

# 首席を活用したこれからの学校づくり

## － 学校組織の改善を通じた事例研究 －

山中矢展

(奈良教育大学 学校教育講座 (教育経営学))

Utilization of Chief Teachers to Create the School of the Future:  
A Case Study through the Improvement of the School Organization

Yahiro YAMANAKA

(Department of School Education, Nara University of Education)

**要旨：**めざす学校像のもと自律的な学校経営を推進していく上で、学校組織を改善し、効果的なマネジメントを行うことが必要になる。複雑で校務組織が肥大化した支援学校では、首席をミドルリーダーとして活用し、校長の意向を伝え、学部主事や校務分掌長をはじめとする教職員の意向を吸い上げ、活力ある学校づくりを行うことが求められる。首席を中心とする学校組織改編プロジェクトの実施や、地域におけるセンター的機能充実のための、「学校経営計画提言研修」等を行うことで、若手教員の学校経営参画意欲を喚起することも大切である。本論文では、支援学校における学校組織の改善を通じた事例研究によって、首席を活用したこれからの学校づくりについて考察する。

**キーワード：**首席 Chief teachers

学校組織の改善 the improvement of the school organization

ミドルリーダー the middle leader

### 1. はじめに

自律的な学校経営を推進し、効果的なマネジメントを行う上で、ミドルリーダーの活用が求められている。

大阪府教育委員会は、大阪府立高等学校及び支援学校<sup>1)</sup>に、教頭と教職員の間の校務の要となる職として、「首席」<sup>2)</sup>を2006年度に設置した。首席の職務は、校長の命を受け、一定の校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させ、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して必要な指導・総括にあたることである。

支援学校の組織運営を困難にしている課題として、「教職員に残る根強いフラット意識の存在」、「人的管理規模の増大化」、「学部の独立性の強さ」、「校務組織の複雑さと、経営ビジョンの浸透しにくさ」、「会議の多さと、所要時間の長さ」が挙げられる(山中矢展, 2009)。

一方、支援学校には、協力しあって子どもの自立支援を行う良き同僚性がある。支援学校で学校経営の改善を進めるためには、各学校の児童生徒や保護者、地域のニーズを踏まえながら経営目標を明確に設定し、これからの学校づくりを進めていく必要がある。その達成のためには、首席を校長等管理職と教員をつなぐミドルリーダーとして活用し、学部主事<sup>3)</sup>や校務分掌長を巻き込み、効

率的な学校経営システムを構築していくことが不可欠であると考えられる。

### 2. 首席を活用した学校づくりの事例

#### 2.1. 学校経営と学校組織の改善

大阪府では、大阪府教育行政基本条例に基づく大阪府立学校条例が制定され、大阪府教育委員会は2012年度から全府立高等学校・支援学校長に「2012年度学校経営計画及び自己評価」及び「2011年度学校評価報告書」の提出を求めた。

校長は「学校経営計画及び学校評価」<sup>4)</sup>(以下、「学校経営計画」と記す。)の作成と、それに基づくPDCAサイクルの学校経営と学校評価を行うことが不可欠になった。「めざす学校像」のもと、およそ3年間をスパンとする「中期的目標」を柱立てし、「本年度の取組内容及び自己評価」を定め、前年度からの継続課題や新規課題を盛り込み「今年度の重点目標」「具体的な取組計画・内容」「評価指標(数値目標)」を設定して自己評価を行い、次年度に向けた学校経営の更新を行うことになった。

支援学校では、特別支援教育の制度化に伴って、従前から在籍する児童生徒だけではなく、地域の小・中学校等の要請に応じて相談や教育支援を行うセンター的機能の充実が求められるようになった。地域の学校では多様

な教育的ニーズのある子どもの在籍が増えつつあることから、支援学校の教員が適切な教育支援を行うためには、従前の障害種だけでなく、発達障害等に対応できる特別支援教育コーディネーター<sup>5)</sup>等の育成をはじめ教員の専門性の向上が求められた。

すでに多くの業務を抱えている学校現場において地域支援を充実させていくためには、学校の校務分掌全体を見渡してスリム化を図り、機動的な組織に改編する必要がある。支援学校には、小学校・中学校・高等学校に対応する各学部が設置されており、校務部や各種委員会等の校務分掌組織も多岐に分かれている。各部署によって意見や要望が食い違うこともあり、従前から学部間の調整は学部主事が行ってきた。首席が配置されてからは学部や校務分掌全体を見渡しながらか、横断的な統括を行うようになりつつある。

