

# ミドルリーダーの育成と活用

－首席へのインタビューを通じた事例研究－

山中矢展

(奈良教育大学 学校教育講座 (教育経営学))

Development and utilization of the middle leader:  
A case study through the interview to chief teachers

Yahiro YAMANAKA

(Department of School Education, Nara University of Education)

**要旨:** 学校経営システムを改善し、活力ある学校づくりを推進するため、ミドルリーダーの役割と行動に期待がかけられている。大阪の府立学校では、国制度における主幹教諭に相当する首席が2006年度に制度化され、本報告では、その3年目と13年目にあたって、大阪府立支援学校2校の事例を比較し考察することによって、今後の学校改革につなぐことを目的とする。2事例は、10年間の経緯を経た異なる学校のものではあるが、学校組織の仕組み、教職員の意識、首席の配置・行動の各観点から、首席の職務の共通点と学校による相違点を整理し、首席制度の今後に向けた課題と方向性を見出すための一助となることを願う。

**キーワード:** ミドルリーダー the middle leader  
首席 chief teachers  
組織改善 organization improvement

## 1. 問題と目的

学校経営システムを改善し、活力ある学校づくりを推進するため、ミドルリーダーの役割と行動に期待がかけられている。

大阪府立高等学校及び府立支援学校では、国制度における主幹教諭に相当する首席<sup>1)</sup>が、2006年度から段階的に配置され、2008年度には、府立支援学校全25校に、計74人が配置された。その後2016年度に大阪府立特別支援学校が府に移管され、2017年度現在、首席は全支援学校44校に計126名配置されるに至った。

筆者は、2008年度に府立支援学校の全首席を対象とする職務内容に関するアンケート調査と事例研究校2校における首席本人へのインタビュー調査に基づく論文<sup>2)</sup>を作成し、首席の職務遂行が学校の組織運営に果たしつつある役割や、首席の配置が組織構造にもたらしつつある変容について考察した。

筆者は、府立支援学校で計10年間校長職を務め、首席が学校づくりのために果たす役割や学校組織の改善についての実践研究を行い、早期からのミドルリーダー育成の必要性和ミドル・アップダウン型の組織改善の重要性について考察と展望をまとめた。<sup>3)</sup>

本事例では、2008年にインタビューを行ったX校の首席Aと、2018年にY校でインタビューを行った首席Bの結果を比較し、府立支援学校の状況と課題を踏まえつつ、

首席の具体的な職務とその役割の変化や学校組織改善の方向性について探った。今後一層首席が学校づくりに意欲と意識を持って参画し、校務の横断的管理と遂行を行い、魅力ある学校づくりを推進することが期待される。

## 2. 方法

### 2. 1. 事例研究校の概要

事例研究校2校(X校、Y校)の設置状況や学校運営組織の概要、学校経営上の中心的課題について、X校、Y校の学校教育計画や実践報告集をもとに調査し、まとめて記述する。

### 2. 2. 事例研究校における調査対象と方法

X校における首席A(48歳、府立支援学校2校経験、在職年数計25年:2008年当時)、Y校における首席B(34歳、府立支援学校初任1校目、在職年数計10年)を調査対象とする。その選定理由は、X校の首席の中心的存在である首席Aは、設置されて3年目になる首席制度についての考えを問う上で適任者であると考えられたこと、及び、首席Aと好対照を成すと考えられるY校の若手首席Bに、現在の首席制度について聴くことで、首席の職務や意識の変容について考察したいと考えたからである。

調査方法として、本人からの直接の聞き取りによるインタビュー調査を行う。インタビューをもとに、①首席の職

務遂行が学校の組織運営にどのような役割を果たしつつあるのか、②首席の配置が学校の組織構造にどのような変革をもたらしつつあるのかについて考察し、両事例における共通点と相違点をまとめる。

### 3. 結 果

#### 3. 1. 学校の設置状況

X校は大阪府中南部の地域に1956年に創立された全国的にも歴史のある肢体不自由支援学校で、4市1町の広範囲なエリアから主に通学バスを使用して児童生徒が通学している。創立以来、医療や福祉等の関係機関と密接な連携を保ちながら、障害の重い児童生徒の教育に携わってきた。1989年度以降、府の施策により、高等部に知的障害生徒対象の生活課程を併置し、現在に至っている。2008年度の児童生徒数は185人であったが、ほぼマンツーマンに近い対応ができるほどの教職員が配置されていた。

