じ立場の教員同士が悩みや課題を共有することは「支部校長会」ならではである。支部校長会が主催する研修の良さは、参加者の顔や声を近くで感じられること。参加者の悩みを自校の悩みとして受け止めやすいこと。そして、同じ区内の校長と顔見知りになる機会をもてることは参加者にとっても有益だと考える。

校長として私たちがするべきことは、今回の研修に参加した教職員が自校に戻った時に、「目標に向かって一緒に進もうとしてくれる教職員」となってくれるように寄り添い向き合っていかなければならない。具体的には、教職員が学校教育目標と関連付けた教育活動をより活性化させたい、みんなにもっと積極的に参加してほしいと願う時に、応援し、教頭や教務主任と共に後押ししていく体制をつくっていく必要がある。

# 学校経営における校長のマネジメント

## ～誰一人取り残されない学びの保障に向けた環境マネジメント③～

宮 前 支 部

### I はじめに

支部では、研究テーマ「学校経営における校長のマネジメント」について継続的に取り組んでいる。学校経営における校長のマネジメント能力の向上は、喫緊かつ必須の研究課題である。令和5年度からは「誰一人取り残されない学びの保障に向けた環境マネジメント」というサブテーマのもと、研究を進めてきた。昨年度は、不登校児童生徒の保護者への支援、早期発見・早期支援のための福祉局と教育委員会との連携強化に焦点を当てた取り組みを行った。

さらに、令和6年3月に本市から「不登校対策の充実に向けた指針」が示されたことを受け、校長としてのマネジメント機能を生かし、「誰一人取り残されない学びの保障」に向けた具体的な実践と、その過程で明らかになった課題や展望を共有し、今後も継続して研究を深めていくこととした。

### II 研究内容

#### 1. 研究の視点

昨年度の研究を通して、福祉局や教育委員会との連携、不登校児童の保護者への支援に関する講演実施後、近隣校との情報共有・課題協議を行う中で「顔の見える関係づくり」の重要性を再認識した。さらに、今年度は、以下の2つの視点から研究を進めていきたい。

- (1) 不登校児童が「学びたい」と思ったときに学べる環境整備の各校の取り組み状況の共有と課題
- (2) 不登校未然防止と組織マネジメントの各校の取り組み内容の情報共有と課題

#### 2. 研究の実際

##### (1) 不登校児童が「学びたい」と思ったときに学べる環境の整備

- ①「川崎市と鎌倉市の不登校児童生徒対策について」の支部研修会を実施した。環境の整備が重要であることを共有した。

(ア) 講演内容 別室登校の環境づくりの工夫・学びの多様化学校の展望

川崎市

- ・ゆうゆうみゆきを含めたゆうゆうの改変
- ・GIGA 端末「すらら」アプリの活用について

鎌倉市

- ・小学校校内の別室指導 市販の家具I社でソファなどを入れ教室とは違う雰囲気づくりを実施  
※別室指導員の配置は、市費で会計年度職員を3年計画で全校配置
- ・不登校の探究活動ウルトラプログラムは小4～中3対象 外部委託事業として実施
- ・学びの多様化学校 R7年4月に「鎌倉市立由比ヶ浜中学校」(分校)の開校について
- ・「学校が子どもに合わせる」特別な教育課程 各学年 生徒10名に教職員3名配置
- ・決まり事は、子どもたちと話し合いづくりあげる学校 例えば掃除も、気になった3年生が始める等、自分たちがづくりあげる学びの場
- ・地域のサポーターと行う探究学習等をウルトラプログラムのつながりを生かして実施

(イ) 研修の感想

- ・気持ち揺れ動く段階からGIGA 端末の学習支援を導入することの有効性を実感した。
- ・2市の実践から、これまでの取組の方向性が妥当であると確認できた。
- ・高学年児童でも通いやすいゆうゆう制度の充実に期待が持てる。

両市の取組を聞き、別室指導の工夫や学びの多様化の施策を学んだ。鎌倉市では会計年度職員の市費配置により全校で別室指導の体制を整備したり、「学びの多様化学校」(中学校分校)が新設され、「学

