

学校の組織づくりを進めるための教頭のかかわり方 ～学校課題の解決に向け、調和のとれた学校運営を行うために～

(平成26年度渡島公立学校教頭会研究会第一分科会提言資料より)

平取町立平取中学校 校長 小山内 仁

I はじめに

1. 研究主題の趣旨

科学技術の進展や高度情報化などの加速は、物質的な豊かさや生活の便利さをもたらした。しかし、その一方で子どもたちを取り巻く社会環境や家庭環境に様々な歪みを生じさせた。核家族化の進行や価値観の多様化、家庭や地域社会の教育力の低下等により、子どもたちの規範意識や耐性が低下し、目的意識や倫理観が希薄化してきている現状にある。

そこで、これら複雑多岐にわたる課題解決のために教頭として学校運営の大きな改革が求められている。学力向上・体力向上そして心の教育を円滑に推進するためには組織としての学校運営が基底となる。さらに、学校改善に向けたプランの適切な推進や年間を通じた PDCA サイクルの適切な推進の要となる教職員組織の確立と開かれた学校運営を行うための保護者地域への発信・評価・検証・改善のサイクルをスムーズに機能させることが、調和の取れた学校運営にとって必須条件となる。

これらの、チームとしての組織づくりと機能する学校となるために教頭としてのリーダーシップは、単に校長の補佐役としての立場から、校長と共に学校を「動かす」ためのパートナーとしての立場を自覚する必要がある。

そのために、校長の補佐としてのリーダーシップを発揮して、学校全体で取り組むとともに、「学校からの教育改革」の中心的役割を担う教頭としての指導性と組織運営への関与の在り方を明らかにしていく。

II 研究の進め方

1. 仮説

「校長の補佐役としてのリーダーシップ」から、一歩先へ思考を転換し、「校長とのパートナーシップ」という立場での学校運営を自覚し実践することで、多岐にわたる学校課題の解決が図られ、学校組織の活性化が図られるだろう。

2. 研究計画

今年度の実践レポートは、ブロック研究の視点「学校の組織づくりを進めるための教頭のかかわり方」であり、以下の柱から迫っていく。

柱 学校運営において調和の取れた適切な組織づくりを進めるための教頭のかかわり

(学校改善プラン、教育課程編成、指導方法工夫改善、学校力向上、地域連携、異校種間連携、分掌運営、校長との連携・連絡調整等)

3. 教頭のかかわりの視点

実践レポートの作成にあたり、以下の5つの視点を挙げた。

- (1) 学校改善プランに基づいた学校課題の洗い出しについて
- (2) 各課題に対する、組織としての取組の中での教頭の関与について
- (3) 学校運営における調和の取れた組織体制作りに関して
- (4) 組織的学校運営を行うための教頭としての適切な連絡調整の在り方について
- (5) 校長の補佐役としての教頭のあるべき姿について

4. 実践レポートの集約とまとめ方について

- (1) 各校教頭より提出されたレポートを各項目（各視点）別に集約する。
- (2) 集約された中でも、特に「柱」に関わる実践を「教頭のリーダーシップ・かかわり方」にあてはめ、2ブロック各校の取組の傾向を知る。
- (3) 傾向と各校からの課題・成果から、「今後の教頭のリーダーシップや関与の在り方」について考察する。

III 実践レポートの集約と考察

柱 学校運営において調和の取れた適切な組織づくりを進めるための教頭のかかわり

〈学校改善プランに基づいた実践における課題〉

今年度北斗市教頭会では、各校において練られた「学校改善プラン」を提示し合い、それぞれの学校での課題の洗い出しを行った。

確かな学力をはぐくむ学校運営に欠かせないのが「同じ方向性を持った教職員集団の育成」である。教職員集団は、学校づくりのエンジンである。エンジンがなければ、車は走らない。教職員集団にまとまりがなければ、学校は機能していない。

学校づくりの根幹は、チームとしてのまとまりのある且つ、学校運営に参画する意識を強くもった教職員集団をいかにつくりあげるかという点であるといえる。

そのために、教頭のかかわりはどうあるべきか、以下、研究課題の視点に基づいた実践レポートを掲載する。



【A小学校】

事例1 組織的学校運営を見据えた校内人事

【学校課題】

(1) 組織的学校運営の推進

- ・一教員の単独での対応による失敗
- ・誰が窓口で、誰が担当かわからない分掌組織
- ・同じ学年や同じ分掌の教員に聞いても、進捗状況や取組内容について担当でないからわからない学年・分掌運営

【教頭の関わり】

(1) ①組織的学校運営を見据えた校内人事

- ・ミドルリーダーの育成を視野に置く分掌、学年・学級の人的配置
〈教務主任、保健主事、各分掌の部長（主任）、学年主任〉
- ・学校課題の解決の順序性を見据え、軽重をつけた人員配置

