

第2章 組織の活性化

2-1 ミドルリーダーを軸とした組織運営による教育活動の活性化

真岡市立真岡西小学校

■取組のポイント

- 中期的な目標を設定し、努力すべき内容の共有化・重点化を図っています。
- 機動力を重視した組織編成を行っています。
- ミドルリーダーを中心に、協働を意識した取組を進めています。
- 時間の厳守など、行動規範を明確にして日常の業務に当たっています。

■学校の概要

真岡西小学校は、市のほぼ中央部に位置し、小学校では県内一の大規模校である。現在、学級数は39、児童数1278名、教員数70名を超える。学校の周辺は住宅や商店が多く、学区の西部の鬼怒川左岸には大規模な工業団地がある。昭和40年代に工業団地が造成されてから、学区内に転入した住民が多い。また近年は外国籍の住民も多くなり、真岡西小学校にも外国籍の児童が在籍している。また、教育熱心な保護者も多く、各種のボランティアなどに積極的に参加している。

1 努力点の共有化・重点化

(1) 中期的な目標の設定

「目指す児童像」を実現するためには、教職員が努力目標を共有化する必要がある。大規模校では教員数が多いために、それが難しく、運営上の課題となっている。真岡西小学校では、全校児童・教職員が「望む児童像」を意識して日々の学校生活を送れるよう分かりやすく示している。

望む児童像（「あいうえお運動」）で目指す姿

- ◎ **あいさつ** いっぱい
 - ・いつでもどこでも元気にあいさつができる子
(礼儀正しく基本的な生活習慣を身に付けた子)
- ◎ **いのち** いっぱい
 - ・いのちを輝かせていきいきと生きる子
(自他ともに生命を尊重し、共生できる子)
- ◎ **うんどう・うた** いっぱい
 - ・からだを動かすことが楽しい子
(元気でたくましい体に鍛える子)
 - ・心を込めて精一杯大きな声で歌える子
(明るく楽しく輝くように歌う子)
- ◎ **えほん(読書)** いっぱい
 - ・本を読む子、落ち着いて話を聞く子
(学習に本気で取り組み勉強する子)
- ◎ **おもいやり(友達)** いっぱい
 - ・思いやりをもってだれとでも仲良くできる子
(笑顔でお互いのよさを認め合う子)



運動会の様子

これらの達成に向けて、全校児童・教職員の共通課題として次の4点を掲げている。

- (1) 何事にも一生懸命取り組もうとする(学び、遊び、働く、守ることに集中する)
- (2) 正しい言葉、優しい言葉で話し合う(殺伐とした言葉、攻撃的な言葉を使わない)
- (3) 学ぶことに喜びを感じて学習できる(知る、考える、創造する、実践することを好む)
- (4) 生きるために大切なことを実行できる(あいさつ、時間厳守、言葉遣いを実行する)

また、平成20年度は（１）、21年度は（２）を重点とするなど、年度ごとに重点の置き方を変え、4か年計画で指導に当たっている。これは、単年度主義に陥らずに中期的な展望をもつことが重要であるという校長の考えによるものである。

（２）重要事項の意識化 ～繰り返し言い続ける～

教職員が組織的な指導を展開していくための有効な方策は、「やるべきことを単純化すること」と、それを折に触れ「言い続けること」だと校長は考えている。

昨年は機会あるごとに、「（１）何事にも一生懸命取り組もうとする（学び、遊び、働く、守ることに集中する）」を児童にも、教職員にも、そして保護者にも言い続けてきた。

また、校長は、学校経営を推進するための基本認識についても、同様に繰り返し教職員に伝えてきた。

〈資料１〉基本認識

- （１）熱意・創意・誠意《プロの資質》
- （２）小異を捨てて大同（子どもの成長）につく《大局の選択》
- （３）過ちては則ち改むるに憚ることなかれ《間違いは直ちに認め改める》
- （４）信頼と協働《同僚性の醸成》

目指す姿を具体的に示し、その実現に向けて何をどのような姿勢で行うかを繰り返し説く。それを聞くことで、児童と教職員の意識化が図られる。「今年度は、この部分が重要であり、これだけは譲らない」という校長の姿勢が教職員の行動目標の共有化に有効に働いている。

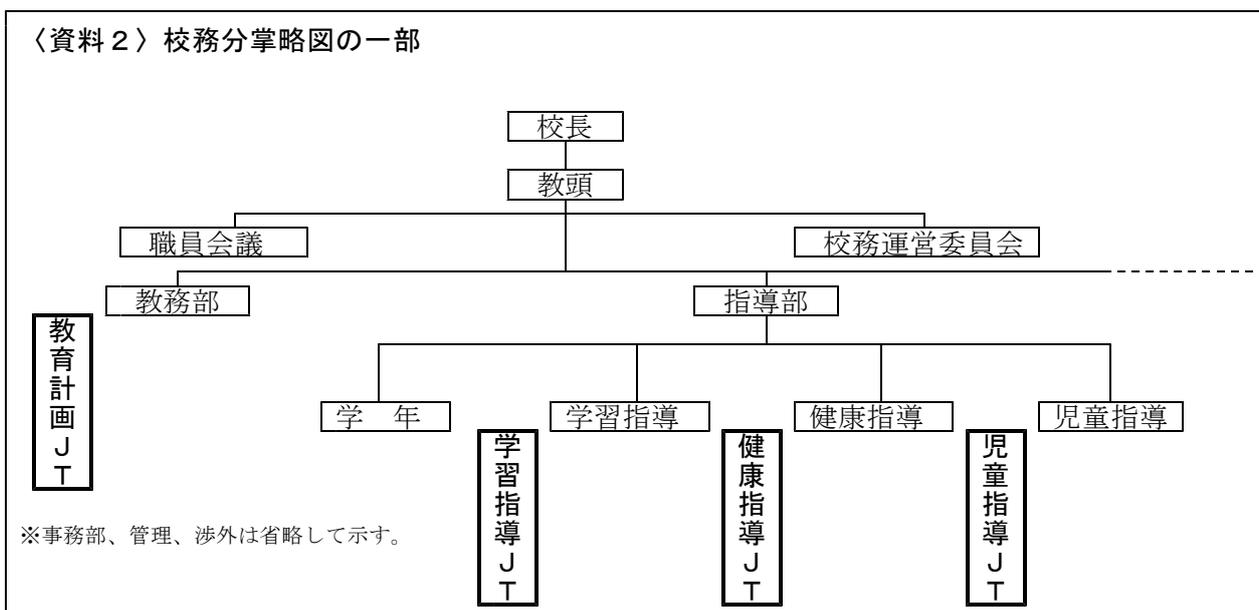
２ 機動力を重視した組織編成

（１）実践的改革チーム（JT）の設置

教育活動の日常的な見直しや改善を目指して、平成21年度から校務分掌上に「実践的改革チーム」を位置付けた。教職員が問題を意識した時点で、改善の必要性や方向性を見極め、機敏に対応するためである。このチームには、ある程度の権限を委譲されていて、軽微な見直しについては、すぐに全職員に提案できる点も特徴の一つである。

チームは「教育計画」「学習指導」「健康指導」「児童指導」の4つで、1つの部の人数は4人程度としている。各チームは必要に応じて自主的に話し合い、問題解決の手立て等を提案するなど、機動性を重視した取組をしている。

〈資料２〉校務分掌略図の一部



次の資料3は、前期に各実践的改革チームで検討した内容を整理したものである。

〈資料3〉実践的改革チームの検討内容（前期）

教育計画JT

- ①家庭訪問における日程・時間の調整について
- ②教育相談の回数・時間の確保について
- ③水泳指導
- ④清掃指導（年間計画の見直し）

学習指導JT

- ①通知表の検討
- ②マイチェックプリント（家庭学習、自己評価）の検討
- ③学年の約束について（チャレンジタイムの計画的実施、学習用具、ロッカーの使い方等）
- ④教科の約束について（学習のしおりの検討、特別教室の利用の仕方）
- ⑤学習のルールの見直し（一部訂正、強調点の検討、話型の確認、ハンドサイン取組状況等）

健康指導JT

- ①休み時間などにおける体力増強（カードの作成・活用、強調週間）
- ②縄跳びカードについて
- ③外遊びについて（校庭使用の割り当て）

児童指導JT

- ①清掃指導について（清掃の仕方、チェックリストの作成）
- ②教育相談について

検討内容の多くは、学校評価の結果をもとにして設定している。改善が必要と認められる課題を確認し、各チームで分析を行い、改善策を提案する。また、学校評価の結果ばかりでなく、日常の業務の中で各教員が改善の必要性を感じた事案について検討する場合もある。実践的改革チームから提案された改善策のうち、すぐに取り組むことが可能なものについては迅速に実践に移していく。