小学校、中学校、高等学校の各学齢に対応する小学部、中学部、高等部を設置し、各学部のまとめ役である部主事（教諭）が配置されている。特別支援学校の指導領域である自立活動には、専門性の高い教員が専任になって自立活動部を組織し、障害の改善・克服に係る指導を行っていた。

Y校は大阪府中東部の地域に1967年に創立された知的障害児童生徒対象の支援学校で、通学区域は5市に亘り、特別支援教育が制度化された2007年度以降、児童生徒数が急増したため、通学区域割の変更等の措置がなされた。2017年度の児童生徒数は373人で、それに対して教職員は、ほぼ2対1に近い割合で配置されていた。

Y校にも3学部が部主事が配置されている。Y校では、自立活動部は独立した形では置かれず、校務分掌の一環に位置付けられ、各部の教員全体で担っていくことになっている。一方、Y校では、年間を通じて、地域の障害のある子どもの教育相談や幼稚園、小学校・中学校、高等学校等の研修会への講師派遣等、地域支援のニーズが非常に高く、教員の特別支援教育の専門性構築が求められていた。

#### 3. 2. 学部運営組織

X校、Y校とも、月1～2回開催される各学部会で、児童生徒の教育活動や学校行事への取組、学部における教員の係分担等、学部の運営に関することが取り決められる。部主事は学部会の意見調整を行い、教員の意見をとりまとめて管理職に伝達する役目を担う。学部会は当該学部の教員のみで開催される。

学部会のもとに学年教員によって構成される学年会があり、毎週開催される。学年の児童生徒や保護者に関わる細かい打合せや、授業や教材作成の分担など、具体的な日々の職務と密接に関わりながら運営が行われる。学年には学年主任が配置され、学年教員をとりまとめている。学部会では、校務分掌から出された案件等について、学部の意見をとりまとめる必要がある場合は、部主事が学年主任

の意見を調整することもあり、教諭職でありながら、支援学校の学部運営に大きな役割を担ってきた。

首席は、学部会では、運営委員会からの報告や、新規事業に関わる説明をする場合等を除いて、一構成員であることが多かった。首席は学部や校務分掌の業務を横断的に束ねながら、統括する役割を担うが、学部のとりまとめは行わず、この点が首席と部主事の役どころの違いである。

校務分掌組織は学部を越えた全校的な枠組の中で決定される。各学部からそれぞれの校務分掌を担う教員数が配当されるので、かつては学部間の調整や折り合いがつかず、再度検討をし直すこともあった。

分掌部長は当該分掌のとりまとめを行う教諭であり、校長のビジョンのもとで建設的に分掌の運営を図るべきであるが、必ずしも適任者が選出されるとは限らなかった。2008年度当時は、教員による公選制の人事が少なからずまかり通っている実態があり、分掌部長に選出された教諭を校長が追認することもあった。このような学校では、部主事も分掌部長も運営委員会の構成員ではあるが、校長のめざす学校づくりに必ずしも協力的ではなかった。

支援学校の校務分掌は、年々新たな委員会やプロジェクトができる等して肥大化する傾向にあり、この点も意思決定に時間がかかる原因になる。従って、首席は校務分掌を横断的に統括してだけでなく、校務を担う分掌組織自体の再編、スリム化にも取り組まなければならない。

事例校2校の管理職等の構成は、両校とも、校長、准校長（2008年度から高等部に配置）、教頭2名（小・中学部担当、高等部担当）であり、管理職と首席、部主事の定例会議をそれぞれ週に1回行っている。X校、Y校とも部主事と独立して4人の首席が配置されている。

校務分掌組織については、X校は、8校務分掌と8委員会を設置している。それらは、総務部、庶務部、教務部、健康安全部、進路指導部、児童生徒指導部、研究部、情報処理部、及び、運営委員会、人権委員会、地域支援ネットワーク委員会、将来構想委員会、予算委員会、学校協議会事務局、自立活動研究会事務局、安全衛生委員会、学校保健委員会である。