校が子どもに合わせる」教育課程編成が実践されていることがわかった。

②支部アンケートや各校の取組の情報共有

(ア) 支部研究アンケートの内容

- ・不登校児童が学びたい思ったときに学べる環境の整備  
別室指導室の取組の紹介  
ア、別室指導について
- ・不登校の未然防止と組織マネジメントについて  
多様な子どもに対する各校の取組  
ア、宿題について（平日、週末、夏休み等） イ、校内研究について ウ、校内研修について
- ・業務改善の取組の情報共有  
ア、交換授業、教科担任制について イ、外部コンサルタントによる取組の紹介について  
ウ、日課表の変更のその後の取組について エ、DX化について オ、業務の見直しについて

(イ) アンケートのまとめ

【別室の役割】 不登校の未然防止

- ・「別室なら登校できる」児童の学びの場 心の充電ができる居場所 集団が苦手 担任との関係が難しい児童の学習や活動の場 最善の教育環境を考える選択肢の一つ 教室へのつなぎ

【運営体制】

- ・支援教育コーディネーターが中心、会計年度職員や級外職員の活用で人員確保
- ・専科担任の裏の学級担任も関わる体制を工夫し、安心できる関係性づくり

○A校 子どもに合わせた学校の体制の工夫事例

A校では、環境が変わることに適応できない高学年の男子児童が、不登校傾向だった。学力点でも支援級が適していたが、環境の変化を恐れ、転籍がなかなか決断できなかった。そこで、支援級児童増加に伴い、別室を支援級に変えて、別室指導の先生を非常勤から臨任の先生に切り替え、支援級担任になってもらうことにした。それにより、児童は全く環境を変えずに支援級に入ることができ、毎日登校することができるようになった。

【別室指導の仕方・工夫】

- ・別室指導と居場所を同じ部屋で運営
- ・朝のダンス・ジョギングで体を動かす活動を取り入れる
- ・放課後・給食・一部教科など本人が来られるタイミングで利用
- ・教室がづらいとき、担任や支援教育コーディネーターと相談して利用

○B校 15年以上の別室指導の実績の事例

B校では、別室指導が不登校児童の居場所としても機能しており、卒業生の中高での学生生活の様子や就職等の近況が伝えられ、設置することの効果が表れている。

○C校 今年度「校内ゆうゆう」のような別室「ホットルーム」を立ち上げた事例

《環境づくり》

空き教室1～2部屋の活用 右の写真のように安心できる居場所としての環境づくりを工夫した。テーブル・ベンチ（あるものを活用）マット・テントの設置（購入）将棋、STのできるゲーム、SDGsぬいぐるみやおもちゃ、KAPLA（木製の1000ピースの板）、パンチング恐竜、ボールダーツ等の準備

《ホットルームでの過ごし方》

- ・登校したら、その日の予定を自分で決める。支援教育コーディネーターや会計年度職員が相談にのる。例、工作等の時間、テントでの一人時間、クールダウンの時間、遊びの時間、図書室利用の時間、教室での学習の時間、GIGA端末で「すらら」の学習の時間、オンライン授業の時間等

〈成果と課題〉

- ・夏休み明け、欠席が続いている児童に「ホットルーム」を紹介し、登校できるようになった児



童5名、教室から出てしまう児童1名に変化が見られ、登校できるようになっている。

- ・別室指導での学ぶ姿が他の不登校傾向児への学習刺激になる（学ぶ姿を見る）効果がある。
  - ・給食は教室で食べるように担任とクラスの児童と協力している。
  - ・級外や学年の担任との関わりで安心感が生まれ、登校ハードルが下がる効果がある。学校内の心の落ち着ける居場所となり家庭での引きこもりを未然に防いでいることで、保護者も喜んでいる。
- △別室でも母子分離ができないケースや多動・暴力的な行動が衝動的に出ている児童のケース等は、対応が難しい。他機関との連携が必要

△人員不足で別室対応教員の確保が難しい。人員の配置が必要

△区内でも学校に空き教室がない場合は、環境づくりが物理的に難しい。

## (2) 不登校の未然防止と組織マネジメント

### ①多様な子どもに対する各校の取組

#### (ア) 宿題のあり方検討

家庭学習を基本に毎日取り組むことで学習習慣が定着し、短時間のプリントや音読で基礎基本を強化している。しかし、担任・学年による宿題の有無や内容の差、夏休み課題の廃止や家庭負担などにばらつきがあり、改善が必要である。GIGA 端末を活用した調べ学習で学びの幅を広げる取組もあるが、学年間の活用差が課題となっている。