大規模校では、ボトムアップで多人数の意見を集約し、吸い上げることはなかなか難しい。JTのメンバーは各学年に所属しており、若手の意見や教員の本音を拾いやすい。以前は、改善の必要性は認めつつも、対策の立案や実行にまでは至らなかった事案も、JTの設置により、機敏な対応が可能になった。注目すべき点は、JTのメンバーが同僚の意見を大切にしながら、チームとしての機能を発揮していることである。

2学期になってから、新たな実践的改革チーム「学校支援ボランティアJT」が立ち上げられた。地域住民の教育力を有効に活用し、「地域で子どもを育てていく、地域に支えられる学校づくり」を推進することがねらいである。年度の途中であっても、必要性を認めれば柔軟に組織を編成する。ここにも、機動力を重視する方針の一端が見られる。

また、実践的改革チームの設置は、学校の直面する課題の解決だけでなく、OJTの面からも有効である。個人のレベルでなく、学校全体を考えて課題に対する分析を行い、具体策を提示する必要があるからである。このように、チームによる共同作業は、学校経営に関わる若手・中堅教員の学びの場にもなっている。

（2）主幹教諭の実践

平成21年度より、本県でも教務主任を兼務する主幹教諭が大規模校に配置された。真岡西小学校も配置校の一つである。真岡西小学校の主幹教諭は、教務部と教育計画JTの2つチーフを兼ねている。平成21年度4月から10月までの、主幹教諭の実践について次に示す。

- ①主幹教諭の職務の一つに、「校長の命を受けた校務の一部の整理」が挙げられる。
主幹教諭は、教育計画や時間割に関する事項について、資料や情報を整理するとともに、意

見の調整や指導助言を積極的に行っている。

②学年主任に働きかけ、学年主任会や学年会を定期的で開催するなど、組織運営体制を整えるうえで中核的な役割を果たしている。

③教育計画J Tのチーフとしてリーダーシップを発揮し、次の活動に取り組んでいる。

○今後の教育計画について、学校評価や行事の反省等をもとに検討する。

○これから実施する行事や教育活動の改善に努め、迅速に対応できるように調整したり検討したりする。また、評価を次年度に生かし、改善・実践につなげていく。

④教育計画J Tばかりでなく、他の実践的改革チームの活動に対する相談・調整の機能を果たしている。

⑤学年主任や他の主任クラスの教員に、学校経営ビジョンを念頭に置いた指導助言を行うとともに、共に考えるという姿勢を基盤として、同僚の意見や考えを集約し管理職に伝える役割を果たしている。

⑥児童への接し方や同僚との関わり、会議での説明・発言の仕方など、協働性・同僚性を意識し、目標となる言動をとり、若手教員の育成に努めている。

主幹教諭の働きかけにより、学年主任や他の主任クラスの教員が、それぞれの立場で学校全体を考えた取組を積極的に行っている。こうした実践は主幹配置校でなくとも、ミドルリーダーとしての業務への取組を考える際に参考になる。

3 行動規範の明確化

(1) 時間厳守の実践

学校は日課に従って動いている。時間を守ることや大切にすることが肝要であるが、このことが案外難しい。真岡西小学校でも、朝の打合せが長引き、授業を開始するのがやや遅れたことがあった。「時間厳守の実践」は組織的対応のキーワードであるという校長の考えから、朝の打合せの時間厳守と職員会議の時間内終了を徹底した。朝の打合せは10分以内で終わりにし、超過しそうな場合は、校長の話は割愛する。また、職員会議は16時45分の終了を目指している。

時間を短縮するためには工夫が必要である。時間管理に対する校長の姿勢は、打合せや会議に対する教職員の意識と行動を変えた。必要事項のみの確認や要領のよい説明の仕方だけでなく、会議の企画力、運営力が高まり、打合せや会議が時間内で終了できるようになった。

(2) 「子どものため」と「協働」を意識した取組

児童一人一人に目を向けると、実に様々な状況で日々の生活を送っている。児童のなかには学校や学級になじめない児童も見られる。真岡西小学校では、「当事者一人の責任にはさせない。」という校長の考えから、担任だけが配慮を要する児童に対応するのではなく、学年所属の教員から主幹教諭や教頭まで、多くの教職員で支援する体制づくりに力を入れている。「あの先生に支えられている」という意識が、組織としての連帯感を高めることにつながっている。

また、真岡西小学校では、「研究授業と授業研究会」を、授業力の向上だけでなく、同僚性構築のための手立ての一つとしてとらえ、その充実力を入れている。70名以上の教員全員が授業を一回以上公開することは容易ではない。そのため、授業を見合う機会を学年単位で設定し、授業研究会を実施している。なお、この研究会には養護教諭も参加し、児童の視点に立って授業について意見を交わしている。学校規模が大きいと、教員全員で授業研究会を行うことは難しい。しかし、同じ学年の授業を数多く参観できるというのは、大規模校ならではの強みである。学校の実態に合わせて授業研究会の持ち方を工夫している点は他校の参考になる。

取材を終えて

真岡西小学校の取材で感じたのは、「教職員が活躍しやすい仕組みづくり」の重要性である。日常の教育実践を念頭に置き、仕組みづくりを工夫することで、組織力の向上と人材の育成を図ることができる。学校の現状分析をもとにした戦略の必要性を学んだ。

2-2 学校教育目標との関連を重視した校務分掌の編成

小山市立小山城南中学校

■取組のポイント

- 円滑な組織運営のため、校長、教頭、主幹教諭、事務長、4者による会議を週1回行い、情報の共有化を図っています。
- 学校教育目標の達成のため、校務分掌の見直しを行い組織の再編を図っています。
- 主幹教諭がリーダーシップを発揮し、教員の意見集約や連絡・調整を積極的に行っています。
- 学校評価シートを作成し、マネジメントサイクルを意識した教育活動を行っています。

■学校の概要

小山市東部の新興住宅地の中に位置する、昭和62年に小山第二中学校より分離し、開校した大規模校である。平成21年5月現在、生徒数は748名、教職員数は50名である。学区は、近年になって発展してきた地域であり、発展に伴って転入してきた地域住民が多い。

「自学」「敬愛」「健康」「郷土愛」を4つの指標とし、「地域に根ざした学校」「楽しく明るい学校」「きれいな学校」を目指して日々の教育実践に取り組んでいる。

1 校長、教頭、主幹教諭、事務長、4者による会議の充実

校務運営を円滑に推進していくためには、学校経営の核となる校長、教頭、主幹教諭、事務長らによる情報の共有化が必須である。そのために、小山城南中学校では、毎週月曜日の3、4校時に、校長、教頭、主幹教諭、事務長による会議（以下、4者会と記す）を実施している。

4者会では、教育課程の実施をはじめ、生徒・保護者の状況、現在の課題等、様々な観点から情報交換と話し合いが行われる。この会議の特筆すべき点は、次の二つである。

- ①校長の学校経営方針の確認や、教員の意見集約を基にした意見の具申の場にもなっていること。
- ②学校運営全般について、事務部経営の面からバックアップがなされていること。

聞き取りの際、学校長が強調されていたのは、校務運営における事務長の存在の重要性である。昨今、学校事務には、学校経営を支え、学校管理運営の総務を調整する役割が求められている。

小山城南中学校では、諸会費納入や就学援助に関する事務、各種の申請・認定等に対応するため、教職員とのコミュニケーションを密にし、情報が入りやすい事務室づくりに努めている。組織体としての教育活動から派生する事務処理について、基本的な考え方や処理方法を明確にし、全教職員がそれを共通理解するために、事務部が積極的な役割を果たしているのである。

次に示す事例は、〈集金の納入〉に関する取組である。集金の未納者に対する督促のプロセスや留意点等を、事務部が教員に対し、具体的に示している。

〈資料1〉

〈集金督促についてお願いします〉

保護者への集金の督促については、下記のようなプロセスで行いましょう。

- ① 督促通知は、担任と学年主任で家庭訪問して保護者に直接手渡してください。
- ② その際、納入期限を確認する。○月○日まで（遅くとも○月○日）
- ③ 決められた期限に支払わない場合は、学校に来てもらい集金についての説明をし、再度請求してください。
- ④ それでも未納の場合は、家庭訪問することになります。
◇ 訪問者：教頭＋学年主任＋担任で
- ⑤ それでもそれでも未納の場合は、又家庭訪問します。
◇ 訪問者：校長＋学年主任＋担任で

- * 必要に応じて、電話連絡を密にして、集金を払ってもらうようにしてください。
- * 給食費の支払いができません。よろしくお願いします。

[城南中・事務部 責任者・教頭]

この取組が奏功し、毎年、年度末には未納者が一人もいないということである。こうした方針の決定や確認の上でも、4者会は有効に機能している。このように、4者会では学校運営における様々な課題が検討され、学校が組織として機能するために、重要な役割を果たしている。

2 学校教育目標に沿った組織の再編

平成21年度より主幹教諭制度が導入され、小山城南中学校も主幹教諭配置校となった。本県の場合、小・中学校では主幹教諭は教務主任を兼ねるため、小山城南中学校では「主幹教務」という名称で呼んでいる。

