

第10章 新潟県B小学校

- 目標の重点化と校長によるビジョンの提示 -

大規模校においてもミッションを広げすぎてはならない。人的資源が多いからといってたくさんミッションを果たそうとするのではなく、重点目標を定め、それに向けた組織編成と教職員の意識付けが必要である。教職員の意識付けに最も影響を与えるのは、校長のビジョンである。小学校長のリーダーシップはまず授業指導の力を示すことから始まる。そこで信頼を得ることにより、次に提示するビジョンが浸透するのである。

1. 調査の方法

調査時期 平成16(2004)年10月21日(木)訪問調査

インタビュー対象者 校長

収集資料等 学校要覧(A4冊子全12頁)

学校だより(平成16年3月25日号、A3版両面)

平成16年度国語科・算数科学力向上プラン 1学期達成計画・評価計画(平成16年5月18日作成、A4版27頁)

平成16年度国語科・算数科学力向上プラン 1学期達成計画の評価と反省(平成16年8月9日作成、A4版29頁)

平成16年度第1回(7月)学校生活調べ集計(平成16年8月、A4版5頁)
学力向上の取組～2年目を迎えて～(研究推進部、平成16年8月10日、A4版2頁)

平成16年度国語科・算数科学力向上プラン 2学期達成計画・評価計画(平成16年8月26日作成、A4版28頁)

平成16年度「計画訪問」学校の課題と解決計画(A4版3頁)

平成16年度評価計画(A4版1頁)

平成15年度学校評議員会議資料〔学力向上の取組の成果と課題、「達成計画」「評価計画」を活用したPDCAサイクルによる学力向上の取組、平成15年度生徒指導部の取組〕(3資料合計A4版7頁)

〔HPより〕平成16年度 研修全体計画(A4で約4頁)

〔HPより〕学校だより(平成16年11月15日号、A4で2頁)

2. 学校の概要

(1) 学校の基本特性

1) 地域の概況

新潟県A市は、県央地域に位置する、県内では比較的大きな都市である。B小学校は、同市中心部からすこし離れた丘陵地沿いに位置し、農地の多く残る地域であるが、いくつか工場も進出している。旧市街地をはさむように新しい住宅地が広がっている。旧B村時代から住む人たち(3世代家族や、なかには4世代家族もある)と、A市合併後の宅地開

発で転入してきた人たちが多く住む。

・学区内人口 約1万7千人(世帯数 約4000)

2) 学校の沿革

明治6(1873)年に寺院の本堂を借りて開校したB小学校は、平成15(2003)年に創立130周年を迎えた。

この間、独立校舎(明治11(1878)年)、尋常高等小学校(明治35(1902)年)、国民学校(昭和16(1941)年)、B村立B小学校(昭和22(1947)年)を経て、昭和29(1954)年にB村がA市と合併して、A市立B小学校となって、現在に至っている。

創立100周年の翌年、昭和48(1973)年に新校舎・現地移転がなされた。

3) 児童生徒数

表1 児童数・学級数 (平成16年5月1日現在)

	1年	2年	3年	4年	5年	6年	75条	計
男	66	82	49	76	63	66	4	406
女	53	78	70	94	73	74	3	445
計	119	160	119	170	136	140	7	851
学級数	4*	6*	3	5	4	4	2	28

* 少人数学級による。

「にいがた学びはつらつプラン」(平成13(2001)年度より実施。内容 小学校1・2年生はすべての授業を30人程度(32人まで許容。以下同じ)以下で実施できるように教諭を配置、小学校3・4年生の国語、算数の授業が30人程度の学習集団で実施できるように教諭又は非常勤講師を配置(5・6年生については同様に定数・予算の範囲内で努力)、中学校1・2年生の数学、英語の授業が33人以下の集団で実施できるように教員を配置、6学級以下の小規模中学校に免許外教科担当を解消するための非常勤講師を配置。

平成14(2002)年度に のうち算数について小学校6年生まで拡大し、平成15(2003)年度に 国語も小学校6年生まで拡大した。)

4) 教職員構成

全教職員数 49名

校長 B小学校赴任1年目。

教頭 2名 1名はB小学校3年目。1名は1年目(今年度複数配置校になった)。

教諭 33名(育児休業・産後休暇3名を含む)