#### (イ) 校内研究

国語と生活・総合的な学習に取り組んでいる学校が多い

- ・国語では、講師の継続的な関わりで、あたたかい聞き方・話し方を協働研究し、児童が自ら考え伝え合う姿が見られ、クラスの雰囲気もよくなっているという。
- ・生活・総合的な学習では、複数教科を横断した学びや対話の研究が、人間関係づくりや学校の風土形成に貢献している。一方、教師間の実践差や学びの他教科への活用不足などが課題である。

### ② 業務改善の取組の情報共有

#### (ア) 交換授業・専科指導

低学年は図工・音楽の交換授業、中学年は図工・書写、高学年は社会・理科、算数・国語の交換授業も実施。また、専科教員による指導を活用することで担任の負担軽減につながっている。高学年だけでなく全学年に交換授業が推進され、授業改善や学習意欲向上に寄与している。

課題として、モジュールの時間の取り方によっては、交換授業や専科指導が実施しにくい場合がある。

## 3. 考察

「誰一人取り残さない学びの保障」は理念にとどまらず、各校が具体的な仕組みとして運用していることが確認できた。「学校が子どもに合わせる」柔軟な教育環境を整えることが、児童の安心・意欲につながっている。別室指導は、不登校対策において有効な支援手段であり、人的配置や時間確保が体制づくりの鍵となる。

また、外部コンサルタントの伴走支援を活用した業務改善、GIGA 端末を活かした DX 化、午前5時間授業による勤務改善など、校長のマネジメントによる働き方改革について、今後も、支部内で情報共有を継続し、各校の創意的実践を蓄積していくことが重要である。令和8年度も引き続き、業務改善と不登校未然防止の両面から研究を進めていく。

## Ⅲ おわりに

今後も、実践と振り返りを重ねながら、組織としての対応力の向上を図っていくようにする。

本市教育委員会による「多様な学びの場の構想」や、県内の鎌倉市教育委員会の先進事例から多くの示唆を得たことから、校長としてこれらを参考に、自校の環境整備に生かしていきたい。引き続き、支部研究を通して、校長としてのマネジメント力の向上をめざし、誰一人取り残さない学校づくりを推進していきたい。

# 魅力あるこれからの学校づくり

## ～持続可能な学校運営に向けての考察～

多 摩 支 部

### I はじめに

「夢のある学校とはどのような学校なのか」という言葉から、昨年度より新たな研究をスタートした。現在の教員不足、欠員による業務の負担などの厳しい労働環境が続き、働き方も多様化している中で「こんな学校であれば楽しく働くことができる」「夢のような学校」など、現実的には難しいと思われることも否定せずに考えを出し合った。その中で誰もが安心して笑顔で過ごすことができる学校であることが、夢の学校に近づくことではないか、多様な子どもたち一人一人が大切にされ、教職員が安心して働くことができる学校にするためには、どのような学校運営を進めていけばよいかを話し合い、魅力ある学校に近づくためにできることを検討した上で、実践を進めてきた。教職員の生産的で精神的なゆとりある状態を保つための余白時間づくり、児童の多様性を考慮した学校運営や支援の充実をめざし、今年度は各学校において、学校運営の改善、業務の効率化につながる取組や児童支援、保護者対応の充実などを実践し、今できることを少しずつ進めて行くことで、夢のある学校に一步一步近づいていくことができると考えている。

### II 研究の内容

#### 1. 研究の視点

- (1) 弾力的で持続可能な学年体制づくり（チーム担任制）
- (2) 半期で学級替え
- (3) 教科担任制・交換授業の推進
- (4) 時差勤務の活用
- (5) 多様な働き方を生かす取り組み（部分休業、育児短時間、非常勤講師の配置）

#### 2. 研究の実際

##### (1) 弾力的で持続可能な学年体制づくり（チーム担任制）

学校運営の軸となる学級担任。各担任が担当する学級には責任をもち、教科指導、評価、児童指導など、常に様々な業務に追われて業務過多になり、時間と心に余裕がない状態が続いてしまう。若手教員が増えていることもあり、学級がうまくいかないケースや保護者対応に苦慮するケースも増えてきている。そこで学年を一つのチームとして運営していくチーム担任制を高学年で試行導入した。