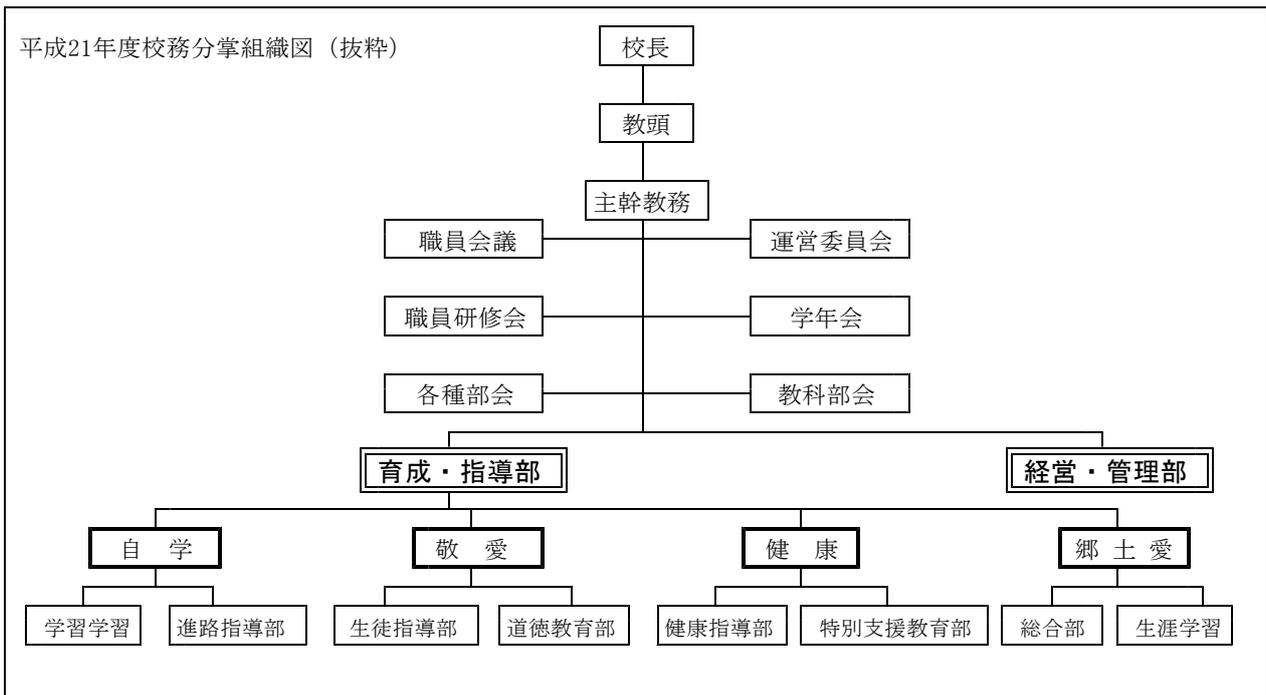
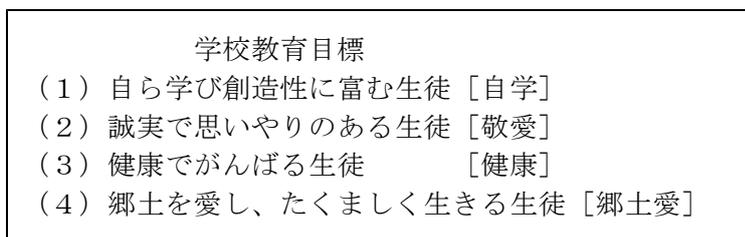
以下に示すのは、主幹教諭を中心とした取組である。

(1) 校務分掌組織の見直し・再編

小山城南中学校では、主幹教諭の配置に伴って、校務分掌を見直し、学校教育目標に沿って組織を再編した。この組織の再編にあたっては、すでに導入されている他県の実施事例をもとに、平成20年度から勉強会を実施し、準備を重ねてきた。再編のねらいは次の2点である。

- 学校教育目標の達成に向け、マネジメントサイクル（P D C A）を機能させるため。
- 主幹教諭が校務を整理し、適切な指導、助言を行いやすくするため。

〔学校教育目標と再編された組織〕



このように組織を再編したことで、各教員は学校目標と自分の業務とを関連づけて考えやすくなった。なお、小山城南中学校では、再編された組織についても固定的にはとらえてはいない。「教職員が動きやすいかどうか」、また、「現実的に機能しやすいかどうか」という観点から現状分析を行い、改善が必要な場合や無理が生じた場合には、不断の見直しを図っていくとしている。

ここにも柔軟な組織運営の一端がうかがえる。この事例は、「分掌の機能や学校等の課題に応じた効果的な組織づくり」の一つのモデルである。

(2) 校務分掌間、学年間の意見調整・集約・連携強化

主幹教諭の職務は、①担当校務の整理、②校長、教頭の補佐、③垂直的調整機能（ミドル・アップダウン機能）、④水平的調整機能（校務分掌）、⑤教員の育成・指導等、多岐にわたっている。次に示す事例は、平成21年8月現在（取材時）までに、主幹教諭として行った調整機能に関する取組である。

事例1：新学期初めの机・椅子の移動

概要

新学期初めの机・椅子の移動について生徒指導部と学年主任から異なる意見が提案される。どちらの案にもメリットがある。そこで、どちらの立場も尊重しつつ、主幹教諭が対案を作成し、職員会議で提案した。また、その折、出された意見についても考慮し、改善案を作成した。この改善案を基に、実施したところ、スムーズに実施できた。

主幹教諭による考察

勤務年数が長い教員に頼って、暗黙のうちに機能していた活動がある。教頭や主幹教諭が整理を行い、職員の人事異動にも対応できる組織にしていく必要がある。

事例2：情報モラル研修の実施

概要

情報モラルの向上については、新学習指導要領道徳にも明記された。この問題については、生徒指導の面からも早急な対応が求められている。そこで、道徳部会と生徒指導部の共催という形で、生徒と保護者を対象とした情報モラル研修を実施することとした。

主幹教諭による考察

今後、時代の要請から新たに実施する事業で、複数の校務分掌が関係する事業も考えられる。

多忙な職員には、企画立案を躊躇する場合も考えられるので、主幹教諭が企画に関わり、抵抗を少なくしてから仕事を委譲することも必要である。



道徳部会、生徒指導部会合同会

事例1は、「校務分掌間での意見や利害の対立の調整」であり、事例2は、「分掌間の連携強化」の事例である。学校では、改善の必要性は認めつつ、調整する人がいないために問題がそのままになってしまう場合があると思われる。全体を考えた適切な調整や助言の必要性と有効性を示している事例といえよう。

3 学校評価シートによる教育活動の進行管理、自己評価

学校教育目標の実現には、校長の示したビジョンを教職員全員が共有化するとともに、マネジメントサイクルを意識して日常の教育活動に取り組むことが欠かせない。ビジョンの共有化やマネジメントサイクルを意識した教育活動を行うには、校務運営に対する教職員の参画意識を高めること、働きがいのある職場づくりを推進することが必要である。その具体策として、小山城南中学校では全職員が参画して、校務分掌グループごとに意見を求めて「学校評価シート」を作成するとともに、学校の課題について全職員で共通理解を図る場を設定するなどの取組をしている。

学校としての評価項目をまとめた「学校評価シート」は、自分たち自身で項目を設定したものであり、全職員が常に意識して各項目の実現に努める必要がある。そのため、小山城南中学校では自己評価を毎月実施し、教育目標やPDCAのマネジメントサイクルを意識した日々の教育実践に有効に役立っている。

〈資料2〉平成21年度 小山城南中学校 自己評価項目に関する調査（ ）月

		実現度			
		◎よくできた	○少しできた	△あまりできない	×まったくできない
1	チャイム起立や用具の準備を確実にするようきちんと指導をしましたか？	◎	○	△	×
2	無言で集中して話を聞く態度やノートのとり方について、繰り返し指導しましたか？	◎	○	△	×
3	学習のねらいを明確にし、生徒が「分かった」と感動の味わえる授業の展開を工夫しましたか？	◎	○	△	×
4	家庭での学習ノートを点検することで、家庭学習状況を把握し、家庭学習の定着を図りましたか？〔漢字ノート(国)、計算ノート(数)、練習ノート(英)]	◎	○	△	×
5	話を聞く場面で体を向けるなど姿勢を整えて話を聞くよう指導していましたか？	◎	○	△	×
6	やって良いことと悪いことの区別をさせるために、その場で指導するようにしていましたか？	◎	○	△	×
7	人権意識を高め、やさしさや思いやりを育めるような指導を行いましたか？	◎	○	△	×
8	あいさつ、ありがとう、ごめんなさいをきちんとと言えるよう指導しましたか？	◎	○	△	×
9	自分の足で登校することをすすめるなど、体を動かす場面を積極的に奨励していますか？	◎	○	△	×
10	規則やルールを守る意識を高める具体的な指導を行いましたか？	◎	○	△	×
11	毎日「飛翔」に目を通すなど、生徒の生活の様子を把握し、遅刻しない節度ある生活ができるよう具体的に指導していますか？	◎	○	△	×
12	給食だより等を生かした食育と残量を少なくする指導をしましたか？	◎	○	△	×
13	清掃のはじまりと終わりを大切にして、静かな清掃に取り組ませましたか？	◎	○	△	×
14	自分で仕事を見つける生徒を育てることができましたか？	◎	○	△	×
15	ボランティア活動を通して、地域の一人としての自覚をもたせることができましたか？	◎	○	△	×
16	省エネ、省資源に進んで取り組む生徒を育てましたか？	◎	○	△	×