講師 2名 うち1名は少人数指導担当。

助教諭 2名 養護教諭、養護助教諭

指導員 市単費臨時職員。75条学級介助員。

教育補助員 2名 市単費臨時職員。介助を行う。

主任、事務員 管理士 2名

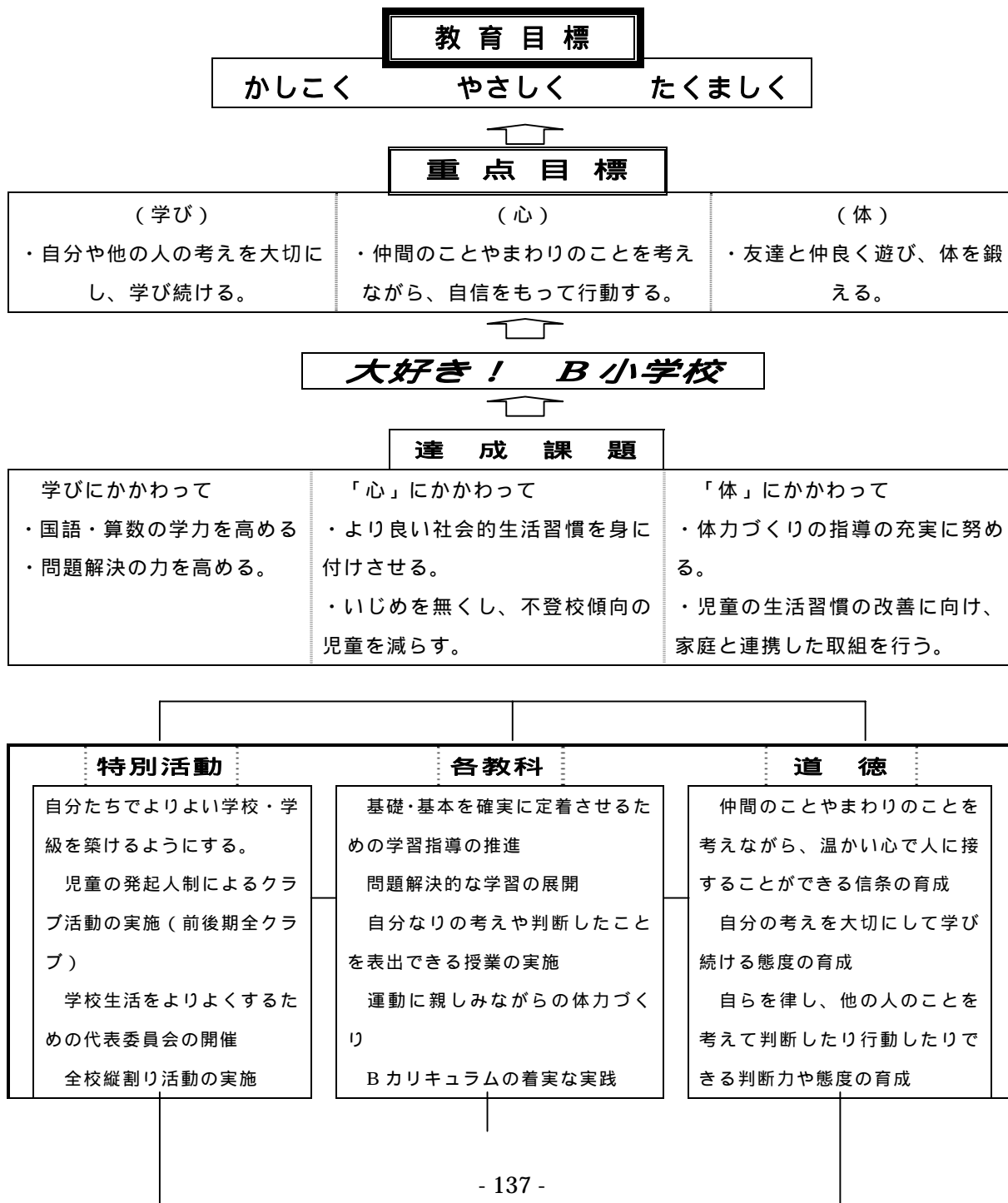
(2) 教育目標・教育課程

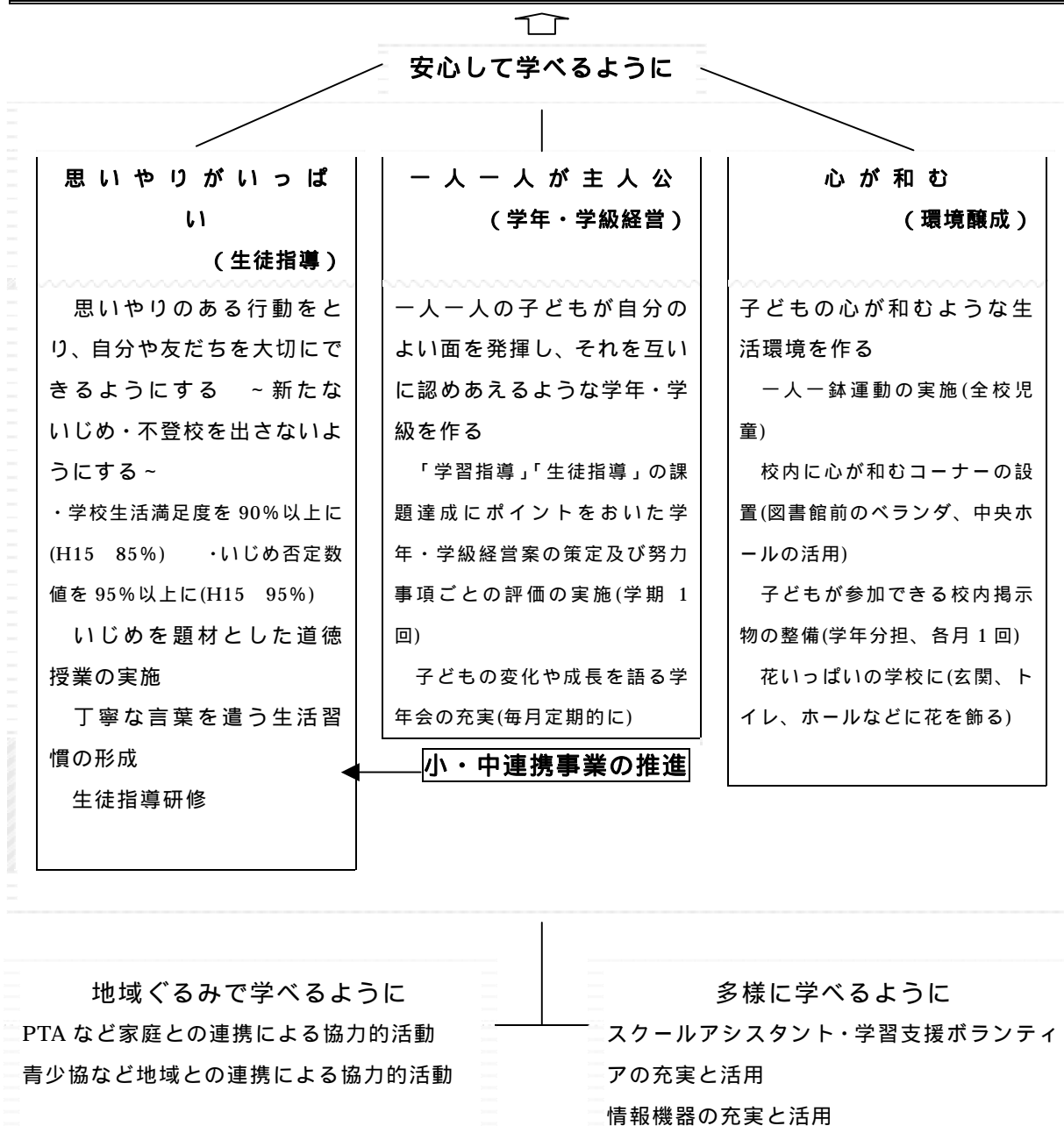
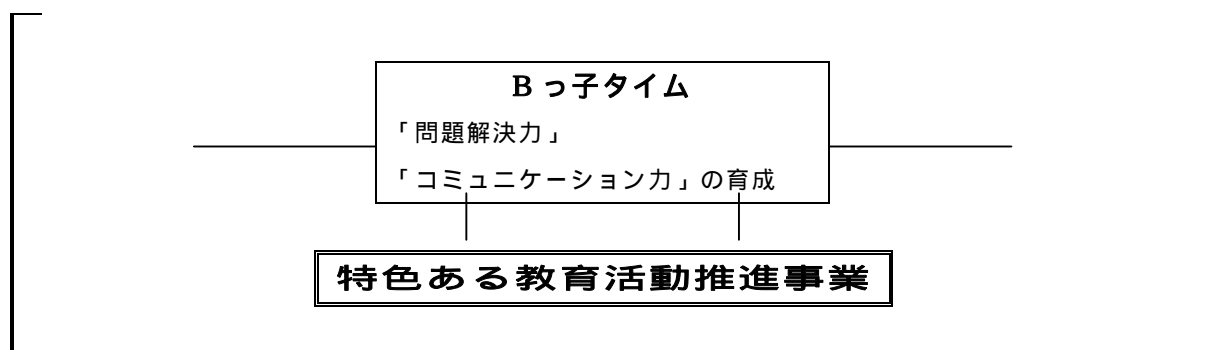
1) B小学校グランドデザイン

*グランドデザイン：教育理念、学校経営の全体図、教育課程の考え方、特色ある教育などを1枚の図表にあらわしたもの。新潟県教育委員会が平成11(1999)年から、県内の公立小・中学校すべてに作成を呼びかけ、平成14(2002)年度には全校で完成した。学校説明会で用いたり、回覧版で地域に広報したり、ホームページに掲載するなど、様々に用いられている。

本グランドデザインは前掲資料 2 頁に掲載されていて、以下の図は本稿用に作成しなおしたのですこし長い図になっているが、もとはA4用紙1枚に設計されている。

図1 B小学校グランドデザイン





2) 教育課程の大綱

- a) 教育目標「かしこく やさしく たくましく」
- b) 重点目標

第1重点目標【学び】自分や他の人の考えを大切にし、学び続ける

国語と算数の学力を向上させるための教育活動と運営活動の推進【授業の充実、改善】

問題解決の喜びを数多く体験させ、自分の力で問題をよりよく解決していく力を育てる生活科及び総合的な学習の時間（Bっ子タイム）の充実【問題解決力の育成】

日々の学習の成果を発揮したり、互いに知恵を出し合ったりして、自信をもって物事に取り組む特別活動の推進【運動会や校内作品展の充実、学級活動・クラブ活動・委員会活動など児童活動の充実】

