

# 「様々な問題に対する組織的対応の必要性」講習から

岐阜県教育委員会教育総務課教育主管 服部 吉彦

## 1. はじめに

平成21年度より教員免許状更新講習が始まった。その前年には予備講習が行われた。その状況を見てみると、講義を行う人は受講者に分かりやすいプレゼンや演習の工夫をし、受講者はこれから学習する内容がまさに今自分の置かれている学校の中の組織分掌である人もいれば、あまり考えたことのない人もいる中でよく集中して取り組み理解が進んだと感じられる様子であった。終了後の試験内容は、知識だけを問うものより実践を基に解答ができるものが取り組みやすいように思われた。

これまでも、教員は、養成・採用・研修を通じて、自信と誇りをもって子どもの前に立つ力量を身に付けてきた。子どもたちを取り巻く環境が変化する中、当然のこととして、資質の向上は継続的に行われる必要がある。そういう観点から教員免許状更新制は、その意義をみいだせる。

今回、「様々な問題に対する組織的対応の必要性」を担当した講師グループは以下のような項目を示し、受講者に課題意識を持たせた。

- ①学校組織の特性には、企業や県庁、市役所等とは異なるどのようなことがあるか。
- ②ミドルリーダーとして組織内の人間関係的な取組において重視すべき行動にはどのようなことがあるか。
- ③学校改善のための組織的対応について、その方法や課題は具体的にどのようなことがあるか。

私は、「学校組織の特性を理解しながら学校にどのような変革が求められているか。その中心となる中堅教員であるミドルリーダーが人間関係や組織開発をどのようにしたらいいのか。その手法として学校経営計画の作成や企業経営的な組織評価を導入した組織マネジメントの在り方はどうか。」等について説明した。

使用したプレゼンを示しながらいくつか振り返りたい。

## 2. 講習内容から

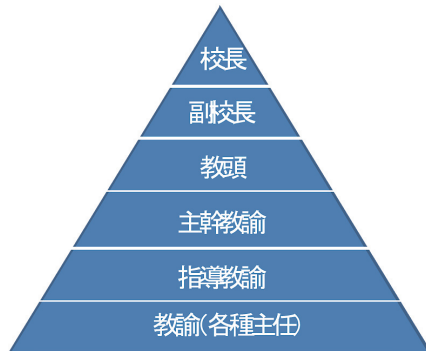
### ①学校組織の特性について

縦系列で法令を遵守しながら規則や手続きに従い指示命令がなされていく官僚的組織、指導技術等高い専門性を発揮しながら学校教育を行っていく専門職的組織、管理職のビジョンの遂行のために担任や学年主任等が学校経営に参画する経営的組織の3つが混在しているという特性については、多くが理解を示したと思われる。それは、受講者の中には校長の意をくみながら学校運営を担う存在として学校運営の中核的な存在となっている教員、学級担任や教科担任として日々授業を行っている教員等がいるが、一人ひとり、学級担任+教科担任+他の分掌と複数を受け持っているため、各自の経験を踏まえることができたからだと考えられる。

1998年中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」が示されて以後校長のリーダーシップの強化、企業的マネジメント手法の導入等改革が行われてきた。その一つは学校教育法第37条の規定にある副校長等の新しい管理職の導入である。これについては、次のような図を示して説明した。

このピラミッド型学校組織については、学校の機能強化や個々の教員のモチベーションの向上が期待されるが、役割を明確にし現状を変えていくには時間がかかるのではないかとといった説明にはうなずくものがあった。岐阜県において、小中学校に配置された主幹教諭は、特に生徒指導の役割を担い兼務により中学校

## ピラミッド型学校組織



区の各学校の管理職を助け教育を行っている。

この取組は、非常に効果を発揮した。小中一貫した見方や考え方で指導が主幹教諭を中心に行われたからである。不登校やいじめへの対応といった人間関係の醸成のために取組が、予防や未然防止も含め、中学校区がより一貫した考えで取り組むことができ連携も図られ成果をあげた。この場合は、ピラミッド型の学校組織というよりは、横断的な組織として機能している。各学校のミドルリーダーである生徒指導主事を組織しリードしたからである。また、校長、教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理して児童生徒の教育をつかさどるといった、補佐・調整・人材育成・監督として機能したと言える。受講者には、身近なこととして考えやすいものであったと思う。