左の評価項目は学校教育目標をもとに、設定されている。

1～4は「自学」
5～8は「敬愛」
9～12は「健康」
13～16は「郷土愛」に関する項目となっている。



マークシートによるアンケート処理の様子

アンケート等の実施では、データ処理の労力とスピードが課題である。小山城南中学校では、スピーディな処理をするために、マークシートによるデータ処理ができるようにした。

迅速な結果の処理が、改善への意識づけに必要な有効だとの判断からである。短いスパンで自己評価を行い、結果を迅速に返すことは、改善への意欲づけやマネジメントサイクルの意識化に役立っている。

取材を終えて

小山城南中学校に取材に行き、感じたのは「先生方が生き生きとしている」ということである。「仕事にチームで取り組み、仕事を成し遂げる体験をさせる」「失敗を一人のせいにならないようにし、安心して業務に取り組める環境づくりを進める」「若手職員に挑戦環境を与える」など、学校経営に関する様々な工夫を聞くことができた。日常の業務を進める中に、豊富な「コミュニケーション」があり、「教員としての成長」がある。「本校は、『やればできる』ではなく、『できるからやれ』なんです。」という校長の言葉が印象的であった。

2-3 マトリクス型の組織による学校運営

県立石橋高等学校

■取組のポイント

- 各学年・各部・各教科等が縦横に関わる、いわばマトリクス型の組織を編成して、人が変わっても、手法を変えても、指導方針は変わらない安定した学校運営を行っています。
- キャリア教育を中心とした進路指導等に、全職員が共通理解を図りながら、一貫した指導を展開しています。

■学校の概要

石橋高校は、平成21年度で創立85周年目を迎えた伝統校である。生徒のほぼ全員が進学を希望しているが、高校生のうちから職業観や勤労観をしっかりと育成し、生徒が自分の興味・関心・適性に応じ、将来を見通して大学等を選択し、進路実現に向けた取組ができるように、キャリア教育に力を入れている。生徒の進路選択・進路実現のために、第1学年では職業研究の一環として「大学・企業・研究所訪問研修」、「職業講話」、第2学年では、学部学科研究として「大学訪問と体験授業」、第2学年の後半から第3学年にかけては、進学先の学問領域につながる「テーマ研究」等、進路に関するさまざまな指導を行っている。

1 評価と改善

石橋高校では、「将来を見通した進路学習」をモットーに、安定して進路指導の実績を積み重ねているが、過去の取組の踏襲にこだわらず、常に改善を重ねて、変革型の組織運営を行っている。

(1) 改善に対する意識付け ～調整型から変革型のリーダーへ～

管理職は、行事等の起案の際に、安易に前年度の踏襲をしないように、常に改善の意識をもつように職員に促している。また、新任者に対して、前任校での取組の長所を積極的に取り入れるように働きかけている。そうした姿勢は職員にも伝わって、学校全体の取組に対しては、常に新たな視点で改善を図っている。管理職がミドルリーダーに求めるリーダー像は、従来の調整型のリーダー像ではなく、変革型のリーダー像である。

新任者の提案をもとに、近年では次のような改善を図っている。

①学校祭の一般公開を隔年から毎年へ

石橋高校では、従来、学校祭を毎年実施していたが、一般公開は隔年での実施であった。しかし、非公開の年でも、生徒は一般公開の際の取組に劣らぬ取組をしていることや、他校の実施状況などを鑑み、平成19年度からは毎年の一般公開とした。

②保護者に対する授業公開

開かれた学校づくりの一環として、平成19年度から、PTA総会の日に、保護者に授業を公開している。

(2) 近年における改善 ～学校内外の環境の変化を受けて～

学校を取り巻く環境の変化に伴い、近年では、次のような改善を図っている。

①総合的な学習の時間の見直し

石橋高校には、キャリア教育の一環として総合的な学習の時間に位置付けた、「1日総合大学」という取組があった。これは、大学から講師を招いて、文系理系合わせて20以上の講義を開き、生徒は自分の進路希望に合わせて1講座を受講するという取組である。生徒の進路意識や学習意欲の向上等に効果が認められる取組であった。一方、講座そのものは学校側がお膳立てしたものであり、生徒は志望する進路に密接に関係する講座を選べるとは限らないという問題点もあった。また、学校本来の授業時間を確保する点からも改善の必要性が提起された。折しも、大学側も広報活動の一つとして、オープンキャンパスだけでなく公開講座や体験授業を催すようになってきた。そこで、「1日総合大学」を廃止し、大学の体験授業を2講座受講してそれを報告させるという取組に代えた。これにより、生徒が自分の志望に直接に関係する進路先や学問分野を選択して、より主体的に学ぶことができるように改善を図った。

また、第1学年を対象に実施していた「事業所体験学習」については、例年の課題として、受け入れ先の確保、中学校におけるマイチャレンジ事業との質的な住み分け等が挙げられていた。そこで、「事業所体験学習」を廃止し、「大学・企業・研究所訪問研修」という取組に代えた。これは、生徒の進路先に見合う、より高度な学問や研究を行っている大学と企業・研究所を組み合わせた見学コースを、学校側で十数コース設定し、生徒はそこから希望するコースを選択して見学し、報告させるという取組である。

② 高大連携プロジェクトの推進

先に挙げた「1日総合大学」を廃止した代わりに立ち上げた取組に、東京工業大学との高大連携プロジェクトがある。同大学では、全国の高校・高等専門学校を対象に、大学の講義(半期2単位)を、衛星通信・インターネットで配信している。石橋高校では、平成20年度から、第2学年に学校設定科目「大学等での学修」(1単位)を設け、希望者に受講させている。20年度は、講義が収録されたDVDが大学から送付されるのを待って講座を開いていたが、21年度は、石橋高校の同窓会の寄付によって設置した衛星放送受信設備を利用して、講義を自動的に録画できるようにしたことで、利便性が向上した。なお、21年度は「基礎生物学A」の講座を7名、「日本という枠組み：2つの視点から」の講座を6名が受講している。



東工大の講義を視聴する生徒

(3) 短いサイクルでの評価と改善 ～年度の途中における改善～

取組について課題があると認めれば、来年度における改善を待たずに、各学期毎など、年度途中でも改善するようにしている。平成21年度の途中においても、次のような改善を図っている。

① 教育課程の改訂

平成21年度入学生の、第3学年次における公民科の選択科目について、大学入試センター試験の受験科目に対応できるように、保護者に説明して了承を得たうえで改訂した。

② 長期休業の日程に係る学則の改定

長期休業の日程については、例年、学校教育課への申請によって決定の手続きをとっていた。しかし、夏季休業中に全学年で行っている学習合宿の日程を長期的に見通して、第1学期中に学則の改定を行い、平成22年度以降の長期休業の日程を変更した。

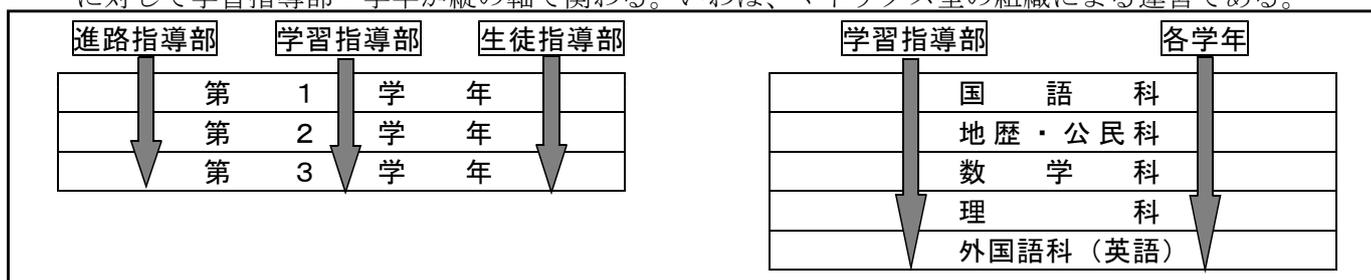
(4) 個人から係へ ～係の中のミドルリーダーの育成～

係の主任が一人だけで職務を遂行してしまわないように、副主任が中心となって職務に関わるようにしている。そうすることで、係の中のミドルリーダーの育成に努めている。

2 組織運営

(1) マトリクス型組織

教職員がクラスや学年の垣根を越えて、各部との連携を図りながら、知恵を出し合って最善の指導を展開するために、組織的な校務分掌の構成と人員配置をしている。学年を横の軸とすれば、これに対して進路指導部・学習指導部・生徒指導部が縦の軸で、各教科を横の軸とすれば、これに対して学習指導部・学年が縦の軸で関わる。いわば、マトリクス型の組織による運営である。