このように複雑で肥大化した組織を改編するためには、校長がトップダウンで行うのではなく、首席を中軸にして学部主事や校務分掌長との連携を図り、各部署の教員に校長の意向を伝え、彼らの意向を吸い上げながら学校経営の改善を図ることが望ましい。

このような「ミドル・アップダウン型」の組織構造について、「教師の専門性・同僚性と経営の専門性・階層性の規則と均衡（矛盾の共存）を基本とするもので、その触媒役をミドルリーダーに求めるものである。校長は学校の基本方向や幅広いガイドラインを提示するが、その具体化はミドルリーダーが校長と一般教員の連結ピンとなって取り組む。また、チームリーダーとして、校長・教頭を補佐し助言することが求められる」と記されている（大脇康弘，2008）。

「ミドル・アップダウン型」の組織は、校長とミドルリーダー層の関係を基軸にして教職員の参画意識を高めることによって学校が一定の方向性を持ち、学校改革が推進されていくことをめざすものであり、ミドルリーダーが中軸になって教職員全体の協働が促されていくと考えられる。

学校経営計画の具現化を図り、活力ある学校づくりを行う上で、支援学校においても首席等のミドルリーダーの活用が不可欠であると考えられた。

## 2.2. A 支援学校の学校経営計画

A 支援学校は、小学部・中学部・高等部から成る大阪府立支援学校で、管理職は、校長の他に、高等部の生徒と教員を統括する准校長、小・中学部担当及び高等部担当の2名の教頭が配置されていた。201x年度の教員数120人の内、35歳未満の若年層が6割を占めており、ベテラン世代の退職と若手教員の増加による専門性の継承と指導力の向上が課題となっていた。

「めざす学校像」の概要は、「地域の特別支援教育の基幹校として、自校の子どもたちへの教育支援とともに、地域における支援教育力の向上に貢献する」ことである。

「中期的目標」は4本立てとし、(1)「支援学校における教育力の向上、組織としての専門性向上」、(2)「自立・自己実現、社会参加に向けたキャリア教育・進路指導の充実」、(3)「センター的機能の充実と開かれた学校の推進」、(4)「安全・安心な学校づくりの推進」とした。

これらのうち、本論文に関連する(1)と(3)の「今年度の重点目標」を図1と図2に示す。

### 中期的目標(1)「支援学校における教育力の向上、組織としての専門性向上」

下線部は本論文との関連項目

#### 「今年度の重点目標」

- ①「個別的教育支援計画」「個別の指導計画」の活用の充実
- ② 自閉スペクトラム症等の児童・生徒の指導内容・方法の検証、授業の質向上、改善
- ③ 初任者、ミドルリーダー等、教職員の組織的・継続的な育成
- ④ 組織としての専門性向上、機動的で活力ある学校づくり
- ⑤ 学校経営の透明性と、教育の質と内容を向上

【図1 201x年度中期的目標(1)と「今年度の重点目標」】

### 中期的目標(3)「センター的機能の充実と開かれた学校の推進」

下線部は本論文との関連項目

#### 「今年度の重点目標」

- ①B地域の推進校としてのセンター的機能の発揮
  - A. 地域の小・中学校における特別支援教育のニーズ把握支援の充実
  - B. 特別支援教育理解講座やケース会議の開催の促進
- ② 学校ホームページの充実と教育情報の発信による開かれた学校づくりの推進
- ③ ICT機器活用による教員の専門性の向上

【図2 201x年度中期的目標(3)と「今年度の重点目標」】

図1に示した中期的目標(1)について、校長は、初任者やミドルリーダー等、教職員の組織的・継続的な育成を図りながら、組織として専門性を向上させ、機動的で活力ある学校づくりを行うために、校務分掌の改編を行い、学校組織における首席の役割分担を明確にし、協働を促した。

図2に示した中期的目標(3)について、校長は、学校づくりの新たな発想は、首席自身や首席に寄せられる若手教員から生まれると考えた。そこで、201x年度の「今年度の重点目標」をもとに、201y年度に関しては、首席や若手教員の意見を採用して、学校経営計画の重点目標と「具体的な取組計画・内容」に反映しようと考えた。