Y校では、2015年度に校務分掌改編を行い、2017年度には3部門6分掌制としており、その他必置の6委員会を設置している。X校とほぼ同名称で似通った役割を担う分掌は、教務部、進路指導部である。総務部、庶務部と一部役割が重なるものとしてY校の総務部があり、支援教育部は、研修と教育相談、地域機関への巡回指導等という校内・校外への支援を一体化して行う目的で設置された。情報教育は総務部に組み込まれ、生活安全部が、児童生徒指導部とはほぼ同じ内容の職務を担っていた。Y校においても、人権委員会、予算委員会、安全衛生委員会、学校保健委員会がX校とほぼ同様の役割を担っていた。Y校においては、将来構想に関する内容は、首席会や運営委員会の案件に組み込まれ、継続審議されていた。

次に首席の配置と職務内容について示すことにする。X

校では、4人の首席が8つの校務分掌を分担して統括する形にしており、Y校では、4人のうち3人の首席が管理・運営・支援の3部門各2分掌をそれぞれ統括し、統括首席が全部門を統括するというシステムを採っていた。これらの職務分担については、首席自身が分掌部長を務めていた校務部をもとに、得意分野や本人希望を活かして、校長が決定した。

2校の首席の職務内容は、表1のとおりである。

表1 首席の職務内容

〔X校〕
首席A：地域連携、中学部、総務部、庶務部担当、自立活動研究会事務局
首席C：渉外、高等部、教務部、進路指導部担当
首席D：全体の調整・総括、自立活動部、情報処理部、児童生徒指導部担当
首席E：危機管理、研修、小学部、健康安全部、研究部担当
〔Y校〕
首席B：高等部 支援部・進路指導部（支援部門）担当
首席F：中学部 人権委員会、防災教育推進PT統括、統括首席
首席G：中学部 総務部・教務部（管理部門）担当、首席・部主事連絡会調整。課題検討
首席H：小学部 生活安全部・行事部（指導部門）担当 学校教育自己診断検討委員会統括、居住地校交流調整・統括

#### 4. 学校経営上の中心的課題

X校は人的管理規模が大きいので、校長の伝達事項を教職員に速やかに周知し、児童生徒・教職員に発生する事象を迅速に集約し、スピーディに対応することが大きな課題である。そのためには、一堂に会した情報伝達だけでなくメール等を活用した伝達周知、教職員間でのスムーズな連絡調整、校務分掌の再編による職務のスリム化、危機管理マニュアル整備と活用等が不可欠である。しかも、非常に大勢の府立学校教員が情報ネットワークによって、発生源入力の形で出張、休暇等の申請をするので、管理職はその電子承認を常時行わなければならない、サービス管理の徹底のためには、切れ間のない監督、指導が不可欠である。

学校教育法施行規則の改正<sup>4)</sup>により大阪府立学校の管理運営規則にも職員会議が校長の補助機関であることが示され、2008年当初、X校においても「職員会議は校長が主宰する。」と校長が明示したが、教職員の中には、依然「職員会議は最高の決議機関である。」と述べる者がおり、意識改革を徹底することが必要であった。

そのような状況のもと、今後のミドルリーダーとして首席の活躍が期待される。首席各々に活躍の場を十分与え、

部主事や分掌部長、一般教員を巻き込み、学校改革の大きな渦をつくっていくことができるよう、仕組み、しかけていくことが校長の経営上の課題である。

一方、Y校の児童生徒数はX校の約2倍であるが、教職員数はX校より少ない。Y校も人的管理規模は大きい、知的障害児童生徒を対象とするため、肢体不自由児童生徒が在籍するX校に比べて教員配当率が下回る。

Y校では、過去10年間に地域の幼稚園、小学校等から、Y校の小学部や中学部に就学、転入学する児童生徒が増加の途をたどり、教室数が不足し、音楽室等の特別教室を普通教室に転用する状態が続いている。そのため、教員の中には新しい支援学校の設立を願う者もいるが、10年間のうちに教員の年齢構成が変わり、かつては、校長のリーダーシップを阻んだ教員も退職する時期を迎えている。Y校には、教育熱心な教職員が多く、50歳代の教員の中には、「教員は皆平等である」という意識は残っているが、約7割を占める30歳代前半までの教員は、校長が対話を重んじ、進むべき方向を示すことで、理解を示し、抗う者はほとんどいない。しかしながら、教員層が若く、経験不足であるため研鑽を積むことが不可欠である。また、若手教員にも学校経営の一翼を担わせ、次期ミドルリーダーの育成を進め、組織的な学校力向上を図ることが課題である。