(2) 組織的な取組の例

①他の学年の担当者も参加する進路検討会

第3学年の進路検討会の構成員は、進路指導部、第3学年の正副担任、第3学年の教科担任、校長、教頭、教務主任である。これに、第2学年の担任（特に新任の担任）も参加して、進路指導上の取組や課題について共通理解を図っている。

②模擬試験等の結果を指導の改善に生かす取組

校内外の模擬試験の結果が判明次第、各教科の担当は結果の分析を行って学習指導部と進路指導部に報告する。また、進路指導部長、学年主任、学年の分析担当者から校長、教頭に分析結果の説明をするとともに、その場で対策を検討する。さらに、即座に対策に着手することで、模擬試験の分析の結果を短期間のうちに指導の改善に生かしている。

(3) 企画委員会を学校運営会議として位置付ける

石橋高校では、企画委員会の位置付けを、職員会議の前の調整会議ではなく、学校運営会議として重要な位置に付けている。そのため、企画委員会に協議事項を諮る際には、その前の段階で、校長、教頭と各係が参加して打合せを行い、議題を決定したりその内容を検討したりしている。

(4) 情報の共有化

①朝の職員打合せに使う「朝刊」

従来、朝の打合せの際の連絡事項等を職員室のホワイトボードに記入し、HR担任は、それを写し取って生徒に伝えていたため、時間や手間がかかっていた。そこで、21年度からは、「朝刊」と名付けた連絡票に、前日のうちに伝達事項等をパソコンで入力しておくようにした。「朝刊」は、打合せ前に情報担当者がプリントアウトして、全職員に配布するようにした。

パソコンでの入力には、表計算ソフト（Excel）を使い、複数のパソコンから同時に情報を入力できるようにしている。なお、この方式を取り入れた際には、表計算ソフト（Excel）の

「朝刊」（連絡事項等を記した用紙）

平成21年 6月12日（金）				日	A	3	〇〇	〇〇	B	8	〇〇	〇〇
週	6	〇〇	〇〇	目	放課後の教室美化に努めよう。							
番	9	〇〇	〇〇	標	制服を正しく着こなそう。							
本日の行事	◎進路講演会（3年）、PTA第3学年部会				◎LHR（7h）							
	12:45~13:15	保護者受付			第1学年 石高祭について				第2学年 石高祭について			
	13:15~13:25	講師紹介			◎第3回漢字テスト							
	13:30~14:40	講演会(70分)										
	14:40~	生徒退場										
	15:00~15:55	学年部会										
	15:55~16:15	休憩										
	16:15~16:45	クラス懇談会										
	◎週番引継(12:55~ 会議室)											
打合せ事項	説明	内 容							担当者	資料		
	1	7、8月行事予定を白板に掲示したので、加除訂正をお願いします。							〇〇	なし		
	2	水着販売・サイズ取替交換について 6月16日（火）放課後							〇〇	有		
	3	6月17日（水）午後 眼科検診 生徒への予告をお願いします。							〇〇	有		
〇	4	PC管理番号調べ（緑、青、黄のテブラにある番号とメーカー名、モデルNo.）							〇〇	なし		
	8											
その他												
出張	氏名	時間	場 所	氏名	時間	場 所	氏名	時間	場 所	備 考		
	〇〇	終日	子ども科学館	〇〇	終日	教育会館	〇〇	AM	〇〇	高校		
	〇〇	PM	〇〇市民会館	〇〇	PM	県立博物館						
	〇〇	終日	県総合運動公園	〇〇	終日	県武道館						

操作について理解を図るために、全職員を対象に研修会を開いた。

石橋高校では、職員全体の打合せの後に学年毎のHR担任の打合せを行っているため、二つの打合せを行うには時間が不足気味であった。しかし、「朝刊」により全体打合せの時間が短縮され、HR担任打合せにゆとりが生じた。担任間の共通理解と生徒への伝達事項の徹底も図られるようになった。

なお、「朝刊」の取りまとめ役である教務主任は、この「朝刊」を管理職用と一般職員用に分けて作成し、現行の学校日誌を「デジタル学校日誌」とすることで、業務の効率化を図るといふ、さらなる改善策を検討している。

②校務LANの活用

校務LANに接続しているパソコンを活用して、各部各係等の文書をすべての職員が閲覧できるようにしている。また、職員会議の資料なども、会議直前でなく、前日までに配布して目を通しておくようにすることで、会議の効率化に努めている。

なお、パソコンの共有フォルダをより使いやすくするために整理することや、個人情報等の取扱に関するセキュリティを高めることが、今後の課題となっている。

3 「ホウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）の徹底

会議や打合せ事項等に関する事前・事後の連絡や報告、それらに対する管理職からの助言、必要に応じた対応等が図れるように、校長は職員に「ホウ・レン・ソウ」の徹底を呼びかけている。また、職員が「ホウ・レン・ソウ」がしやすくなるように、校長は、次のような、開かれた校長室づくりのための工夫をしている。

①校長室のドアを開けておく

職員が校長と気軽に対話できるように、校長室のドアを可能な限り開けている。

②稟議の際にも座って話す～座って話しやすいソファの配置～

稟議書を持った職員や、報告等のために入室した職員が、立ったまま用事を済ますことがないように、ソファの位置を座りやすいような位置に変えた。職員が校長室に入室するあらゆる機会を、「ホウ・レン・ソウ」の機会と捉えて対話の機会を増やしている。

4 職務の位置付けの見直しと校務分掌上の今後の課題

(1) 職務の位置付けの見直し

校務の全体像を分析し、平成21年度には、よりよい校務遂行を目指して組織改編を行った。例えば、各種の取組が進路指導部に偏りがちであった点について見直しを図り、学習指導部に「高大連携」係を位置付けて、先に挙げた高大連携プロジェクトを学習指導部に移管した。

(2) 校務分掌上の今後の課題

今後の課題として、校務分掌上の係の整理が挙げられる。従来は各係に複数の担当を配置しても、主担当が一人で職務を遂行することが多かった。今後は、原則的に一人一係とすることで、責任を持つ係を明確にすることを検討中である。ただし、すべての係を一係一人にはできないことや、職務上の責任が担当者に過重負担になりかねないことなど、配慮を要する点もある。

取材を終えて

前例にとらわれない姿勢が印象的であった。石橋高校には、伝統的に培われてきた進路指導のノウハウがある。それを受け継ぎつつも、産業界や経済界などの外部環境の変化や、人事異動に伴う内部環境の変化などに対応できるように、前例にとらわれることなく、常に新しい視点で取組の見直しを図っている。その姿勢から、現状に安んじない学校としての勢いが感じられた。