児童にとってのチーム担任制の良さを3つにまとめると、1つ目は多様な大人との関わりによる児童の成長が挙げられる。担任以外の複数の先生と関わる機会が増えるため、子どもたちは自分に合った相談相手を見つけやすくなる。また、様々な先生の指導や価値観に触れることで、自身の世界を広げ、将来のロールモデルを見つけるきっかけにもなり得る。次に専門性を生かした質の高い学習機会の提供である。複数の教員がそれぞれの得意分野を生かして授業を行うことで、子どもたちは様々な視点から学びを深めることができる。一人の担任だけでは提供できない多様な学びの機会が得られることは、子どもたちの成長にとって大きなプラスとなる。3つ目は中学校へのスムーズな移行である。中学校では教科担任制が一般的であるため、小学校のうちから複数の先生と関わる経験をすることで、中学校生活への不安を軽減する効果が期待できる。様々な先生からサポートを受けられる環境に慣れることは、小学校から中学校へのギャップを埋める助けとなる。

学年の体制としては、各学年の児童を学年全体で指導していくイメージで、学級数3に対して3名の教員と6年に外国語専科、5年に教科担任体育教員を配置し各学年4名でのチーム編成とした。前期は朝の会や帰りの会、給食、清掃指導は担任が行っていたが、後期からはローテーションで行っている。専科の教科と交換授業を含めて配置について考え、一人当たりの持ちコマ数、担当教科数の削減を実行した。専科教科も含めて20時間程度となる。4月からスタートして4か月後に児童、保護者、教職員にアンケートを実施した。

アンケート結果を見ると、児童、保護者ともに90ポイント以上がチーム担任制について肯定的な意見となっている。児童の意見では、「いろいろな先生と関われるし先生の得意・不得意があるかもしれないから凄くいいと思う」「それぞれの授業を違う先生と共に受けることで、とても楽しいし新鮮な感じがする。」などがある。保護者からは、「学年の先生、専科の先生、全員を子供が信頼しているので、多くの先生と関わりながら学ぶことができることをありがたく思います」「担任以外にも、複数の先生の視点から子どもを見ていただくことで、多方面からのサポートが期待できる」「先生が固定だと、相談しにくいこともあるから」など肯定的な意見が多い一方で否定的な意見もある。教員からは、概ね肯定的な結果となった。担当時間の調整や休暇を取得した際の各教科の時間数調整には課題がある。今後は、チーム担任制を継続しつつ、アンケートの結果から改善点を見出し、さらに魅力ある学校に近づけていきたい。

## (2) 半期で学級替え

学級運営の困難さや教員の離職・病休が増加する現状に対応するため、「半期学級替え」を提案した。これはクラス担任の任期を半年間とし、後期に学級編制を新たに行うことで、教員・児童・保護者間の相性問題を解消し、心機一転できる持続可能な学年体制の構築を目指している。具体的には、担任と相性の悪い児童や保護者を離したり、いじめなどによる児童の登校困難を改善したりする効果が期待される。一方で、担任間の密なコミュニケーションや学習進度の調整、時間割や学級編制替えの事務負担増加が課題となる。また、大規模校では、年度の途中で学級の再編制がより複雑化し、可能であるのか疑問である。いくつかの不安要素もあるが、一年間同じ学級で運営を行うことの難しさがどの学校でも見られるようになってきている現状では、非常に効果的な特効薬となりうる方策だと考える。実施までの計画については、前年度10月に校長より提案し、職員会議にて議論。想定されたメリット・デメリットが出されたが、小規模校ということもあり、事務的な負担感がそれほどなく、特段の反対は出なかった。後日、初の取組ということもあり、限られた情報をもとに行う学級編制に難しさを感じる新1年に絞って試行することとした。その後、新入学説明会で、「弾力的な学級編制」に取り組むことを説明し、年度末の学校報告会で新1年生の「弾力的な学級編制」についての予告をした。今年度の1年生は就学時健康診断の様子で、いくつかの課題が見られたため、入学前の学級編制も例年以上に難しかった。実際に前期末に近づくに連れ、学級の落ち着き度に差が見られ始めた。

半期で学級編制を行うことについては、教員から好評である。児童や保護者も特段、不安定になるところは見られない。今後の展望として、1年は「半期学級替え」を継続、他の学年には、「半期学級替え」の可能性のあることを保護者に示唆する予定している。