一方、大阪府立高等学校、支援学校、並びに府内公立小・中学校では、従前から「障害のある子どもと障害のない子どもがともに学びともに生きる」教育を推進してきたが、2007年4月から改正学校教育法が施行され、特別支援学校は、在籍児童生徒への教育のみならず、地域の障害のある子どものために「センター的機能」を発揮すべき責務が示された。Y校では、地域への相談支援を効果的かつ円滑に行っていくための人材育成も重要であった。

#### 5. 考察

##### 5. 1. X校首席Aへのインタビュー結果

##### 5. 1. 1. 首席Aのプロフィールと職務内容

首席A（以下、Aと記す。）はX校の首席の中で中心的存在である。Aは48歳の男性で、新規採用以来支援学校2校に勤務し、2008年度在職25年目になる。気さくな人柄で誰からも声をかけられている。物事を即断し、てきぱきと処理する方ではないが、時間をかけて人間関係を醸成しながら、課題解決していくタイプである。

Aが首席の職に就いた動機は、「校長に『ぜひとも首席を受けてほしい』と頼まれたからです。2006年当時、教員の中には、『首席なんか必要ない』という反発も強く、校長が困っておられたので、私でも役に立てればと思って受けました。」と語った。Aは、X校の勤務は15年目であるが、初年度から教務部に所属し、10年間教務主任に任じられている。首席に就いてからも2年間は教務主任を兼ねていた。学部所属は高等部で、担任を持っているが、支

援学校の首席は週あたり 12 時間の非常勤講師が配置されるため、授業の持ち時間は半分になっていた。

Aは、校長の特命的な職務として将来構想委員会の運営を担当しており、校務分掌では、教務部と進路指導部を統括する一方、地元の関係者や学校協議会委員等、外部機関との渉外において中心的役割を果たしている。

Aは、「学校のビジョンづくりでは、私の役割は将来構想委員会を率いていくことで、若手中心に学期に 2 回程度開催し、会議の都度、新メンバーの加入を受け付けるという特徴があります。」と述べた。

X校では、『安全・安心・きれいな学校』という校訓のもとに、今まで遊歩道や正門付近の花壇の整備等、どちらかというハード面のことに力を入れてきたが、昨今校長は学校経営の視点から、『学校づくりに若い先生が関心を持つようなしなやかさや工夫がある。』と常日頃から述べている。そこでAは、将来構想委員会を中心に若手教員に呼びかけ、学校組織マネジメント研修で学んだばかりのSWOT分析を用いて「強みを活かした学校づくり」のワークショップを行いはじめた。「テーマに添って付箋に思いつくことを書いて模造紙に貼り付け、KJ法で分類していくやり方を若手に伝えていきます。思いも寄らないアイデアが出てきて、若い人たちも結構楽しみながら参加しています。」と、生き活きと語った。

X校では、首席の重要な職務として「新たな課題への対応」を掲げている。校内事故の未然防止のための危機管理プロジェクトはすでに常設されており、このプロジェクトは別の首席が中心になっているが、Aをはじめ 4 人の首席が協力しあい、指導・総括にあたっている。

Aは学校運営の面では、教務部と進路指導部を統括している。長年の教務経験を活かして、学校全体の行事や時間割の最後の点検をしている。「教務主任のときは、高等部の時間割調整のみでしたが、今は小学部、中学部、高等部全体の時間割を見て、学校運営上問題がないかを検討した上で、校長に伺い調整、確認しています。」

また、進路指導については、「生徒の現場実習の依頼や進路開拓は進路指導主事が中心になって進路指導部の教員が行うので私が直接動くことはほとんどありませんが、相談を受けてアドバイスしています。その他には、学校協議会の企画や当日の進行を担当したり、PTAとの会合等でも、担当教員に相談を受けてアドバイスしたりしています。」と述べた。

X校では 4 人の首席が教職員の職務遂行について、担当部署の活動状況を見ながら、統括している校務分掌の教職員に指導助言をしている。その中には、管理職からの指示命令には反発することもあるが、首席が何気なくソフトに伝える助言には耳を傾ける者もいる。時として管理職から新たな依頼や指示事項が入っても、首席を介することで、受け入れられやすくなる。