## 2.3. 首席を中軸にした学校組織改善

支援学校の会議は、職員会議や運営委員会の他に、学部ごとに開催される学部会や、そのもとに学年会・教科会等がある。さらに、全ての教員が学部横断的に校務分掌に所属するため、会議のスケジュール調整が極めて困難である。A 支援学校では、一つの校務部に非常に多くの教員が所属して会議を行い、開催の合間を縫うようにして、複数の各種委員会やプロジェクトチームの打ち合

わせ等が入っていた。これらは教員の疲弊を招く原因になる。校務分掌組織を改編してスリム化し、教員の本来業務である「授業研究や子どもに向き合う時間」を確保し、教員の協働を進めていかなければならない。さらに、教職員の組織としての専門性を構築しながらセンター的機能の充実を図っていかなければならなかった。

201x 年度、A 支援学校の校務分掌組織は 9 つ存在し、校長等管理職のもと、4 人の首席が、①校長が示した学校経営計画の具現化における提案や取組推進、②教頭の職務補佐、③学部運営の円滑化の推進、④校務分掌の横断的統括と分掌業務の指導・調整・統括等、分掌長との連携支援、⑤若手教員等の育成支援といった多くの業務に取り組み、校務分掌と各種委員会等の職務を分担していた。

大阪府では 3 学部から成る支援学校の首席充足数は 4 人である。A 支援学校では、2 人は 50 歳代のベテラン教員で若手教員の育成支援に役割を果たしていた。40 歳代と 30 歳代の首席はそれぞれ、特別支援教育の専門性を有しており、管理職と教員をつなぐマネジメントが期待されていた。

A 支援学校では、校長等管理職、首席、学部主事、校務分掌長等からなる運営委員会の他に、管理職と首席との打ち合わせ会が毎週行われ、諸課題への対応だけでなく、新規課題についても話し合いがなされた。校長が自らの構想に対して首席の意見を求め、首席から様々なアイデアが出され、その具現化が図られた。

このような首席との打ち合わせ会を経て、201x 年度、首席をチームリーダーとする校務分掌改編プロジェクトチーム（PT）の立ち上げが行われた。このプロジェクトチームには 9 つの校務分掌長が入り、まず、各校務部の仕事内容を洗い出した。その際、整備が進みつつあった校内イントラネットを活用して、首席が準備したフォルダに期日までに校務分掌長が書き込みを行うという形を採った。その結果、各校務部では似通った仕事が多く重複していることがわかった。首席は、それらを校務分掌長に示しながら、各分掌において残すべき業務と他分掌に移行しても可能な業務のすみ分けを行った。

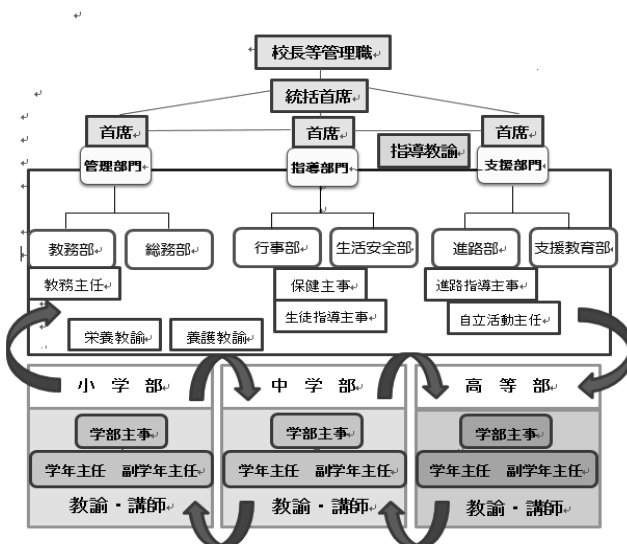
首席は、分掌長と話し合いを続けながら、各分掌の本来業務を中心にして、できるだけ業務の平準化を図ることができるよう検討を行った。話し合いの内容は校長や教頭にフィードバックされ、運営委員会や校務分掌会で報告され、修正を行いながら、一年間をかけて校務分掌を 9 つから 6 つに減らす改編案が打ち出された。