## (3) 教科担任制・交換授業の推進

教科担任制、交換授業を実施することで担当教科が減り、教材研究をする時間が増加するため、授業の質的向上につながっている。各教科を学年で一人の教員が担当するため評価を統一して行うことができることもメリットとなる。また、専科教員等による学年運営や担任へのサポート、各教科における児童の様子を随時担任と共有することにより、学年での業務軽減や適切な児童支援、児童指導につながっている。

教科担任制担当教員は複数学年を担当しているため、各学年の実態や様子を把握できるため、複数の学年に渡る広い視野での指導ができている。

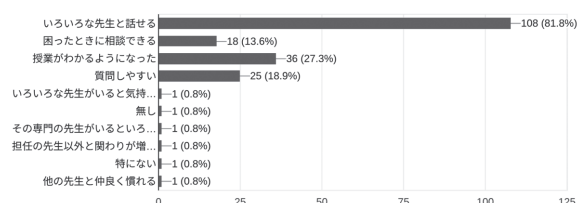
担任が担当する授業がないときは、少人数指導や別室登校への指導をすることができ、学習指導の充実や児童理解にもつながっている。

出張時や休暇取得時にも有効であり、時間割調整をして学級を開けることなく対応することができている。

## (4) 時差勤務の活用

今年度より試行し夏季休業期間中は、多くの教職員が取得した。15分単位での取得が可能で個人のライフスタイルや働き方に合わせて、今後も業務改善により取得率も増加すると思われる。そのためには、授業中の時間割や会議時間の取り方などの工夫が必要である。午後の授業時間をできるだけ繰り上げ、打ち合わせや会議などの時間は16時までに設定することで、以後どの日でも時差を利用すること

1 学年の先生や専科の先生が、各学級で授業することについてよいと思ったこと  
132件の回答



ができるようにした事例もある。

時差勤務を運用して2年目の学校の取得率を見ると、試行直後は多かったが、2年目になると取得するものが少なくなっている。学年担任は取得するものが少ない一方、担任外は多く取得する傾向があるのが課題である。不公平感が生まれないようにしていきたい。長期休業中の取得は昨年よりも増加している。時差を取得したときに何時間年休をとると何時に退勤できるか提示したことによって理解が深まった。子育て世代にとってはかなり有効な勤務形態である。

### **(5) 多様な働き方を生かす取り組み（部分休業、育児短時間、非常勤講師の配置）**

育児部分休業や育児短時間勤務、また非常勤講師の活用など多様な働き方を認めつつ効率的に学校運営を進めていく。配置された場合は、担任としては時間的に難しい場合が多いため、育児部分休業は複数教科の専科を担当し、育児短時間勤務は国際教室、初任研担当、学年付きの専科、非常勤講師は各学年の専科など担任外の専門職として配置していくことで、専門性の向上や業務改善につながる。また、別室登校児童への対応についても非常勤講師の役割は大きい。教室に足が向かない児童にも安心して学べる場所があることが大切だと考える。

## **3. 考察**

チーム担任制のスタート時は、教職員に戸惑いもあったが、スタートすると教職員からも高評価が得られた。今後はアンケートを定期的に行い更に改善を重ねていくことになる。学校の体制を変えていくには、事前の準備と計画が必要である。チーム学校としての風通しの良さと協力体制が不可欠である。

半期で学級替えについては、初の試みになるが、実践をして行くことで、学級編制に関しての今後の指針となるであろう。大規模校では編成に多くの時間がかかるため、実現は難しいと考えているが、小規模校では可能であると考えている。

交換授業、教科担任制については、実践した結果は良い評価が多いため、今後増加していくことであろう。交換授業を実施している学校は多いが、教科担任制担当教員が配置されることにより様々な効果を実感している。教員の働き方改革も含めて各学校で取り組むことで、より魅力ある学校に近づいていくことができると考えられる。

時差勤務は今年からスタートした学校が多く、長期休業中に取得している教員は多いが、課業日には格段に低くなる。今後は教科担任制などと組み合わせて課業日にも取得できるように校内での工夫を考えていきたい。