## 5. 1. 2. 学校の課題改善への意識と、管理職・同僚との関係

Aに、学校の主要な課題を問うと、次のように述べた。「X校は大規模校ですので、できるだけスムーズに校長の考えを伝達していくこと、つぎに、校長は校務分掌の組織改編をしようと考えておられるので、首席として情報を集めたり、提案したりするのが当面の課題です。」X校では、大職員室でマイクを使って職員朝礼を行い、その後、学部単位、さらに学年毎の打合せを行っている。一方、校務分掌改編は懸案課題であるが、校長は、「じっくり時間をかけて教員の納得を得るよりも、早くモデル案を示して取りかかるように。」と、常々述べている。

Aは、学校の課題改善のための首席の使命について、「校長が、今何を考えているのかを、まず把握するのが大切で、校長に『どう思うか?』と聞かれたとき、自分の考えをきちんと述べるのが大事です。」と述べた。

校長は、ときには矢継ぎ早に、ときには強引に物事を推し進めようとしているように見えても、その実悩みと迷いがつきものである。首席からは、教頭とは、ひと味違う現場感覚や目の高さで、『校長が成そうとしていること』についてのヒントや意見を求めている。

Aは、校長等管理職との関係について、非常に良好であるとし、「校長から直接相談があることもあるし、私から行くこともあります。校長と教頭が打合せしているタイミングだったら、同席を求められ、意見を聞かれることもあります。」と述べた。教頭との関係については、「校長からの指示を伝えたり、起案文の訂正や諸連絡等の日常業務の他に、教頭から直接指示はあまりありません。」と述べており、校長が何かアイデアを欲しいときなどに、首席に直接声をかけることのほうが多いようである。

X校では、管理職と首席による首席会の他に、首席だけで週 1 回集まって連絡会を行い、問題を出し合い、必要があればアドバイスをし合っている。Aは、「首席 4 人でそれぞれ校務分掌の担当が決められていますが、それぞれ相談したいときなどにラフに話し合うことができ、首席間の関係も良好です。」と述べている。

X校では、個々の首席の意識面、行動面での独立性が高いのではないかと考えられる。

一方、部主事との関係においても、「特に問題はないと思います。」と述べている。X校では、首席配置の当初から、部主事と切り分けるため、校長が苦心して分掌部長を中心に 4 人の教員に首席を依頼した。そのため首席と部主事は異なる役どころであると教員からも認識されている。

## 5. 1. 3. 今後想定される問題への意見や展望

2008 年度は首席配置から 3 年目となり、今後に向けて、首席の活用、異動をどのように捉え、方向づけていくかということが課題になりつつある。Aに、今後想定される諸問題への意見や将来展望について尋ねた。

一点目は、首席をきちんと管理職として位置づけるか、

それとも制度上は非管理職のままのほうが良いかどうかということである。Aはつぎのように答えた。

「これは難しい問題です。管理職じゃない気楽さで仕事ができるメリットもありますが、実際には管理職に近い仕事をしていると思います。首席になった頃は、管理職サイドの人間と見られてやりにくさもありましたが、最近では教員達が、首席の仕事を一応認めるようになってきています。それに、きちんとした位置づけがあるほうが首席としても仕事しやすいので、そろそろ中間管理職として位置づけたいほうが良いのではないのでしょうか。」

二点目は、今後の学校組織はどうあることが望ましいかということである。それには、

「X校のような大規模校では、事によっては校長がトップダウンでやらないと進まないこともあります。そうでない場合は、教員の考えをできるだけ聞いていただきたいと思います。何ごともない平常のときは、ミドルリーダーが中軸になって進めるやり方が望ましいと思います。」という答が返ってきた。

この首席は、半分は管理職に近い顔を持ち、半分は、長年ともに生徒の指導に携わってきた同僚との協働性を大切に教諭の顔を残している。

最後に、つぎのような少しつつこんだ問いかけをした。「あなたは、首席が配置されて学校がどう変わったか、組織がどのように変わろうとしていると思いますか。また、そのことを踏まえて今後の学校づくりのために、どのように貢献していきたいと考えますか。」