②調整会議の機能化

- ・学年主任、分掌部長(主任)による調整会議の運営の刷新
- ・調整会議の主担当を設置…主幹教諭 事前調整の円滑化
- ・学年、学級での問題、特別支援教育の課題等も交流
→校内で起きていることの周知・共通理解→協働体制での取組

③教員の役割・立場の明確化

- ・「この仕事は〇〇先生が主担当としてお願いします。」と明確に指示
- ・連絡、報告、相談を密にし、困ったらいつでも助ける体制による安心して取り組む仕事づくり

④情報の共有、オープンな職員室風土の醸成

- ・まずは、教頭が「思ったら言う」の実践。
→口にして困ることより、後でつながってきて「ああ、前にも言ったものね」と、様々な事項について事前の周知・共通理解が進む。
- ・分掌の担当者や核になるリーダーとの協働体制をつくる。
→目的と達成したいラインを共通理解 →「任せる」体制 →確認
〈調整会議、分掌部会、学年部会、職員会議〉
- ・どこまでのことを管理職等（教頭・主幹教諭等）に伝えるかの線引き
(生徒指導面での問題や保護者からの相談等の報告・連絡・相談の在り方)
→「話しておくで楽」「何とかしてくれる」「一緒に対応してくれる」となる対応を一生懸命にする。管理職等自身が自分事として動く。信頼関係の構築にとっても大切なことと思っている。

◇正しい情報が正しく伝わること、同じ情報を共有していることで、必要な体制・対応ができる。

◇情報発信の一元化は大切。何かあったら、教頭からの内容で統一、外部からの問い合わせや情報も教頭に集約。

【B 小学校】

事例2 情報の共有、オープンな職員室風土の醸成

「一人で抱え込まないで、みんなで見ていこう」というスタンス

日々のかかわりの中で培っていく教職員相互の信頼関係にある。

放課後、体育大会の準備を終えて職員室に戻った若い教職員のグループが、授業の様子を撮ったビデオを見始めます。それに気付いた中堅教員たちが、「私たちも入れて」と参加し、気軽な雰囲気です授業ビデオを観ています。

「発問しているのに、子どもたちの顔を見ていないよね」「板書のスピードが遅くて、生徒たちに空白の時間が生まれている」「この発問はいいね」と誉めたり、時には笑い飛ばしたりと、率直に気づいた点を指摘していました。

直面する課題を克服するため、教職員がホンネでぶつかり合うことが大切であり、その結果として結束が固くなりチームワークが育った。

【C 中学校】

事例3 とともに育つ地域・校種間連携

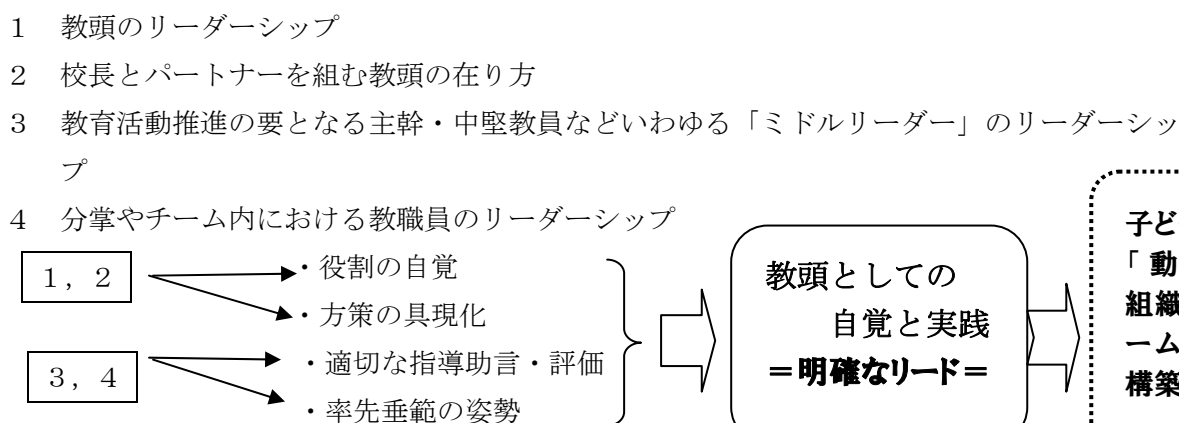
ここで使われている「ともに育つ」という言葉は、「子どもも大人もともに育つ」という意味である。

子どもの育つ環境の「ひろがり」を視野にいたした「地域連携」と、子どもの育つ道筋の「つながり」を視野に入れた「校種間連携」は、各学校が単独ではできない教育活動を可能にするものである。