### ②ミドルリーダーの役割について

受講者は、教務主任、生徒指導主事、学年主任等であったり、校務分掌として中核的役割を担っている人であるため学校組織の活性化について次の図を使った説明は理解が可能であったと考える。

学校における組織は、一人がいくつかの校内組織に属している。担任になると学級の経営を行いながら、学年会、教科部会、他の委員会に所属している。たとえば、運動会を行う際には、運動会を担当する委員会が計画を立て職員会で説明し実行する。その委員会のメンバーは学級担任をしており、自分の所属する学年会で学年としての参加も担っている。指示系統はピラミッド型であっても、運営の際には、学年で取り組む等横のつながりが重要な意味を持つ。さらに、進めていく際には、保護者との打合せや地域との連携を図る役割も担っている。

それぞれの組織の主任は、教員一人ひとりの役割を理解し、委員会での提案を実践できるように、また、学年や学級での運営が充実できるように指導助言や支援を行っている。

今、岐阜県においては定年退職者数等が年々増加している。年齢構成からすると、岐阜県の教育を背負ってきた50代の教員数を20代の教員数と比較すると年齢によっては20代が約半数となっている。ミドルリーダーが中心となって学校教育現場の理論と実際のノウハウの伝授を意識的に行っていかなければならないと説明した。

## ミドルリーダーの役割

### チームワークの維持

- ・学年会、教科部会、各種委員会における協働関係づくり、新人教師の育成

### 情報の共有化

- ・管理職と教師集団を結びつき、横の関係づくり

### 学校組織の意思決定における実践的・中核的役割

- ・オピニオンリーダー、アイデア

### 学校組織文化の変革の創造

- ・ビジョン作成

### ③組織マネジメントの導入について

学校組織の特徴をこの図で説明した。

#### 学校組織の特徴

	私企業	自治体	学校
組織目標	利潤追求	住民へのサービス	子供の成長・発達
組織活動	経済活動	給付活動	教育活動
組織結果	測定可能	測定可能	測定困難
組織の自律性	強	中	弱
成員の自律性	弱	中	強

(篠原1992より)

学校は子どもの成長・発達を組織目標としており、その目標はとかく理念的で抽象的である。だから、単に数値に表れる学力だけでなく、心理的成長や道徳性の高まり等人間の成長について総合的に評価していくことが必要である。また、成果の個別的現れの違いもあり、測定は困難となる傾向にある。組織の自律性については、教育活動は、学年会とか委員会といったチーム構成で行っていると共に、一人ひとは教科指導はもちろん生徒指導も責任をもって行っており、専門的組織の自律性より成員の自律性が強いと言える。また、一人の子どもに対して、複数の教員があたっていることから、その成果をみるには、組織評価と共に一人ひとりの教員の評価も必要となる。この目標、活動、結果等についてはどれも分かりやすかったようだ。

さらに学校評価を中心に説明した。受講者のどの学校も学校評価を行っているとのことであった。学校で行われる教育活動は定量的評価というより定性的評価の傾向が強いという印象を受けた。評価を客観的にし具体的で分かりやすくするためには、より定量的にみることが教育を具体的に改善していくことになることと説明した。この考え方は、受講者は理解ができていたように思えた。しかし、「定性的評価から定量的評価へ」といった流れの中で、具体的で理解しやすい評価内容としての数値化は評価指標作りの難しさと共に数値の取り方等について検討することも多くあり、PDCA サイクルが機能するようにするために時間がかかるという感想があった。