2-4 「鍋蓋型」組織から「ピラミッド型」組織へ

県立上三川高等学校

■取組のポイント

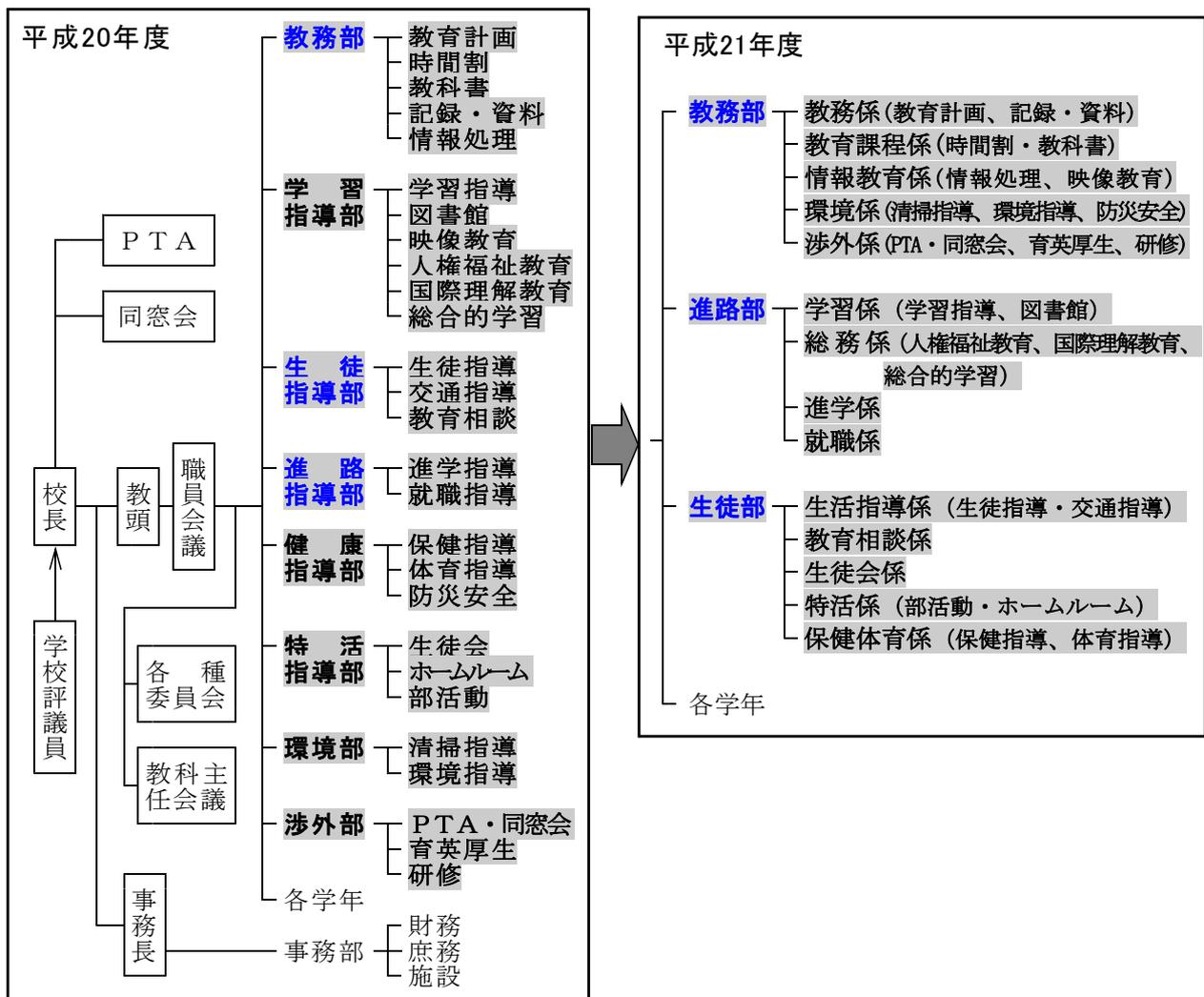
- 校務分掌を、従来の8部（27係）構成から3部（14係）構成にすることで、ミドルリーダーとしての位置付けや任務を明確にして、組織の活性化を図っています。
- 指導方針が統一されて生徒指導がやりやすくなったり、職員会議での協議事項が減って、各部や各係段階で決定した事項の伝達が増えたりするなど、ミドルリーダーの働きが成果として表れています。

■学校の概要

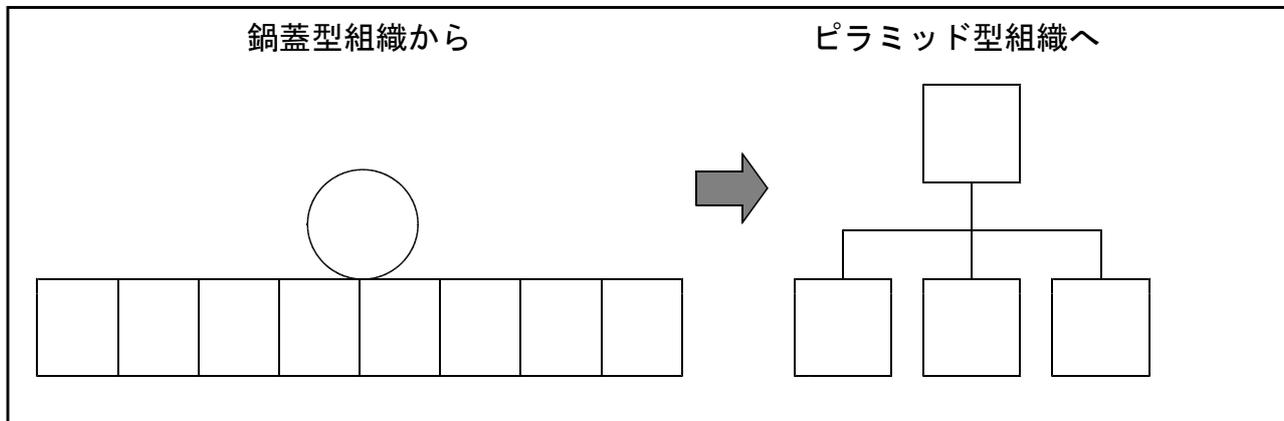
上三川高校は、平成21年に創立26周年目を迎えた学校である。生徒の約9割が進学を希望し、そのうち半数以上が専門学校を希望していることから、生徒が自分の適性に合った専門学校や職業を選択できるように、進路ガイダンスや丁寧な個別指導に取り組んでいる。「気持ちよい挨拶」「きちんとした服装」「きれいな環境」の3箇条を「上高精神」と呼んで、生活指導にも力を入れている。

1 校務分掌の改編とその工夫

(1) 校務分掌の改編 ～8部体制から3部体制へ～

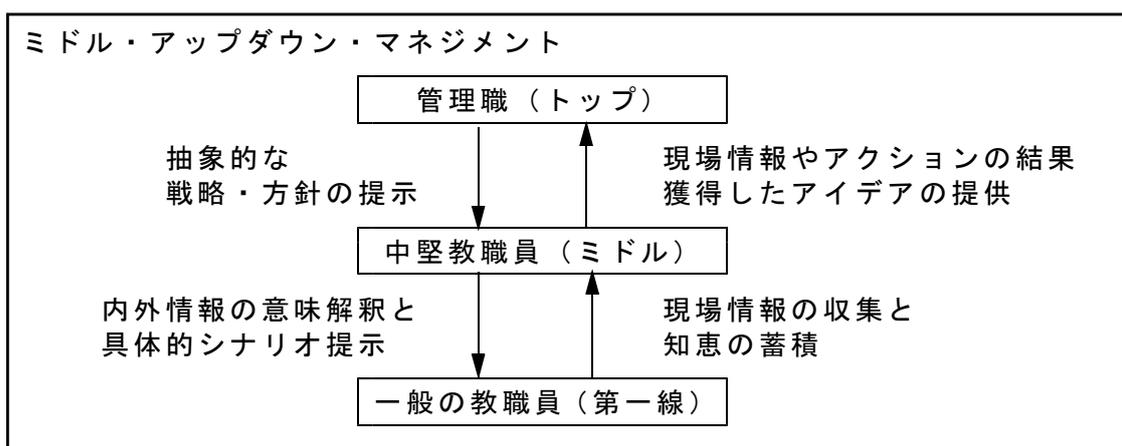


平成21年度に、校務分掌の部の構成を、従来の8部（27係）構成から3部（14係）構成（「教務部」「進路部」「生徒部」）にするとともに、そこに位置付けたミドルリーダーの任務を明確にして組織の活性化を図った。いわば、鍋蓋型組織からピラミッド型組織への改編である。この原案の作成には、平成20年度中に教頭と3人の教諭が当たった。結果的にその3人の教諭が、21年度に改編した3つの部の部長になった。現在、各部の運営は、3人の部長に一任されている。上三川高校では、3人の部長をキーパーソンとして位置付け、その活躍を通して学校の活性化に取り組んでいる。



この取組は、学校組織マネジメントでいうところの、「創発的な戦略^{*1}をベースにしたプロセス型のマネジメント」ということもできよう。また、その形態の面からは「ミドル・アップダウン・マネジメント」を具現化したものと言えよう。

「ミドル・アップダウン」は、「トップダウン」と「ボトムアップ」の双方の利点を生かした手法で、学校教育目標の具現化に向け、ミドルリーダーが教育活動の中核となって学校組織を活性化していく手法である。ミドルリーダーは、管理職と連携を図って組織内での連絡調整をしたり、一般教職員を指導・助言したりする。そうした取組を通して、教職員に自己肯定感や有用感が強まり、考えを率直に言い合える関係が築かれることが期待されている。また、教職員相互に共感的理解と同僚性が生まれ、相互の取組を認め合い、支え合い、励まし合い、高め合うことができるようになることが期待されている。このように教職員が相互に支援したり、啓発したりできる関係は、教職員の個々の力を結束させ、学校全体の共感的理解と同僚性を高めることになり、生徒の望ましい成長を促すことにつながると考えられている。



※1 創発的な戦略：意図して策定した戦略ではなく、最前線の現場に立つ職員の最適な環境適合の結果、状況即応的に下される戦術的な決定戦略。創発的な戦略は、意図的な戦略策定プロセスの分析、計画段階では予見できなかった問題や機会に対処することによって生まれる。これに対し「意図的な戦略」とは、データを基にして意識的かつ分析的に、トップダウンで実行に移される戦略である。

上三川高校では、この取組について、導入後3か月が経過した平成21年6月の時点で、次のような効果が挙げられている。

- 従来の学年主導の体制から、3部長体制にしたことで、縦と横の連携が図られるようになり、学年間の指導の温度差が解消され、統一步調で組織が動いている。
- 学年主任の負担感が軽減されている。
- 生徒指導に関して統一した指導がなされている。
- 教頭と3部長の打ち合わせは、時間割の中に組み込まなくても、少人数のため随時行うことができる。
- 学校の外部に出る文書等は、3人の部長を経由してから管理職に諮ることで、情報の共有化に努めている。