それに対して、「首席が配置されてまだ3年目なので、目に見えて『ここが変わった。』とは言いにくいのですが、ひと言で言うと、学校の風通しが良くなったのではないかと思います。首席になった当初、『もっとやりづらいたらう。』と思っていた指導や統括の職務が、教員の中で割合自然に浸透してきました。組織としては今まで校長対一般教員という構図だったところに、中継地ができてきたという感じがします。」と答えた。

Aは、管理職の他はみなフラットであるという鍋ぶた型の構造の中に、首席が入ることで、少しずつではあるが、ミドル・アップダウン型の組織へ変容していく萌芽を感じとっている。それが中継地という言葉で表現されている。

今後の貢献については、「首席として、校長の意向を掴んで、学校づくりを進めていくことだと思います。X校では、校長が首席のアイデアをよく聞いてくれるし、それぞれの得意分野で意見を求められるので、やりやすいです。学校全体のことで言えば、教員の数が多くて学部がばらばらに動いているような印象があるので、そうならないように束ねていきたい。首席として、部署をつないで、教員が意欲を持って、学部や分掌の仕事ができるようにしていきたいと思っています。」と述べた。

Aの話を知ると、首席のやり甲斐は、学校経営に自分の考えが取り入れられ、管理職にも教員にも自分の能力を認められ、ゆっくりであったとしても、学校が変わっていく

と実感することではないだろうか。これは、ミドルリーダーとしての醍醐味に他ならないと考えられる。

## 5. 2. Y校首席Bへのインタビュー結果

### 5. 2. 1. 首席Bのプロフィールと職務内容

首席B（以下、Bと記す。）は、Y校の4人の首席のうち最年少である。研究意欲が強く、若手ならではの感覚と批判眼を有している。

Bは34歳の男性で、府立支援学校に新規採用後、30歳で首席に任用され、2017年度で教諭6年、首席4年の在籍年数になる。若手であるが、落ち着いてじっくりと物事を考え、自分なりの意見をきちんとまとめて伝えることができる。首席の任用と同時に特別支援教育コーディネーターにも指名され、地域における障害のある子どもの教育相談にたいへんに対応し、小・中学校や高等学校からの講師依頼が年々増えている。支援学校教諭に任用された頃から研究熱心で、教科指導においてはすでに一目置かれる存在であった。管理職に対しては、一定距離を置いて接してきた感があり、首席に任じられてからも基本的なスタンスにあまり変わりはないが、校長から依頼があり、自分が納得して受けた仕事には誠実に取り組み、結果を出すため最大限の努力をする。

Bが首席に就いた動機について、「校長に『何としても首席を受けてほしい。』と頼まれたからです。大阪府では首席は30歳以上から受けられるということで、当時の校長から、『Bさんが30歳になったので、ぜひ若手の意見を反映して、良い学校をつくるために頑張ってください。』と言われたからです。」と語った。

Bは、地域における教育相談に携わる一方、卒業生等のスポーツ、音楽活動の指導を熱心に行い、学部においては、教育課程の改編や小・中・高等部の系統性のあるキャリア教育の推進にも取り組んでいる。

Bは、職務内容についてつぎのとおり述べている。

「支援学校教員の授業は勿論、首席としては分掌の統括を行い、管理職と分掌部長の間の立ち位置で必要に応じて調整を行っています。部主事や学年主任から出てきた意見を調整して必要に応じて教頭に伝えて一緒に話し、校長に報告する前に、できる限りの調整やとりまとめを行っています。また、学校経営計画に書いてあることを具体的に進めていくために、各分掌と連携調整し、校長の意向を一般の先生がたにもわかりやすく伝える努力をしています。また、検討事項が学部を跨いでいる場合は、小・中・高等部の各部に、必要に応じて首席が調整に入っています。」と語った。さらに、

「4年間首席をしているなかで、自分なりの立場や役割を考えながら動いています。小・中・高等部の部主事はまず自分の部のことを第一に考えるのが当然のことになるので、学部間で懸案課題を調整するときには、首席はそこから一歩引いて、例えば、高等部のことの検討であれば、小・

中学部それぞれの事情があるので、高等部の都合だけでなく、より良い学校になるため助言し、学校全体としての意向を客観的な立場で考え、それぞれの事情を含んだ上で調整するようにしています。」と述べた。