#### 学校経営ビジョンのマニフェスト化

〇〇市の重点	□□小の宣言
<ul style="list-style-type: none"> <li>• こんな子供を育てます 学ぶ:課題をつかむ、仲間と共に学びあう</li> <li>• 学校が楽しいと感じる児童生徒の割合 78%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• こんな学校を創ります 学習:授業力・学級経営力を高める</li> <li>• 授業がわかりやすいと答える児童の割合 80%以上</li> </ul>

次に、現在の市や学校の傾向として次の図を示して、学校経営ビジョンがマニフェスト化してきているという説明をした。この市では、学校が楽しいと感じる児童生徒の割合を住民に示した。市内の各小中学校では、これを受けて、たとえば学習指導において、「授業がわかりやすい。」といった項目を設定し数値目標を示すことで市のマニフェストに連動させた。この小学校では、自己評価をすると共に、学校関係者評価において数字を示した。学習指導の項目では、80%の根拠と残り20%への対応を具体的に

示すことで、学校側にとっては、次年度の方向性を示すことができ、関係者にとっては、次年度の取組をみる指標が明らかになったということである。

ある学校の授業参観をしたとき、国語の教科書の内容を黒板に拡大して、ラインを引いたり、解釈した内容を記述したりして、すべての子どもが同じ行や文字を見ながら授業が進んでいた。校長は、まず子どもが学習する教材をきちんと理解してすすめるべきだと話されていた。子どもたちが確実に漢字を書けるとか読めるとか、読み取りの内容を同じように深められるとか。つまり、基礎学力としてねらいとしていることを確実にどの子にも習得できることをその学校の教員は考えていると感じた。この学校の学力の評価指標は、

「〇〇年生で□□の漢字を書ける。」といった具体的な指標が考えられる。この場合基礎学力につながるような内容について、どれくらいの教員が子どもたちの学習状況を理解して手をうっているのが重要となる

教育目標等の数値化が教育実践の多様性を促すのか阻害するのか。実践の柔軟性を抑制するのか。数値化できない部分はどうするのか。その評価のあり方については引き続き検討し、今後の講習で示す必要性を感じた。

学校関係者評価の構成員に関しては、多くの学校が学校関係者が学校評議員であった。ここで説明をしたのは、中学校区で行う学校評価である。たとえば、ある市では小学校の学校関係者評価委員には、幼稚園や保育園、中学校の管理職が入っていた。評価項目も、小中が共通項目と独自項目を持つ等中学校区でも評価の連携を意図したものであった。受講者の所属校では中学校区での取組は少ないようであった。現在学校に求められているものの一つとして、幼・保・小・中一貫した考え方の教育がある。市町村教委の中には、小中一貫した教育といった考えで多くの連携を図った取組が行われていたり、幼保と小との接続を考えた取組が行われている。市町村の住民にとって、自治体の教育がどのように行われているかは、具体的な指標によるとわかりやすいものである。岐阜県の教育ビジョンにもあるように、「地域に根ざし地域の特色を生かした活力ある学校づくり」とか「多様な学びの場を広げ、社会全体で子どもたちを育む教育コミュニティーづくり」とか学校、家庭、地域が連携して子育てを行っていくためには、住民にとってわかりやすい取組が必要と言える。

しかし、取組の運営の中心が学校ばかりになると連携協議会や打合せ等に時間がとられ、さらに忙しくなるといった多忙感は否めない。また、評価のための評価とならないことが大切であるといったことについてはうなずきが多かった。

平成21年度は、教育基本法第17条に基づいて作成した岐阜県の教育振興基本計画である岐阜県教育ビジョンの5年計画のスタート年であった。そこには、数値目標も設定されており、教育施策の進捗状況をできる限り客観的に把握し進行管理を工夫して行っていく必要性を説明した。

### 3. 教員のライフステージにたった研修体系の見直し

今回の受講者の中にすでに学校評価が行われている幼稚園の教諭がいた。彼女は、「これまで、園の組織の中での自分の位置付けは考えたが、ミドルリーダーとしての役割といった視点からは考えたことがなかったので難しかった。学校評価については、幼稚園でも始まっているので、理解はしていたが、小中との連携といった視点から指標項目を考えたい。・・・今後もいろいろな研修を受けてがんばりたい。」と述べていた。