また、新体制が発足して約半年が経過した平成21年10月の時点で、3人の部長は各部の取組の成果と課題について、次のように振り返っている。

3部体制の成果と課題 (○：成果 ●：課題)	
教務部	<p>○年間や月間の行事計画の作成の際に調整がしやすくなった。</p> <p>○各部長は、職員の職務が見渡せるようになり、特定の職員に仕事が過重負担にならないように調整することができるようになった。その結果、各係の負担が軽減された。</p> <p>●職務の割り振りがスムーズにいかない場合に、部長が仕事を一人で抱え込んでしまうことがある。</p>
進路部	<p>○教科主任会議において、進路部長は、管理職の経営方針やそのイメージを各教科主任に伝えるとともに、具体的な取組を検討している。また、教科主任会議での決定事項は、すぐに実行に移される。</p> <p>例1：校外模擬試験については、従来は受験しただけで学習指導に生かすための事後の対策が不十分であったが、今年度は結果の分析とその後の対策を行うようになった。</p> <p>例2：各種テストの結果のデータ分析と公表</p> <p>例3：教員の指導力の向上を目指して、校内において公開授業を行うことになった。</p> <p>○「学習」と「進路」の係が一つの部の中にあることで、3年間を見通した指導計画が立てやすくなった。</p>
生徒部	<p>○従来の8部体制に比べて、広い視野で組織を見渡すことができるようになった。</p> <p>○抜本的な改革や大きな改革がしやすくなった。従来は複数の担当者の合意を得なければ実行できないようなことも、今年度は、シンプルに実行できる。</p> <p>例1：校外の不審者対策のために、放課後の下校指導を行うに際しても、部活動係と生徒指導係が一つの部の中にあるために、統一した指導方針が打ち出せ、すぐに実行に移すことができた。</p> <p>例2：部活動の旅費規定の改正</p> <p>●部長に仕事が集中しがちである。</p>

さらに、管理職は次のように成果を語る。「今年度は、職員会議での協議事項が少なくなり、決定済みの内容の伝達事項が増えた。これは、ミドルリーダーが働いている証拠である。」

(2) 校務分掌の改編上の工夫 ～任務に専念できるピンポイント配置～

3人の部長に対しては、部長としての任務に専念できるように、校務分掌上の係には付けていない。部長は直属の各部の各係を統括する縦の働きとともに、他の部長との連携を密にする横の働きをする。また、部長は正担任には付けず、各学年の学年付き副担任に付けている。

学年主任に対しては、その任務に専念できるように、授業の持ち時間数を他の教諭より減らす、

部活動では副顧問につけるなどの軽減措置を取っている。

一般の教員に対しては、可能な限り一つの部、最大でも二つの部の中の係につけるようにしている。このことにより、3人の部長は、職員全体の仕事が見渡しやすくなっている。

2 中期的な将来構想と本年度の努力点

(1) 中期的な将来構想 ～進路希望別学級編成の導入～

平成20年度に、「特色ある学校づくり検討委員会」及び「企画調整委員会」で中期的な将来構想案を作成した。8部及び各学年からは、具体策として想定される取組を挙げた。

21年度は、まずできることとして、第1学年と第2学年に進路希望別学級編成を導入した。改革の成果は、21年度の年度途中に行った進路希望調査にすぐに表れ、4年制大学への進学希望者が増加しており、進学に対する意識の高まりが数字に表れている。

(2) 本年度の努力点 ～取組の重点化～

例年、学校として取り組む「本年度の努力点」として挙げられていたものの中には、例年どおりの目標も含まれていた。21年度はその点を精選して、取組の重点化を図った。例えば、従来の目標であった「教育機器の活用」や、「的確な進路情報の提供」は、特別なことではなく不断になすべきであることから、努力点から除外した。

具体的な取組としては、平成21年度第一学期において、生徒指導に重点的に取り組んだ。従来は、学年間で指導方針の温度差が出てしまうことがあったが、今年度は生徒部が示す統一した方針によって指導がなされるようになった。校長は次のように語る。「どの先生に聞いても、去年より生徒指導がやりやすくなった。」

なお、第1学期の取組の成果を受けて、第2学期以降は、進路指導や学習指導に重点的に取り組む予定である。

このようにして重点化した「本年度の努力点」を、各教員の行動規準表の目標と一体化させて、教育活動のベクトルをそろえている。そして、教職員一人一人が成功体験を重ね、意欲的に教育活動に専念できるように努めている。管理職が語るモットーは、「教育目標の具現化に向かって、ベクトルを一つにして協力する。ベクトルが同じなら『多忙感はない!』」である。

取材を終えて

取材を通じて、既成概念にとらわれないことの大切さを学んだ。公務分掌上の部の数は8部前後あるのが一般的だが、上三川高校では3部に組織改編を行ってミドルリーダーを明確に位置付けた。その柔軟かつ大胆な発想は、まさに「目から鱗」である。管理職とミドルリーダーが連携して学校を変えていこうとする姿勢に、強い意気込みを感じた。

2-5 フラット型の組織を活かした学校経営

県立富屋特別支援学校

■ 取組のポイント

- 学校の伝統として培われてきた職員間の良い気風を大切にし、学校本来の鍋蓋型組織の特性を活かした、柔軟で機動的な経営を実現しています。
- 「共通理解よりも共通実践」、「お互い様」の考え方が浸透し、全職員による数々の取組により、協働性・同僚性が高まっています。
- 良好な水平方向のコミュニケーションと二名の主幹教諭との連携により、ミドル・アッパダウン・マネジメントを実現しています。

■ 学校の概要

富屋特別支援学校は、昭和54年4月1日に開校し、平成21年度で創立31周年を迎える。「一人一人の能力・特性やニーズに応じた教育を行い、可能な限り積極的に社会に参加する人間を育成する。」を教育目標に、150名の職員が一丸となって指導に当たっている。様々な交流教育やきめ細やかな指導により、保護者による学校評価においても大変好意的な評価を得ている。また、近隣の老人ホームでの除草作業や美化活動におけるゴミ拾い、自治会や幼・保・小学校行事への積極的な参加など、生徒によるボランティア活動や交流活動により、地域からの信頼も厚い。

1 「元気な学校」づくりのマネジメント

富屋特別支援学校では、教育目標に沿って、教職員一人一人がその能力を発揮し、それらの力を集約することを目標達成のプロセスとして学校経営を行っている。校長は明確な目標と幅広いガイドラインを示し、そこから外れた場合は、軌道修正してゆく。教職員は、そのガイドラインの枠内で目標達成のための提案をし、また、評価と改善を短いサイクルで展開している。

(1) リーダーの姿勢

「元気な学校」づくりのためには、教職員の良好な人間関係が最も重要であるとの理念のもと、「和」を大切にしながら経営をしている。児童生徒の全てが見えるのは最前線の教職員であり、そこに課題がありそこで提案が生まれる。新しい取組や改善は、トップダウンの流れによることを極力避け、教職員が自ら考え実践するボトムアップの流れによって行う。主役は一人一人の教職員であると考え、教職員を信頼して任せる。良いものは継承し、そうでないものは改善する。やってみて良かったものは取り入れる。このサイクルを数多く回すことで学校を運営している。

《校長から教職員へのメッセージ》

【良好な人間関係を】教育という仕事にかかわる私たちにとって、教職員間の人間関係はとても大切です。先生方には色々な意味での良好な人間関係を築いて欲しいと思います。

【第一線の先生方が主役】様々な問題点を一番把握できるのは最前線にいる先生方です。また、良いアイデアが思いつくのも先生方です。提案を教頭先生や私にしてください。提案という言葉にとらわれずに何か気がついたことや考えたことがあればそれを知らせてください。先生方の力を借りて学校を運営していきたいと考えています。

【自ら考えボトムアップを】私には、「どうしたら良いでしょうか。」ではなく「こうしたいのですが。」と相談してください。私も一緒に考えます。

【常に改善の意識を持って】仕事の負担感を減らすのも先生方ですよ。何か新しいことを考えたら、古いことをなくすのではなく整理してください。私が整理すると間違いが起きます。先生方が削れるところは削り、残すところは残すと判断してください。それで、こういう風にやりたいというものを提示してください。

校長先生の印象は？

『働きやすい職場をつくってくれている！』

おおらか、話を良く聞いてくれる、懐が深い、細かい話も相談できる、「すみません。」とお願いしやすい、自分の失敗談も隠さず話してくれる、励ましてくれる、褒めてくれる

(2) 共通実践

富屋特別支援学校には、「お互い様」の考え方のもと、長い伝統の中で培われた協力体制や団結力を重んじる雰囲気がある。この良い伝統を活かし、校長の「共通理解よりも共通実践」の理念に基づき、様々な活動が展開されて、継承されてきた良い伝統が随所に発揮され、共働性、同僚性も高まっている。