多様な働き方については今後希望する教員が増加してくると思われる。どのような配置にするかは、学校規模、勤務時間により様々なケースが考えられるため、各学校の実践を共有し柔軟に考えて行くことが必要である。別室登校の児童も増加している傾向にあり、担任以外の教員の配置が必要になっている。教員不足は正規教員だけではなく、非正規の教員も足りない状況が続いているため、川崎市全体での人材確保に向けての取り組みが必要である。

## **Ⅲ おわりに**

夢のような学校運営をイメージしながら、欠員の増加や、働き方の変容など、人的な課題が多くある中、どのようなことが実現できるか考え取り組んできた。現在の状況を受け止め人材をどのように配置し運営していくか実践を通して研究することで、来年度に向けての方向性が見えてきている。

チーム担任制、半期学級替え、教科担任制についてはきめ細かな指導と教員間の協働を促進し、子どもたちに多角的な学びの機会を提供した。安定した学級経営と教員が専門性を発揮しやすい体制は、授業の質の向上に直結する手応えを感じている。時差勤務や多様な働き方については、教職員の心身の負担軽減に寄与するだけでなく、時間に制約のある教員が持てる力を最大限に発揮できる可能性を示した。これは学校運営におけるサステナビリティを高める上で極めて重要だと考えている。

これらの複合的な試行を通して、教員の質的向上、教員の働き方改革にもつながっている。今後はこの成果を「試行」で終わらせることなく次年度以降の学校運営へとつなげ、柔軟で活力ある教育環境の実現に向けて研究を進めていく。

今後も魅力ある学校を目指し、児童が楽しく学び、教職員が安心して働き続けることができる学校運営について考えていきたい。

# 第4期教育振興基本計画から考えるこれからの学校づくり

## ～管理職・職員で共に考えるこれからの学校づくり～

麻 生 支 部

### I はじめに

麻生区では昨年度「学校運営とウェルビーイング」と題して、第4期教育振興基本計画の二つのコンセプトの一つである「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」についてその理解を深め、共通認識を図ってきた。しかしながら、具体的に学校運営の中でどのように生かしていくのか、どのように進めていくのが課題として残った。

そのため、「ウェルビーイングの向上」の上層である「第4期教育振興計画」の概要を理解し、「持続可能な社会の創り手」「ウェルビーイングの向上」をいかに学校運営に取り入れていくかを考えることにした。

また、昨年度、麻生支部教頭会でも「ウェルビーイング」をテーマにした研究を行っていたのにもかかわらず、意見交換などの交流はほぼなかった。今後の学校教育に向けて校長・教頭の意見交換は必要なことであり、さらに管理職以外の教職員と意見交換が必要であると考え、テーマを設定した。

### II 研究内容

#### 1. 研究の視点

「第4期教育振興基本計画」の概要を知り、その理解を深め、今後の学校運営に必要なものは何かを考えるという視点で研究を進めていく。また、校長・教頭・その他の教職員で同じ研修を行い、それぞれの考えを集約する。研究の視点に沿って考察し、今後の学校経営に役立てていきたい。

#### 2. 研究の実際

##### (1) 校長・教頭・その他の教職員の研修

###### ①違った立場での研修会

7月末に「支部教頭会研修」9月上旬に各学校の「麻生区リーダーシップ研修」（麻生支部校長会主催のリーダー育成研修）9月「支部校長会」で次項の内容で同じ内容の研修を行った。支部校長会での研修後に教頭会、リーダーシップ研修での研修結果をもとに、立場の違いによりどのような共通点や差異が見られたかについて意見交換を行った。

###### ②研修内容

###### ○「第4期教育振興基本計画」の概要を知る

###### (コンセプト)

「2040年以降の社会を見据えた持続可能な社会の創り手の育成」  
「日本社会に根差したウェルビーイングの向上」

###### (基本方針)

- ・グローバル化する社会の持続的な発展に向けて学び続ける人材の育成
- ・誰一人取り残されず、全ての人の可能性を引き出す共生社会の実現に向けた教育の推進
- ・地域や家庭で共に学び支え合う社会の実現に向けた教育の推進
- ・教育DXの推進
- ・計画の実効性確保のための基盤整備・対話