部主事は学部をとりまとめ、首席は自らの所属学部を越えて、横断的に校務分掌を統括するのが職務である。支援学校では、学部の独立性が強く、首席が制度化された頃には、首席は校務分掌間の調整は行いが、学部間の調整をすることは少なかった。Bの言から、首席がより良い学校づくりを自覚し、部主事とも連携して課題解決に当たるということに、首席制度が教員に浸透しつつあると感じられる。

続いてBに、首席だからできる仕事はどのようなことかと尋ねると、

「学校経営計画に示してある、児童生徒の学校生活や授業における視覚的支援の必要性や合理的配慮、キャリア教育といったことに、学校全体として動かししていくときに、一教員としては動きにくいであろうが、首席が旗振り役として進めていくことができた。また、特別支援教育コーディネーターとしても担任を離れていたので出張にでやすかった。」と語った。

首席として学校経営計画を意識し、推進役にあたることに意義や立ち位置の利点を感じているということであり、後段の答えは現実的な内容を含んでいる。

2007年度から特別支援教育が制度化され、特別支援学校は、在籍児童生徒の教育充実だけでなく、地域の障害のある子どもの教育支援をすべきことが、義務規定に位置づけられた。児童生徒数が増加するY校において、学校現場における児童生徒の安全確保をしながら、地域の要請に応じて本格的に巡回指導や研修講師として出向いていかなければならない現実があった。

## 5. 2. 2. 学校の課題改善への意識と、管理職・同僚との関係

Bは、学校の課題改善のための首席の役割について、「校長の考え、意向をわかりやすく、教職員に伝えていくことがまず大事だと思います。学校経営計画に書いてある少し難しいと思えることでも、首席が、わかりやすい言葉に置き換えて伝えることが大切です。」と述べた。

首席配置13年目になるY校では、大多数の教員が首席配置後の任用であり、首席を当たり前のポストであると考えている。当然、首席は「管理職、もしくは管理職側の教員」と感じている。Bは、首席であるということの前面に出さず、しかも首席の立場を活用して、校長に情報を伝えたり、意見を述べたりしているようである。

Bは、校長との関係について、「良好です。校長から相談があると呼ばれますので、そのとき自分の考えを言います。校長はY校で4年目になり、常に子どものことを中心に考えて、教員に説明されるので、教職員との共通理解を図りやすく、私としてはやりやすいです。」と述べ、教頭との関係については、「首席になってからも今までとほと

んど変わりません。」と述べた。

Y校の校長は支援学校の現場出身であるので、BとはY校の児童生徒の話や教材開発の話で意気投合することもある。校長は、教育そのものへの情熱を学校経営計画に落とし込み、現場出身であることを強みにしながら教員の意欲を掻き立て専門性向上を進めているようである。

Bは他の首席との関係については、「自分が年少でお世話になっています。役割分担をしながら、協力して仕事を進めているので、困ったときには相談もしあえるので良好な関係です。」と述べた。

Y校での部主事と首席の関係について聞くと、Bは、「首席と部主事は協力しあいながら仕事を進めていて、関係は悪くありません。ただ、部のことは部主事に任すというのではなく、どんなことでも、学校全体のこととして、首席が調整や統括をして、うまく遂行していくことが大事だと思っています。」と答えた。さらに、Bは、「校長をはじめ、管理職の考えを聞いて、日々接する中で、その意向が自分には、暗黙知として身についてよくわかるように思っています。」とも述べた。

校長は常々首席に自分の願いを伝え、率直に語り、ともに時間を過ごしている。そのことが暗黙知という言葉で表現されたとすれば、校長にとっても喜ばしいことであるだろう。

## 5. 2. 3. 今後想定される問題への意見や展望

Bに、今後想定される諸問題への意見や将来展望について尋ねた。

一点目は、首席をきちんと管理職として位置づけるか、それとも制度上は非管理職のままのほうが良いかどうかということである。Bはつぎのように答えた。

「支援学校によって 首席の仕事の配置の仕方や立ち位置に違いがあると聞きます。学校経営のどこに力を入れているか等も、校長の考え方やスタンスによって違う。管理職か否かというのは微妙なところですが、まず、もう少し職務の統一ができればいいと思います。府立学校全体の首席が集まる首席会では、支援学校の中で、職務や立ち位置、仕事内容が明確に統一できないのかといった意見が出されます。また学校の異動においても首席のままでは憚れるという感があります。」と、答えた。