第2重点目標【心】仲間のことやまわりのことを考えながら、自信をもって行動する

相手を思いやり、温かい心を行動で表す態度を育てるための生徒指導の推進【新しいじめを出さない、不登校児童を減少させる】

他者との交流を通して、他者に学び、自己の生き方を見つめる力を育てる生活科及び総合的な学習の時間（Bっ子タイム）の充実【コミュニケーション力の育成】

異学年や幼稚園、保育園（所）との交流を積極的に取り入れた特別活動等の推進【B小フェスティバルや運動会での異学年交流、各教科やBっ子タイムでの交流】

c) 各教科及び道徳、特別活動の指導の重点

国語	相手の気持ちを考えて聞いたり話したりすることを通して、言語に関心を持ち、進んで自分の思いを表現しようとするができるようにする。
社会	地域の特色を生かし、興味・関心をもって学習に取り組めるようにするとともに、進んで課題解決を目指した活動が展開できるようにする。
算数	課題づくりを工夫し、算数的活動を通して、解決をする楽しさを味わいながら、追求することができるようにする。
理科	自然の事物・現象にふれることを通して、自分なりの問題を持ち、意欲的に解決することができるようにする。
生活	身の回りの人や、地域と進んでかかわるようにする。自分の思いや願いを表現できるようにする。
音楽	楽しく音楽とかかわる活動を工夫することにより、音楽に親しもうとする態度を育てる。
図画 工作	題材との出会いを工夫したり多様な表現活動を取り入れたりすることにより、自分の思いをのびのびと表現できるようにする。
家庭	自分の生活や地域の様子を見つめ、よりよい家庭生活を工夫することができるようにする。
体育	一人一人がめあてをもって運動に取り組めるよう仲間やまわりのことを考えながら、自信をもって行動する。
道徳	仲間やまわりのことを考えながら、自信をもって行動する。
特別 活動	望ましい集団生活を通して、心身の調和のとれた発達と、個性の伸長を図るとともに、集団としての自覚を深め、協力してよりよい生活を築こうとする自主的・実践的態度を育てる。

(3) 学校内部組織と運営方法

1) 校務分掌

庶務等以外は、部に分かれて人員を配置している。各部は、基本的に各学年（および「級外」）から1名ずつ出て構成される。

学年学級経営部 全教員が割り振られる（クラスを持たない「級外」欄もある）

- 学力向上部会 4つの学年および級外から複数出ているので、合計13名
- 学習指導・道徳部 A(国社算理生)、B(音図家体)、C(道)のいずれかに属する。多くの教員はAで1つ、Bで1つの2教科。
- 特別活動部会 9名で構成。
- 心の教育部会 2つの学年から2名ずつ、級外から4名出ているので、合計11名。
- 各種教育部 A(同和教育・人権教育、福祉・ボランティア教育、体育・健康教育、国際理解教育、給食指導、情報教育、図書館教育、視聴覚教育)はそれぞれ4~5名で構成。B(障害児教育)は9名。
- 特設クラブ ミニバスは7名、サッカーは8名、器楽は5名が配置されている。

2) 委員会

a) 企画委員会

毎週1回(木曜午後3時半ないし4時から1時間)行われる。7人で構成。
校長、第1教頭、第2教頭、教務主任、研究主任、生活指導主任、事務主任

b) 運営・学年主任会

毎月第4月曜日の放課後に行われる。企画委員会の構成員に、特活主任と学年主任が加わる。議案によって、養護教諭や教科主任が入ることもある。

c) 特別委員会(すべて「校長、第1教頭、第2教頭、教務主任」は入っているので略す)

- 学校保健委員会 保健主事、体育主任、保健安全部
- 適応委員会 生活指導主任、養護教諭、該当学級担任、該当学年主任
- いじめ等対策委員会 生活指導主任、養護教諭、該当学年主任
- 小・中連携推進委員会 研究主任、生活指導主任
- 校内就学指導委員会 生活指導主任、障害児教育主任
- 初任者研修委員会 拠点校指導教員、校内指導委員、該当学年主任
- 中越社会科研究会 A 市集会運営部 研究主任、生活指導主任

(4) 市教育委員会との関係

下記のように条件整備や、のように指導性を発揮するなど、教育委員会は積極的に動いていて、全般に関係は良好である。ただ、財政面が弱いのは全国共通のようである。

人事配置:「2.学校の概要 (1)学校の基本特性 4)教職員構成」であげた「指導員、教育補助員」(介助員)というように、特殊教育への人事配置が手厚い。

学校支援室:教育委員会に設置。学校指導課の指導主事4名が、学校の要請に応じていつでも指導にあたり、相談に乗ったりする(学校支援・心の支援・学びの支援)。例えば、市の教育論文に応募しようとする教員がいるが、勤務時間中になかなか時間がとれなくても「何月何日の5時にお願いします」と頼めば、その時間に来校してくれる。校内の授業研究の指導を頼むこともある。当然、無償。