前記の内容について、そのポイントや背景、求められる教育活動について参加者で理解を深めた。

###### ○グループワーク①

「第4期教育振興基本計画」の「基本方針」の下位に16の「教育政策の目標」があることを説明し、

その目標が「コンセプト」とどのようにつながっているのかを小グループで意見交換をしながら確認を行った。

○グループワーク②

自分の立場から、「教育政策の目標」のうち、自分の学校で取り組まなければいけないと考えるものを三つ選び、小グループで意見交換を行った。その後、全体でも共有した。

**(2) 研修の結果 (グループワーク②の結果)**

(自分の学校で取り組まなければいけないと考えるものを三つ選んだ結果)

教育政策の目標	リーダーシップ研	教頭研修	校長研修
1. 確かな学力の育成、幅広い知識と教養・専門的能力・職業実践力の育成	56%	73%	78%
2. 豊かな心の育成	60%	73%	78%
3. 健やかな体の育成、スポーツを通じた豊かな心身の育成	4%	9%	14%
4. グローバル社会における人材育成	4%		
5. イノベーションを担う人材育成		9%	7%
6. 主体的に社会の形成に参画する態度の育成・規範意識の醸成	48%	9%	43%
7. 多様な教育ニーズへの対応と社会的包摂	24%	55%	50%
8. 生涯学び、活躍できる環境整備			7%
9. 学校・家庭・地域の連携・協働の推進による地域の教育力の向上	28%	27%	
10. 地域コミュニティの基盤を支える社会教育の推進	4%		7%
11. 教育DXの推進・デジタル人材の育成	20%		14%
12. 指導体制・ICT環境の整備、教育研究基盤の強化	20%		
13. 経済的状況、地理的条件によらない質の高い学びの確保	8%		
14. NPO・企業・地域団体等との連携・協働			
15. 安全・安心で質の高い教育研究環境の整備、児童生徒等の安全確保	24%		7%
16. 各ステークホルダーとの対話を通じた計画策定・フォローアップ	4%		

①支部教頭研修 (16校中11校参加)

話し合いから「1、2、7」の項目に重要性があるとした。

②リーダーシップ研修 (16校25名参加)

各グループで話し合った結果、「1、2、6」の項目に重要性があるとした。

③支部校長研修 (16校中14校参加)

全体で話した結果、「1、2、7」の項目に重要性がある。学校ごとの実態があるので、各学校で校長・教頭・リーダー教員が話し合う場を設けることとした。また、各学校で話し合った結果を持ち寄り、意見交換を行いながら考察を行っていきこうということとなった。



支部教頭会研修の様子



リーダーシップ研修の様子

**(3) 各学校での取組**

① A校

校長が教育政策の目標の「1・2・6」を教頭が「1・2・7」教務主任が「1・2・9」を選ん

だ。選んだ理由についてそれぞれが述べ、共有を図った。その後、「次期かわさき教育プラン」のキープロジェクトから、川崎市の今後目指す教育についても第4期教育振興計画を基に考えを出し合った。また、自校の現状や課題についても意見交換を行った。話合いから、来年度の学校経営方針の中に「7 多様な教育ニーズへの対応と社会的包摂」を取り入れて行こうということとなった。そのためには、何をすべきかをこれから考えていくことを共通認識した。

## ② B校

教育政策の目標について、三者とも「1」「2」を選び、あと一つが、「6」「11」「12」に分かれた。市教委の働き方改革の研修での資料では授業づくりに時間がかかっている実態が見られる。職員が丁寧に授業準備をしていることもあるが、クラスより学年で教材研究ができると解消していくのではという意見が出された。そのためには、やはり「11」「12」の充実があり、そこから、「6」も進むのではないかと考えた。

## ③ C校

「1・7」を三者とも選んでおり、学力及び様々な背景がある子どもたちの多様なニーズに応えることを大切にすべきという考えが一致した。後の一つは「2・3・9」と分かれていたが、児童や地域の現状から「2」とまとまった。「1・2・3」は、学校教育で大切にされてきた「知徳体」に通じる普遍的なものだが、「3」をおいても学校の実情として「7」は外せないと考えた。教育振興基本計画に従って、今後は「1・2・7」を基盤の考えとした上で、教師の働き方やGIGA端末の活用なども重点としていきたいと話し合った。

## 3. 考察

各研修、各学校での取組の後、支部校長会で今回の研究についての意見交換を行った。その中で16の「教育政策の目標」のうち、「1 確かな学力の育成」「2 豊かな心の育成」「3 豊かな心身の育成」については、どの学校でも学校教育目標に入れ込んでいるような、教育の基礎となっているものであり、どの学校でも取り組んでいるものであると確認した。