二点目は、今後の学校組織はどうあることが望ましいかということである。それには、

「府立支援学校の大規模化はなかなか簡単に解消されそうにありませんが、そもそも学校の教員はプライドが強いので、一方的に指示命令されるようなトップダウンはあまりなじまないと思います。やはり首席がミドルリーダーとして校務分掌や学部を調整しながら全体を横断的に統括していく形が良いのではないのでしょうか。」と述べた。

続いて、「首席が配置されて学校がどう変わったか、組織がどのように変わろうとしていると思うか。またそのことを踏まえて今後の学校づくりのために、どのように貢献

していきたいと考えるか。」と問うた。すると、Bは、「勤め出したときから首席がいたので、正直なところ、首席がいなかった時代をイメージすることは難しいです。ただ、自分の経験知の中では、今までやってるなかで、首席は学校経営のワンクッションになることができる。教員の中に、学校の組織運営について疑問に思う者がいたとしても、事前に、『それはこういうことだから・・・』と相談に応じてさばくことができます。」と答えた。

2006年度以降に採用された教員にとって、首席設置の前後で学校組織がどのように変化したかを想像することは難しいようである。しかしながら、鍋ぶた型では学校組織がまとまって一定の方向性をめざすことは困難であり、ミドル・アップダウン型が望ましいと明確に示している。

今後の貢献については、「これからミドルリーダーになっていくような人が増えていくよう、若手の人の意見が反映される学校づくりを進めていければと思います。」と、述べた。

Bは、特別支援教育の専門性、教科教育の授業力、地域の関係機関からの信頼の厚さ等、いずれをとっても資質能力の高い教員である。Y校では、Bをはじめ、次世代にミドルリーダーとして学校経営を担うべく多くの若手教員が育ちつつある。彼らのやる気を高め、適材適所に配置し、持てる力を学校力向上のため活用していくことが求められる。校長をはじめ、管理職の学校経営力を高めることが不可欠になる。

## 6. 今後に向けた課題と方向性

IV. で示した考察は、A、Bというわずか2名の首席のインタビュー結果に他ならないが、首席から直接聴き取った内容を考察することには意味があると思われる。

首席の制度化から3年目と13年目にあたって、府立支援学校2校の事例を比較することによって、首席の職務の共通性と学校による相違点を見出し、今後の学校改革につないでいくことができると考えられる。2事例は、10年の経緯を経て、しかも異なる学校の事例であるが、学校組織の仕組みは、鍋ぶた型からミドル・アップダウン型へと

移行し、管理職に近い存在であるが、教員と距離の近い首席が教員を束ね、ミドルリーダーとして役割を果たすことで、教職員の意識の変容がみられ、首席の職務と活躍に理解や信頼が得られていると考えられる。

首席は設置当初から、府教育委員会が選考と任用を行うが、その配置にあたっては、校長から当該教員への強い勧めが動機になっていることが、2校の事例に共通している。具体的な首席の行動については、学校の置かれている状況、首席の得意分野や経歴により相違点が出てくる。

そもそも首席は明確に管理職として位置づけられなかったこと、及び、職務の大枠は示されているが、具体的内容は各校校長に委ねられているため<sup>1)</sup>、校長の意向やスタンスが首席の職務に大きく反映され、この10年間でその開きが顕著になっているのではないかと考えられる。

府立支援学校における首席の職務内容と課題についてもう一度洗い出し、学校間の職務の差異やアンバランス等を調整していく必要がある。その上で、首席の職務の学校を超えた普遍性と、学校による独自性をとりまとめ、首席制度の今後に向けた方向性と課題を見出し、効率的な学校経営システムを再構築していくことが不可欠である。

## 注

- 1) 大阪府教育委員会（2005）、「大阪府立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要綱」
- 2) 山中矢展（2009）、「特別支援学校におけるミドルリーダーの役割と行動―首席の職務内容調査を通して―」,大阪教育大学・教育経営学研究会学校教育論集, 2008 巻
- 3) 山中矢展（2016）,「支援学校におけるミドル・アップダウン型の組織経営改善―ミドルリーダーの育成から活躍へ―」,スクールリーダー研究（大阪教育大学・教育経営学研究室内スクールリーダー研究会）,第8号
- 4) 「学校教育法施行規則の一部を改正する省令」（2000）