講習の内容として、日々の教育に忙しく立ち向かっている先生方が即実践をできるような内容となるとともに今後の教育の方向や見方・考え方を示していくことが求められていると感じた。

免許更新制のねらいであった資質向上は、教員一人ひとりがどう講習の内容を受け止めたかによる。講義する側の説明の仕方にもよるが、受け止める側が学習意識をもって臨むと効果が期待できる。

今回の受講者は、学校種別（幼稚園、小中学校、高校、特別支援学校等）であった。年齢層も混在しているし、校務分掌も同じではない。すべてのニーズに合う90分間はなかなか難しいと感じた。しかしながら、受講者が知っていることについては、再度理解をするという視点から、知らなかったことについては、学習するという視点から受講に前向きに取り組むことが受講効果となる。受講者が講習を受けた後、勤務校で内容について説明をしたところもあったと聞いたが日々の取組にいかせる内容が大切と考える。

次に、教員の研修体系について考えてみる。

岐阜県総合教育センターにおいては、初任者、3年目、6年目といった経験年数に応じた研修、教務主任研修、生徒指導主事研修といった各職務に応じた研修、いじめ・不登校対応、幼保小連携等喫緊の教育課題に対しての研修等様々な研修が用意されている。また、教員の自主研修を支援するため平日は勤務時間が終わってからイブニング講座を、土曜日においても研修講座を設けており、教員一人ひとりのニーズにあっ

た研修体系を整備している。

各市町村教育委員会においても、同様に、年間計画に資質向上が図れるように、各市町村教育委員会の方針に基づいた研修体系を整備している。

こういった研修体系の充実がなされてきている中で、教員免許状更新制の位置付けは、今後の教員としての職務継続を意味する悉皆研修であることから、県や市町村の研修体系の変化やあり様に影響を与えている。たとえば、県教委の総合教育センターにおける12年目研修は、一部大学との連携の中で行われていたが、その部分はなくなった。また、教員免許状更新制での講習は、夏季休業中や土日で行われるために、市町村教委の研修は、夏季休業中の内容や時期の変更等を行った。

学校現場のスリム化が言われて久しいが、教育改革をはじめとして、新しい学習指導要領の実施に向けた指導方法改善、学校、家庭、地域の連携等教員の取り組む内容や学校を軸とした活動内容が増えている。そのような中で、教員一人ひとりに教育専門職としての誇りと意欲を培う研修が必要とされている。

こういったことから、県教委、市町村教委、校内その他の研修が、この教員免許状更新講習の内容とリンクし教員のライフステージに合った研修になるようでありたい。

#### 4. その他

他の講習も含め手続き等について受講者の感想をいくつかあげる。さらに改善をし講習内容等の工夫を続けたい。

- ・ 講座の中で、参加者の交流があったり、演習や実務的で教育現場で生かされる作品制作等学校現場で活かせる内容であった。
- ・ 教員経験年数が増えると、経験がよりどころとなりがちなので研修は重要である。
- ・ 現在の教育の問題や最新の教育情報等を学問的な視点から考える講義は知識を得るによかった。
- ・ 自分の関わる校務分掌についての講座内容は改善内容を考えることができ有意義だった。
- ・ 自分で選択した講座であったので積極的に受講できた。
- ・ 4月の忙しい時期に、申し込みや手続き等大変だった。
- ・ いくつかの講座内容は6年目研修や12年目研修等県での悉皆研修や、各市で行われている悉皆の研修でできるのではないかと思う。また教育センターや市町村教委の研修で12年目以降の研修体系をつくることで対応ができるのではないかと思う。手続きの大変さも軽減できる。
- ・ 学期末の講座は多忙な時期と重なるため担任にとっては他の時期にしてほしい。
- ・ 現職研修も充実している中でさらにということは時間的には負担である。等