《富屋特別支援学校の共通実践》

【児童生徒・全教職員一斉ランニング】

授業の一環として校内周回のランニングを取り入れている。朝、昼食後、放課後、子どもたちは大変良く走る。このランニングには教職員全員が参加している。走ることがつらい季節もあるが、それぞれのペースで子どもたちに寄り添いながら走る。共通理解を図りながら、新任者も新規採用者も自然に共通実践の流れの中に入ってゆく。



【全教職員による支援部のケース対応】

早期教育相談や他校支援などのセンター的機能を果たす支援部では、8名の教職員でケース対応をしていた。ところが現在、全てのケースを抱えきれない状況になってしまい、急遽全教職員に早期教育相談か他校支援のいずれを希望するかアンケートを取り、「困った時はお互い様」と快く対応した。年度途中であっても、緊急性、重要性があれば組織にとらわれず大勢で協力できる体制で対応する。

【全教職員でおはようとさようなら】

登校する児童生徒を教職員全員で出迎え、「おはようございます」の挨拶をする。そして、放課後も全教職員で「さようなら」の挨拶をして見送る。児童生徒の顔が覚えられて、保護者との信頼関係を深める上でも良い結果に繋がっている。



【全教職員で一斉清掃】

日々の清掃の他に、毎週木曜日の16:30から、全教職員で一斉清掃をしている。これら以外にも、担任は自主的に清掃をしている。そのため、校舎は大変きれいに保たれている。

【会議を持たない時間帯】

児童生徒が下校した後の放課後の45分間（14:45～15:30）を、大きな会議を持たない時間帯として設定している。この時間が教職員間で大変有効な時間として機能している。学年などのブロック単位で、その日にあった課題の共有や情報交換を行っている。このような時間が、教職員間のコミュニケーションのための時間となり、指導方法や校務に関して助言し合う時間になっている。そうした環境の中で、学校の良き気風が自然と伝承されている。

(3) 結果としての職場像

前述したマネジメントの結果として、緩やかな階層構造の中で活発なコミュニケーションがなされ、チームワークが強まっている。また、その中で業務を共有化し、役割を分担することにより各々が主体的に仕事に取り組んでいる。それぞれの教職員の能力を発揮しやすい職場となっている。さらに、リーダーの示す問題点に向き合って、活発なコミュニケーションにより同僚性を高める結果となっている。

《富屋特別支援学校の職場像》

1	自己コントロール	管理職が統制を加えるのではなく、職場の一人一人が自分の役割を自覚して、それぞれの持ち場で力を発揮し仕事をコントロールしている。
2	メンバーの参画	支援部のケースワークや運動会など、校務や様々な学校行事に全員が参画している。また、全員が全児童生徒に関心を持ち、小学部、中学部、高等部の壁も無く教職員が行き来し、情報を交換し、高め合っている。管理職、教職員間には共働関係ができています。
3	相互の信頼	管理職・教職員間、教職員同士が気軽に話し合え相談でき、お互いに信頼し合って仕事を進めている。ざっくばらんに話せる雰囲気ができています。廊下を歩きながらでも様々な提案が出てくる。
4	相互援助関係	「お互い様」の雰囲気があり、自分の持ち場以外にもバックアップする気配りのできる人が多い。改まって仕事を依頼しなくても周りがやっている姿を見て、新任者も自然とその雰囲気にとけこんでいく。資料の綴じ込み作業など、素早く協力的である。管理職や教職員がお互いに相手に気を配り、相互にかかわりを持ち、持ちつ持たれつの関係にある。
5	仕事のコミュニケーション	年配の教職員が転勤してきても、中堅が若手との間をうまく取り持っている。年配の教職員が若手に教えてもらう場面も見られ、そこに何の壁も感じさせない良い雰囲気がある。
6	モヤモヤの処理	仕事を抱え込む教職員が少ない。相談し合える雰囲気がある。職場内での不満やモヤモヤを、同僚に相談しつつ、正面から取り組み、前向きに解決しようとしている。
7	動いて学ぶ姿勢	キーパーソンとなる主幹教諭や学部・各部主事は、率先垂範して業務をこなし、リーダーシップを発揮している。支援部部長は、早期教育相談と他校支援で放課後のスケジュールが一杯になっているが、言葉よりも自分が動くことで指導力を発揮している。各部のリーダーが率先垂範し、その姿を後輩が見ることで、いつの間にか仕事のやり方や進め方を覚え、次のリーダーに育っていく良い循環ができています。お互いの経験やノウハウの交換を、共に働く仕事の中で積極的に行っている。
8	能力の活用	管理職が、教職員一人一人が持っている能力を引き出し、目標の達成や効果的な職場の運営に役立てている。
9	目標の受け止め	教育目標が明確にされ、教職員がそれを自分のものとして受け止め、達成に向けて主体的にやりがいを感じながら仕事に取り組んでいる。
10	価値の共有	仕事を進める上での考え方について、職場内で日頃から話し合われており、管理職と教職員の目指す方向が一致している。

* 木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメントー学校・教職員がもっと元気になる開発プログラムー』を参考に、富屋特別支援学校の取組を当てはめて作成。

2 「ミドル・アップダウン」の組織マネジメント

富屋特別支援学校では、伝統的に培われてきている団結力をベースに、二名の主幹教諭が連携し、大小様々な改善のサイクルを回している。リーダーの意向を受けて、全教職員が「児童生徒のために」という共通の認識を持っている。このため会議の席でも建設的な議論が交わされ、課題を各職場に持ち帰っても、同様に熱心な協議が繰り広げられる。このことは、業務の改善に加えて、職場の団結力を一層強め同僚性を高めることに繋がっている。現在、「ミドル・アップダウン・マネジメント」の手法を取り入れ、主幹教諭を中心に、教育目標や努力点についても全教職員でつくりあげる仕組みを検討している。中堅職員が核になって学校という組織を動かしてこそ、変化に敏感に反応できるとともに、学校全体の動きを確保できるのである。

なお、「ミドル・アップダウン・マネジメント」については、第2章3『鍋蓋型』組織から『ピラミッド型』組織へ」（栃木県立上三川高等学校）29ページ参照。

《校長から見た同校の主幹教諭の姿》

ランニングがとても盛んな本校の朝は、全校生が走るため、コースに利用している通路の幅が不十分になってしまいます。力の差もあり、速く走る者、歩く者、まちまちです。時には危ない場面もあります。これを二人の主幹教諭が誰かからの意見があったのかもしれないが、我々がコースの使い方について悩んでいる間に、情報を集めて話し合い、主事会議開催の伺いをする頃には改善案ができあがっていました。短期間のうちに、朝の打合せでコースの運用方法が報告されました。学校の身近な課題を見つけると、できるところから対応します。相手を思いやる心と気配りが、職場の潤滑油になっています。教職員からの相談も多く、バランスの良い二人です。

3 それぞれの立場で活躍するリーダーたち

鍋蓋型の組織のメリットを活かし、職場の「和」を大切にされたマネジメントの結果、「元気な学校」ができあがり、それぞれの教職員は生き生きと業務に当たっている。その中で様々な立場のミドルリーダーが活躍している。

【教 頭】 二名の教頭で、小・中学部、高等部を分担している。連携が大変良く、担当外の学部も相互に熟知している。膨大な校務処理を行う中でも、各自必ず一日の中に時間をつくり、手分けをして校内巡回をできるだけ多く行うようにしている。また、それぞれの教頭は、児童生徒と共に昼食を取り給食指導にも当たっている。教員との間に主幹教諭が配置されたため、一層うまく連携が取れるようになっている。

【部 主 事】 自ら多くの業務をこなしつつリーダーシップを発揮している。業務を進める過程や各学年への気配りと担任への支援の姿が、他の教職員への模範となり、次のリーダーの育成に繋がっている。

【中堅教職員】 中堅教職員が核となり、年配の教職員と若手教職員との間の連携を図っている。管理職が一度指導した内容は、全ての教職員間で共有されている。先輩から後輩への指導も、共に業務を遂行する中で自然に行われている。指導案の作成や計画書、報告書など、様々な文書作成のスキルについても、お互いに共有しており、管理職に提出する前に職場内での互審が行われている。

それぞれの立場のリーダーが自ら進んで範を示すことにより、次のリーダーが自然と育ってゆく。職場の中にミドルリーダーが点在し、健康かつ柔軟で機動的な組織となっている。

取材を終えて

学校という職場は人材の宝庫である。様々なキャリアや自己研鑽によって培われた多様な知識と発想に溢れている。これらの力をコミュニケーションによって繋ぎ合わせることができれば、それがたとえ雑談であっても知的創造性は高く、ましてや、目標を一にした集団であれば尚更である。かつての学校にあった職場への郷愁と、学校本来の鍋蓋型組織の可能性を感じられる取材であった。