「学校支援室だより」を発行し、全校に配布(平成17(2005)年2月1日号で平成16(2004)年度第19号)。研修会の内容報告や新しい試み等の情報提供を行う。

予算:校長裁量予算はない。学校は領収書を費目別に分けて教育委員会に提出すればよいので、予算管理や監査などの業務に煩わされることはない。

(5) 保護者・地域との関係

1) PTA

日曜日の「B小フェスティバル」でバザーを行って、その収益金を子ども達に還元してくれたりする。役員と校長が話すことも多く、とりわけ現在の会長は毎週来校される。

2) 評議員

男性3人、女性2人。自治会協議会会長、民生委員・児童委員、B小学校PTA顧問(前PTA会長)、B中学校PTA副会長、地元建設会社社長。学校評議員は守備範囲が広く、多くの声が入ってくる。

3) 不審者への対応

自治会は、県下でももっとも早く不審者対策を取った。平成15(2003)年には『新潟日報』(県民紙)でも特集記事が組まれた。

- (子ども)保護者から、警察へ不審者情報を伝えると同時に、小学校へも連絡
小学校から、中学校、教育委員会、PTA会長、自治会協議会長へ連絡
- ・小学校は、とりわけ注意を要する情報についてはニュースを作成し、他校へ配布
 - ・自治会は回覧板用に文書を作成して回覧または配布
 - ・PTAは、不審者目撃地域周辺の連絡網を活用して、早く広く情報伝達

(6) 学校評価

1) 自己点検・自己評価

PDCAサイクルを用いた評価を行っている(図2参照)。とりわけ、収集資料、
にあるように、国語と算数の学力向上プランについて、集中して行っている。

また、大きな行事の際には、気付いたことを教員がパソコンに打ち込めるようにしてある。たとえば運動会終了後1週間以内に入力してもらい、体育主任などの担当が整理して、次年度の方向性を出しておく。

2) こどもの意見

収集資料、および図2にあるように、年間2回程度、アンケートを実施している。

表2 学校が楽しいですか 平成16年度第1回学校生活調べ

学 年	1 はい	2 いいえ	3 無回答	合計	満足度	昨年度
1 学年	113	5	0	118	96%	(聞き取り)
2 学年	155	5	0	160	97%	(聞き取り)
3 学年	112	5	0	117	96%	
4 学年	156	11	0	167	93%	82%
5 学年	122	13	0	135	90%	89%
6 学年	94	10	0	104	90%	79%

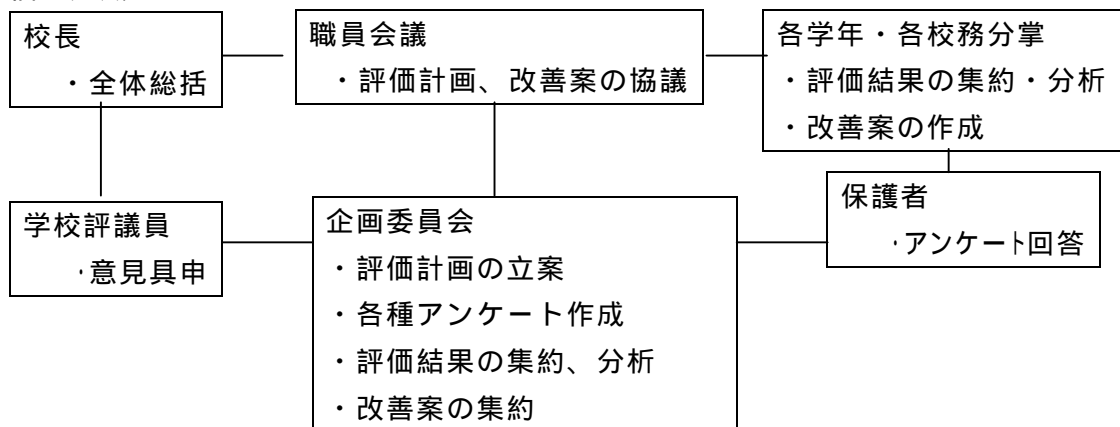
全体	752	49	0	801	94%	84%
----	-----	----	---	-----	-----	-----