IV 研究の成果と課題

実践内容の検証によって、次のような成果をあげることができた。

〈成果〉



また、各校の実践により、教頭としての関与に関して大きく以下の4点が課題として浮き彫りとなった。

〈課題〉

- 1 教育者としても学校という組織の責任者としてもその資質能力を他の教職員以上に高め、「卓越したリーダーシップ」を発揮することが求められる。
- 2 学校組織の集団としての総合力を高めるには、「知の共有化」が図られるようにすることも視野に入れる必要がある。
- 3 一人一人の教職員が、組織的な連携のもと、自らの役割をきちんと果たすことが不可欠である。
- 4 組織体制が分かりにくく責任の所在が不明確な場合、より透明性の高い組織運営を行うことも大切である。このことは、開かれた、信頼される学校づくりを進める上でも求められるものである。(学校内外での発信・評価)

V 考察

1. チーム力を引き出すリーダーシップの発揮

教職員集団のチーム力を十二分に発揮させるためには、柔軟かつ強固なリーダーシップが大切である。校長のリーダーシップが最も重要であることはいうまでもないが、学校組織を活性化する上で教頭を核とした教職員それぞれが重要な役割を担っている。リーダーとは、いわばエンジンをスタートさせる「鍵(キー)」である。キーを右に回さないと、車は始動しない。教職員集団をやる気にさせるのがリーダーの役割であり、「学校運営の要」である教頭は、教職員集団をまとめ、中堅教員などのミドルリーダーと適切に連携することで大きな力を生み出すのである。「子どもたちのためにできることは何でもやろう」という共有(気持ちをそろえること)が、学校づくりの出発点となる。

2. 信頼感に基づくチームワーク創り

リーダーシップが、いわばエンジンを始動させる鍵の役割を果たしているとするならば、教職員の「チームワーク」は、エンジン本体の性能そのものだといえる。個々の教職員の経験の差があり、それぞれの考え方や持ち味も多様である。それらをいかに結集させ、まとまった力を生み出す形にもっていけるかが重要である。エンジンの性能とは、チームワークを基盤とした学校の組織力である。教頭は常にエンジンを点検整備する整備士の役割を持つと考える。

3. 学び合い育み合う同僚性

リラックスした雰囲気の中で、自由な形の学び合いが生まれる。若い教職員が素直に「先輩のようになりたい」と思える同僚性を築き上げることが重要である。

車のエンジンが高性能を維持するためには、定期的な点検整備や修理改善が必要である。教職員集団にも、同様のことが言える。「若い教職員をどう育てるか」ということは重要な課題であり、教職員の大量採用の時期を迎える今、教頭として、同僚性の構築に積極的に関与する姿勢が必要である。

4. 校長とのパートナーシップの在り方

これからの教頭は、「校長の意を体する」だけの感覚だけではなく、時には校長とパートナーシップを組んで、学校経営上の役割を担っていく立場が必要である。具体的には、以下に述べるように、学校経営計画策定及び改善プラン、教育課程編成、校内人事及び人事考課において、教頭は管理職としてその精力を傾注し学校経営上の役割を果たすべきである。

これらはいずれも最終的には校長の権限と責任において行われる職務である。従って、教頭がこれらの職務を補佐し、経営層の一員としての役割を果たす上で、校長との関係が重要である。校長のマネジメント方針、とりわけ部下である教頭とどのような関係を作ろうとするかに掛かっているとよい。校長の人事管理・マネジメントの方向をしっかりと把握し、教頭としての「経営プラン」を持つことが重要である。

教職員集団がそのチーム力を発揮し、各教職員が力を伸ばしている学校では、目標の達成に向けて、その力を発揮させる仕組みがあり、またその仕組みを活用する計画が練られている。

このような学校運営が、学校の取組を継続し、発展させていく「したたか」で「しなやか」な組織力を生み出していくのである。

学力向上に成果を上げるための学校づくりの最後の要因は、教職員の間で学校に対する誇りとプロ教師としての自覚、そして教育実践に対する責任感、使命感が共有されていることが挙げられる。

「すべての子どもに自立する力を育成するのは学校の責任である」と断言できる責任感が学校に浸透していくことが重要である。

このような学校では、学校に対する熱い思いが、教職員だけでなく、子どもたち、保護者・地域の人からも感じることができる。

VI まとめ

ここまで各校のレポートを中心に学校の調和の取れた適切な組織づくりにおける教頭の関与の在り方について、実践を交えてまとめてきた。

大きく捉えると次の4点が教頭のリーダーシップと関与のあるべき姿と考える。

- | |
|------------------------------------|
| 1 学校が掲げるビジョンの教職員全員での共有の為の具体的な方策の実行 |
| 2 教職員への責任の分担（適切な分掌配置のための連絡調整） |
| 3 学校改善プラン等取組みの継続と継承の先導 |
| 4 校長とのパートナーシップの確立 |

また、学校運営で教頭が適切なリーダーシップを発揮するためには、補佐役として、校長との適切な関係づくりと職能向上の為の団体である教頭会のあるべき姿（学校運営研を含む研修等の主体的企画・運営等）の再確認が必要であることを強く感じる。

学校として、「真に必要なもの」は何かを学校組織の現状から見極め、時には、強く具申し自身の策を示すことが成長にもつながり、ひいては学校組織そのものの活性化へと結びつくと考える。