

② 戦略的で柔軟な学校運営



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。

つまり、「エンジン」の力を各部に伝え、走行を制御する「ハンドルとミッション」の役割としての学校運営が、学校の実態や課題に適切に対応していることが重要である。このような学校運営が、学校の取組みを継続し、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。

1 ビジョンと目標の共有

学校としての一貫した指導を進めるためには、学校のめざす姿（ビジョン）を表す「学校目標」とともに、子どもたちの実態把握等による生徒指導面や学力向上面などの教育課題をもとに、校長や教頭などのリーダーが「具体的な目標」を明確に示し、教職員集団に共有されていることが必要である。

その具体的な目標は、

- 将来の成果を見通して吟味された目標として、各学年・各教科担当等に示されていること
- 各教職員が日々の実践にすぐに結びつけられるように深く理解されていること
- 取組みの内容や方法について、将来の見通しをもった共有が図られていること

ビジョンと目標が共有されるには、

- その目標が、子どもたちの現状や課題、保護者・地域の要望等を把握して、学校として組織的に集約されたものであること
- 取組みの状況や今後の見通しについての情報の共有が、系統的に円滑に進められていること

が重要である。次の事例1が、その具体を示している。

事例1

教職員集団のまとまりと情報の共有

朝、職員室で全教職員参加の朝の打ち合わせ（「職朝」）が行われます。まず、全体でその日の日課と次の日の予定を確認した後、連絡事項のある教職員が手を挙げ全体に向けて諸連絡を行います。その内容は、行事関連など3学年全体に関わる事柄だけでなく、前日の生徒指導上の対応に関する報告や今後の対応の仕方にまで及びます。

全体での打ち合わせの後、学年ごとの打ち合わせがもたれ、気になる生徒の情報交換や学活の内容についての確認等が行われます。「職朝」で前日に問題を起こした生徒に関する情報が、学年としての対応の仕方も含めて全教職員に共有される場面を何度も目にしました。これは生徒指導を効果的に進めるためだけでなく、ここ数年増えてきている若い教員に生徒指導の方法を伝授するという意図もあるようです。

（大学研究者の観察記録から）

2 柔軟で機動性に富んだ組織力

ビジョンや目標を適切に設定したとしても、取組みを進める過程で新たな課題が出てくる場合がある。そうした事態が生じたとしても、それを見越した柔軟な組織づくりや、様々な課題に即座に対応できる機動性があれば、共有されたビジョンや目標のもとで、多少の修正はあっても基本的な方向を見失わずに実践が進められる。

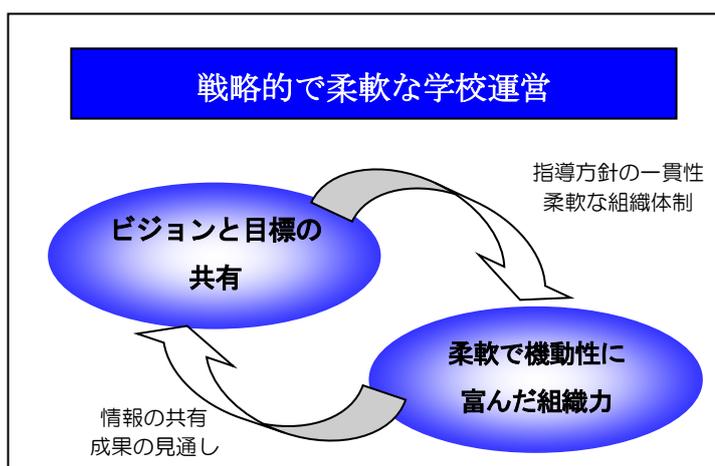
組織的な取り組み方には、綿密に組織された指導体制が構築されている場合もあれば、各教員が個性等を生かした実践をすることを方針とするような緩やかな体制をとっている場合もある。

しかし、いずれの場合でも、学校としての一貫した指導方針が保たれており、ブレがなければ学校の組織力は発揮されるのである。

● 課題に対応した組織づくり

課題遂行に有効な組織づくりとその運営には、学校の取り組む教育課題や目標とともに、学校や校区の特徴や課題の理解が不可欠である。学校の規模、教職員の構成及び保護者や地域の実態を踏まえ、各学校がその組織力を発揮しやすい仕組みを工夫することが重要である。

事例2は、各教職員の役割分担と連絡調整が円滑に行われている学校の例である。



事例2

校内部会とその連絡調整

校内のメイン組織は、三部会。授業研究部会、子ども支援部会、地域連携部会の3つを合わせて三部会といい、教職員はいずれかに所属することになっています。各部会の会議は基本的に月1回行われます。授業研究部会では、主に研究授業や学力保障などが議題となります。子ども支援部会は、特別支援教育や生徒指導などが議題となります。地域連携部会では、地域との連携(主に行事面)や人権教育について議題となります。

それぞれの部会で議論された内容は、管理職や各分掌の代表による連絡調整会議に伝達され学校全体の動きが確認されます。職員会議ではほとんど議論されません。良く言えば、役割分担がしっかりできていて、スムーズに運営がなされているといえます。

(大学研究者の観察記録から)

障害のある子どもたちなど、特別なニーズのある児童・生徒に対しては、担任等が配慮して指導することに加え、学校全体の教職員が「支援」に対する共通理解を図り、校内での支援体制づくりを工夫していくことが大切である。



事例3は、学校の課題に対応したある中学校の不登校生徒支援委員会の1コマである。こうした対応には、ミドルリーダーの果たす役割が大きいことが分かる。

事例3

機動性を重視した取り組み

不登校生徒支援委員会で「これやって失敗したらどうしようとか、迷っているうちに手遅れになったりすることがある。うまくいかなかったら、またここで次の手を考えて修正したらいい。」という発言があり、会議に参加した教員の中で、目先の変化に一喜一憂することなく、長い目で支援していくことが確認されました。

このような共通理解の中で、若い教職員も安心してスピーディーに支援に取り組むことができ、結果が期待どおりにならなくても、自信を失ったり、慎重になりすぎて手立てが遅れたりする等の事態を回避することができています。

(大学研究者の観察記録から)

組織的な取り組みを行うきっかけという点では、研究指定等を積極的に活用することは有効であり、若い教員の育成という視点でも意味があるといえる。