3) 保護者の声

保護者アンケートは、回数が多いのは歓迎されないもので、年1回行っている。

図2 平成16年度 B小学校 評価計画

学校評価の組織



日程

月	(知) 自分や他の人の考えを大切にし、学び続ける。	(徳) 仲間のことやまわりのことを考えながら、温かい心で行動する。	(体) 友達と仲よく遊び、体を鍛える。
4	P 16年度の学校評価計画の決定 (グランドデザイン公表、評価計画、評価項目・評価基準決定)		
5	D 各学年の「達成計画」、 「評価計画」作成	・PTA 小中連携打ち合わせ ・カウンセリング研修会 ・生活アンケート	・環境や用具を計画的に整備 ・運動会 ・スポーツテスト
6	授業研究開始		
7	C 第1回中間評価 (子ども・保護者・職員のアンケート 実施、企画委員会、職員会議、学校評議員会)		
8	A P 2学期に向けて(教育活動の改善・運営計画の改善)		
9	D	・B小フェスティバル ・生活アンケート	
10	・中越社会科研究会 A 市集会研究授業		
11			
12	C 第2回中間評価(子ども・保護者・職員のアンケート 実施、企画委員会、職員会議)		
1	A P 3学期に向けて(教育活動の改善・運営計画の改善)		
2	D CRT学力検査		・家庭と連携した研修会
3	C 16年度末評価 (学校評価、分析に基づいた検討会、企画委員会、職員会議、学校評議員会)		
	A (P) 17年度の改善の方向作成(グランドデザイン、教育課程等)		

(7) 研修

1) 平成16年度研修課題

国語科、算数科、社会科、生活科における、授業実践力を高める。

- ・子どもの考えや問題意識を大事にし、基礎・基本を確かに身に付けさせる授業の探求。
- ・中越教育事務所計画訪問、中越社会科研究会の会場校としての確かな授業提案

P D C A サイクルを生かした「国語・算数の学力を向上させる」取り組みの充実による学力の向上

算数科及び国語科の学力向上を図るための、個に応じた指導の実践と改善

2) 研修推進の仕方

a) 授業研究による授業実践力を向上させる研修

各学年を研修母体にして、国語科、算数科、社会科、生活科の授業研究を実施する。

(級外職員の場合は、実践可能教科で行う)

【学校全体の授業研究テーマ】自分や仲間の考えを大事にして学び、基礎・基本を確かに身に付ける授業 授業者の研修テーマ・課題

【授業研究の進め方】

・本年度の学校の第1重点目標と学力向上の2点を指向した自分の授業にかかわる課題を設定 ・授業研究は各自2回を目標(1・2学期各1回) ・研修教科は学期によって変更可能 ・全体授業研は年3回 ・授業研究は学年+参加希望者で編成し1時間程度の協議会をもつ ・指導案はA4・表裏1枚程度を基本(分量を減らす分、授業者の教材研究、授業プランの充実を図る) ・原則として毎週水曜日の学年研修日を活用 ・学年・授業者の希望をベースに、校外指導者を招くことも可能。 ・授業日程、会場準備、職員への連絡等は、学力向上部員が中心となる ・協議会記録を全職員に配布する。授業者によるまとめ等は作成しないが、学力向上部で発行したい ・指導者を招き学力を向上させるための研修を充実させる

b) 国語科、算数科の指導達成計画の立案・実践・評価

各学級での実態の把握

把握する実態の内容(例)

基礎的な学習技能や習慣

・文字を丁寧にある程度書けるか。 ・式の立て方、自分の考え等のノートの書き方はどうか。 ・音読など文章を抵抗なく読めるか。 ・自分の考え等を発言したり教師や仲間の発言を聞いたりできるか。

前年までの学習内容(漢字・計算、知識・理解事項等)(学習の習慣等)

・前年度C R Tの結果及び分析、前年度の達成計画の評価を活用してどの程度前年度の学習内容の定着が図られているか(どのような概念の形成が図られているか)。 ・4月中に実施した単元の定着の仕方はどうか。

*各学年とも、平成15年度版の研修集録を参照し取り組みの成果を引き継ぐ。

c) 指導方法研修

外部から講師を招き、国語科・算数科の指導や学力向上を図る教育活動のための研修を

行っていく。(夏季休業中)

d) 研修誌へのまとめ

1年間の取り組みの成果と課題、学力向上の結果の分析等をまとめて本年度の研修の成果と次年度への課題を明確にしていく。

3. 大規模校における組織運営

(1) 重点目標への特化

1) 組織編成

大規模校であっても、中小規模校に比べて校務分掌数が人数に応じて増えるわけではない。そうすると、1人あたりの分掌数を減らすなどの方策が通常とられるが、B小学校においてはそうしていない。

「2. 学校の概要 (3) 学校の内部組織と運営方法」で記したように、各教員は、学習指導・道徳部の、A(国算社理生)、B(音図家体)のそれぞれ1教科ずつを担当し、人によっては、C(道徳)をあわせて3教科・領域に属することになる。1人1教科・領域として仕事の軽減を図るのではなく、いずれの教科・領域にも多数を配置している。

他の部をみると、とりわけ学力向上部会と心の教育部会の人数が多くなっている。第1重点目標【学び】、第2重点目標【心】のための組織編成ということが出来る。年度始めに提示した組織では、特別活動部会と同じような人員だったが、2週間ほどするうちに、動きの悪さや人の不足という感じが出てきて、変更した結果である。目的に応じて、組織を可変的なものとしている。