また、すべての「教育政策の目標」を等しく重視することは難しいため、自校の特色や課題（学校が抱える強み・弱み、地域性、児童構成等）を踏まえて優先順位を決めつつ、バランスをとっていくことが大切だという意見が出された。

校長「目標の重点化を図り、学校の実態に即したビジョンを描く」、教頭「現場に目標・ビジョンを落とし込み、業務調整や・環境整備を進める」、教員「自分の授業や教育活動に即して無理なく実践できる形にする」というものが一般的な役割であるが、役割を超えた話し合いにより、新しい発想が生み出されたり、多くの共有ができたりすることが確認できた。

教育振興基本計画等、国や川崎市の施策を十分理解した上で自校の現状と課題を捉え、その強みを生かしながら妥当性のある学校運営方針を校長が中心となって全職員が考えていくことが大切であるという結論に至った。

## Ⅲ おわりに

第4期教育振興基本計画は、子どもたち一人一人の力を伸ばし、社会全体で学びを支える大きな方向性を示している。それを実現するためには、管理職による的確な重点化・環境整備と職員一人一人の共通理解と協働が不可欠だと考える。今回の研究では、校長・教頭・教職員が「第4期教育振興基本計画」という同じ認識のもとそれぞれの立場での考えを出し合うことが役割を越えた協働に繋がり、新しい発想をもった学校づくりの柱となってくることが見えてきた。今後も今回の研究の検証を重ね「管理職・職員で共に考えるこれからの学校づくり」について考えていきたい。

また、今回の研究では支部教頭会と研究テーマを同じにししながら、研究方法や検証結果を交換するなどして進めた。今後、リーダーシップ研修に支部校長・支部教頭から参加者を出し、これからの学校づくりについて話合いをする予定である。今回の合同の研究により、各学校で行われる取組もスタートがスムーズに行えるようになるだろうと期待している。

# 川崎市立小学校 学校経営研究会規程

## 第1章 総 則

- 第1条 本会は川崎市立小学校学校経営研究会と称し、本部を会長在任校におく。
- 第2条 本会は川崎市立小学校長をもって組織する。
- 第3条 本会は会員相互が連結提携し、小学校長としての機能の向上につとめ本市小学校の充実発展をはかることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため次の活動を行う。
1. 職能向上に関する事
  2. 教育条件の整備に関する事
  3. 連絡情報交換に関する事
  4. 教育的行事の推進に関する事
  5. 現職教育活動に関する事
  6. 渉外活動に関する事
  7. その他本会の目的達成に必要な事項

## 第2章 役員・会計監査・支部長・座長

- 第5条 本会に下記の役員・会計監査・支部長・座長を置く。
- |            |     |
|------------|-----|
| 1. 会 長     | 1名  |
| 2. 副 会 長   | 3名  |
| 3. 書 記     | 2名  |
| 4. 会 計     | 2名  |
| 5. 会 計 監 査 | 3名  |
| 6. 支部長・座長  | 20名 |
- (支部長7名・座長13名)
- 第6条 会長・副会長・会計監査は総会において選出し、書記・会計・座長は会長の指名、支部長は支部において選出する。
- 第7条 会長は本会を代表し会務を掌理し、会議を招集する。  
副会長は会長を補佐し、会長事故があるときはその代理をする。書記・

会計は庶務会計を掌る。会計監査は会計を監査する。支部長・座長は会務を分掌しその執行にあたる。

第8条 会役員の任務は一か年とする。但し再選は妨げない。

第9条 本会は年一回定期総会を開き下記事項を処理する。

1. 役員の選出
2. 会計会務に関する件
3. その他 重要な事項

但し必要あるときは臨時総会を開くことができる。

第10条 役員会は随時これを開く。

## 第3章 会 計

第11条 本会の会費は年間4,000円とする。

第12条 本会の会計年度は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

## 附 則

1. この規程は総会において出席会員の過半数の同意をもって改正することができる。
2. この規程は昭和47年4月1日より実施する。

改正 昭和48年4月1日

改正 昭和57年4月1日

改正 平成7年2月14日

改正 平成17年4月1日

改正 平成27年2月26日