組織のために目的があるのではなく、目的のために組織があることの好例である。

2) 学校評価

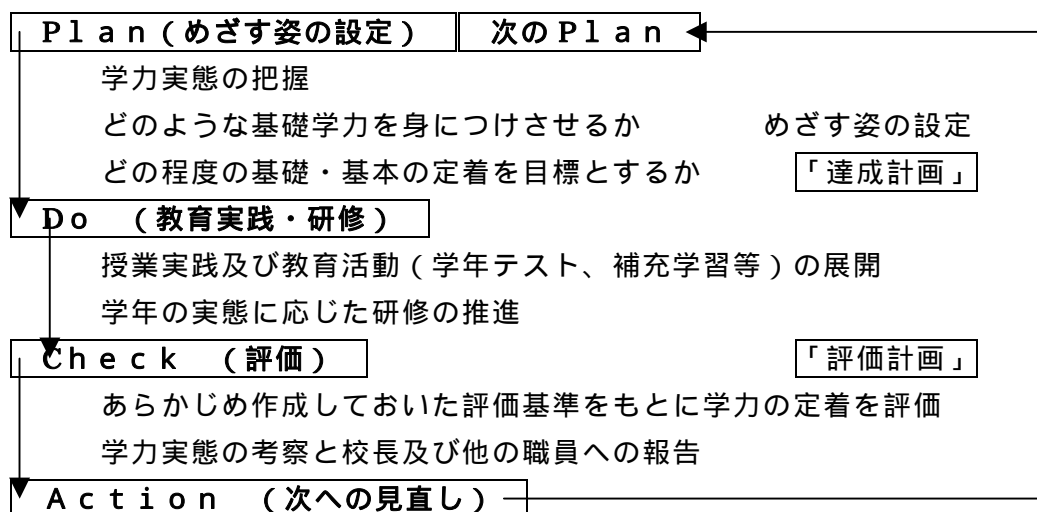
現在、学校評価については、各学校が取り組み始めたところで、何を項目として扱うかも試行段階といえる。その結果、あれもこれもと盛り込み総花的になったり、あるいは各項目の評価の深まりがみられず通り一遍の記述であったりする。評価すること自体が目的化してしまい、なにをどう評価することによってどう改善されるのかにまで至らない。評価は目的ではなく手段であるという再確認が切実に求められるところである。

そして、新潟県教育委員会は全学校に「共通評価項目」として、「確かな学力の向上」、「総合的な学習における自ら学び自ら考える力の育成」、「豊かな心の育成」、「いじめ・不登校生徒の減少」、「心身の健康と体力づくり」を課している。しかも、教育活動と運営活動を分けて記入することも求めているため、この共通5項目を記入する作業だけで相当消耗してしまって、その学校が本当に必要と考える評価が行えなくなる可能性もある。

B小学校でこの共通5項目をどう処理しているかは確認できなかったが、収集資料、にあるように、国語科・算数科の学力向上にしばって、達成計画・評価計画をつくっている(図3参照)。

小学校は基本的に全科担任制であるから、全教員が国語と算数についてかかわれること、それにも増して、最も基礎的な教科として位置付けられるこの2教科に全員でとりかかることが、学校の重点目標から導かれた帰結なのであろう。

図3 「達成計画」、「評価計画」を活用したPDCAサイクルによる学力向上の取り組み



子どもの実態を学年間で共通のものさしを持った指導を進めることを大事にし、学年で1つの達成計画・評価計画を作成し指導にあたる。目の前の子どもの実態に応じた指導を大事にしながらも、学級間における取り組みの大きな差がないように指導を行う。その際、学級担任の主体性を生かしたり、学年教師の相互協力を活発に行ったりしながら学力向上の方法を見出していくボトムアップ方式で行う。

国語科・算数科の学力向上の達成計画では、「基礎学力の向上」と「基礎・基本の定着」の2つの面から、子どものめざす姿及び目標値を設定する。めざす姿は具体的にとらえられるように可能な限り数値化する。そのめざす姿具現に向けての教育活動(具体的な方策)と運営活動(指導体制づくりや指導方法の研修等)を位置付けていく。そして、「めざす姿」と「教育活動」、「運営活動」を「評価計画」に基づき、具現の度合いと実施の状況を評価して学力向上の達成を分析する。

3) 時間割

火曜日5限終了後は3~6年パワーアップタイム、金曜日5限が、1、2年生のパワーアップタイムとされている(「パワーアップタイム」は、「個別指導可能な時間」とする)。

モジュール(1・2限通して95分6モジュール、20分休憩を置いて3・4限同)を採用した時間割を編成し、時間がきれないように、全日ノーチャイムを原則としている。

時数管理は各教員が1月ごとにフォルダーに入力、学期ごとに調整する(9月移行期で10月から時間割変更)。

(2) ミドル・リーダーの活用

1) 学年経営

図3の注意書き1つ目に「子どもの実態を学年間で共通のものさしを持った指導を進めることを大事にし、学年で1つの達成計画・評価計画を作成し指導にあたる。目の前の子

どもの実態に応じた指導を大事にしながらも、学級間における取り組みの大きな差がないように指導を行う」(下線筆者)とある。大規模校で1学年に多くの学級があるため、学年の中でいかに統一を保っていくのか、ということが重要となる。

そのために学年主任は、「1つの学年としてどういう運営をしていくか」ということを、学校経営の方針を受けて学年のみんなに示すことが求められる。

校時表の中でも、金曜日の朝の時間は「学年朝活動」とされていて、「歌、音読、スピーチなど学年内全学級で同じ内容の活動を実施する」という工夫がされているし、金曜日放課後「会議なしの日」と位置づけられながら「学年会実施可」ともされている。学年の中での統一をとる機会や方策を保障しているのである。

2) ミドル・アップ・ダウン

大規模校においては、管理職だけで全教員に対応できない。主任に力のある人を配置して情報をあげてもらうことが必要となってくる。

逆に、気にかかる教員がいたとしても、直接管理職が出向くよりも、まず主任等に観察してもらってその判断を聞くことである。

(3) 校長のリーダーシップ

1) 教育哲学

B小学校の校長は、様々な格言に類するもの等を常に教職員に提示し、解説している。校長自身がどういう人間であるのかということを中心として主張していかないとだめであるが、毎日毎日うるさく指導するとかえって阻害要因となるし、あまり仲間意識みたいになるのも行き過ぎ、という考えにたつ。

職員会議(第2月曜16時~17時)のときに10分程度、職員朝会(月・木)のときにはごく短い時間のなかで、「子どもの生活をつくっている教師の基本はここ」というようなことを話し、向かう方向を1つにまとめていく。

組織マネジメントで言うところの、ビジョンの提示である。

2) 校内巡回

B小学校の校長は、年度当初に、常に校内をみて回ることを宣言している。授業をみて回ることはもちろん、誰もいない教室をみることも重要である。「朝、子どもを迎える前の教室がどうなっているか」をみて、机の乱雑さなど状況が悪ければ、教員や学級が問題を抱えている可能性もあり、教頭なり学年主任なりに伝えるわけである。

最近保健室も重要な位置を占めるようになってきており、毎日の欠席報告・欠席理由を養護教諭がまとめたものをチェックし、気になるものについて詳しく調べるように指示することで、問題が軽度のうちに解決に向かうことが多々ある。

この巡回の精神は、一般教員には別の形で行動が求められている。「地域参観」である。家庭訪問や三者面談・個人面談は、長期休暇に入ってから行うが、まず年度始めに、担任の教員が子どもの家を把握するために、地域をみてくることをこう呼んでいる。

校長が校長室に閉じこもって、常に校内を見て回る。教員が学校内にとじこもって、地域を見て回る。組織マネジメントのSWOT分析に資する考え方ではないだろうか。

(4) 成果とその要因

小学校の場合、校長のリーダーシップの基本は教育経験に基づく指導力にある。中学校と違って全教科担任制である小学校の場合、校長もほとんどの教科を担当してきている。一般教員と同じ土俵で勝負（授業観察・指導、子どもの観察・指導）することで、一般教員が薫陶を受ける。そのようなリーダーシップを発揮するのは少人数であれば効果が高いが、大規模校では難しい。それでも、ミドル・アップ・ダウンなどにより可能となったといえよう。

そして、PDCAサイクルを用いた学校改善が効果をあげたのは、組織が大きくても重点目標に絞った取り組みであったからであろう。

B小学校の前任校長は積極的に組織マネジメント手法を用いていた。新校長は特に組織マネジメントを意識していないが、引継ぎ事項の中には当然、多分に含まれている。組織マネジメントを用いて動き始めた学校を、「普通」の感覚で経営していくことによって、普遍的に使える・使いやすい組織マネジメント手法が残っていくのではないだろうか。

(5) 課題

小学校は基本的に教員のあき時間が少ない。B小学校は大規模校で職員数が多く、しかも校務分掌数が多い。したがって、諸会議の時間設定が困難になるであろう。すると、校務分掌数を減らす、あるいは既存の組織（たとえば学年部）と分掌を一致させる、1人1分掌を取り入れるなど、組織編成の余地は大きそうである。

小学校内部の課題よりも、外部、とりわけ教育委員会の問題性もみえる結果となった。

市教育委員会であれば、学校支援室の設置など、学校への支援体制は整っている。しかし学校裁量予算がない。学校の自律性が求められている今日、その活動を可能にする予算が求められる。

県教育委員会の場合、グランドデザインの作成を求めたり、共通評価項目を設定したりして、指導行政を徹底した。指導行政として、グランドデザインという考え方を示す、評価項目の基本形として共通評価項目を示す、ということにとどめ、その採用は各校に任せることが、やはり学校の自律性、自主的な改善につながるのではないだろうか。

制度的には、「にいがた学びはつらつプラン」で少人数教育を手厚くしてくれた。しかし、B小学校の場合、現在の2年生は160名6学級であるが、次年度になると3年生は少人数学級対象ではないため、160名4学級となる。27人学級から40人学級へ。なんらかの激変緩和措置が求められるところである。

（雲尾 周）