検討の結果、従前の形で残された校務分掌は、「教務部」と「進路部」であった。大きな改編として、校内研修や授業研究を担った研究部と地域支援のためにつくられた支援部を合体させて「支援教育部」を設置した。組織のスリム化を図りながらも、校内・校外の支援を一体化して執り行うことによって、教員の専門性向上につなげていった。従前は所轄の校務部によって行われてきた運動

会、学習発表会等の行事を一括して、企画運営を行う新分掌として「行事部」を立ち上げたことは、首席の斬新な発想によるものである。また、従前の生徒指導部の業務に安全対策や保健指導等の業務を併せて「生活安全部」を設置した。

首席が調整を行う上で最も難航したのは、校務分掌長が、他分掌に移行してもかまわない業務として示した業務の内容や量が膨大になったことであった。首席は関係分掌長と会議の他でもやりとりを続け、従前の情報教育部・庶務部・スクールバス部の業務を一括して執り行う分掌として、「総務部」を新設した。さらに、従前の 9 分掌を 4 人の首席が分担するというやり方から、改編された 6 つの校務分掌を、「管理」「指導」「支援」の 3 部門で統括することにした。

その結果、A 支援学校では 201y 年度から、図 3 に示す学校組織に改編することになった。



【図3 学校組織における首席の役割分担と協働】

機動的で活力ある学校づくりを行うためには、首席の経歴や得意分野を活かして役割分担と協働を行うことが不可欠である。4 人のうち、3 人の首席が 1 部門（2 分掌）を統括し、3 部門全体を最も経験のある総括首席が統括することにした。このことによって、首席間での相談や、40 歳代と 30 歳代の首席への職務の継承が一層促進された。さらに、各校務分掌には、従前から置かれた分掌長の他に、副分掌長 1 人を配置し、バディ体制で職務を遂行することにした。若年層の教員が多い中で、次期ミドルリーダーとしての活躍を期待できる若手教員を見出し、副分掌長に充てることで、若手教員の意欲を喚起し、教職員の組織的・継続的な育成と専門性の向上を図っていった。



## 2.4. 首席による研修推進と学校経営

中期的目標(3)に関して、A支援学校は、その通学区域にあたる5市から成る広範囲なB地域においてセンター的機能を推進すべき役割を担っていた。校長は、センター的機能の充実と開かれた学校づくりを併せて推進し、校内・校外の教育支援を一体化して執り行うことの重要性について、常々から教員に示してきた。

図2に示した「今年度の重点目標」のもとには、「具体的な取組計画・内容」として、①B地域におけるセンター的機能を発揮するため、コーディネーターを中心とした地域支援を充実させ、地域における支援教育力の向上に資する。②学校ホームページの内容をさらに充実、進化させ、保護者に教育情報を発信するとともに、開かれた学校づくりを推進する。③ICT機器の活用に関する教職員研修を充実させ、実践事例の共有化・蓄積化を促進し、教員の専門性向上に資するという3点に定めている。このような具体的な内容を定めるためには、継続課題の中に新規課題を盛り込み、達成状況を測定するための「評価指標(数値目標)」を設定し、毎年度自己評価を行い、学校経営をPDCAサイクルで更新することが求められている。

学校経営を推進するためには、校長のビジョンが教職員に浸透していくことが重要である。個々の教職員が「中期的目標」の当該年度の重点目標の達成に向かうベクトルに、自らの教育指導や校務達成の方向性を重ね合わせることが不可欠になると考えられる。従って、重点目標を達成するための「具体的な取組計画・内容」は、数値目標も含めて学校現場の実態を反映しており、教職員にとってわかりやすく具体的なものでなければならない。

かつて支援学校の現場では、障害のある子どもの教育に数値目標を立てることは敬遠されがちであった。しかしながら、学校経営計画の数値目標が導入されたことによって、管理職や首席はもとより、学部主事や校務分掌長等も数値目標を意識し、校務を行うようになりつつあるといえる。このような傾向は、若手教員を育成しながら新しい学校づくりを行っていく上で好機であると考えられた。

校長は、201x年度の中期的目標(3)センター的機能の充実に係る「具体的な取組計画・内容」をもとにして、201y年度の取組内容を検討し設定するにあたって、首席を中心とする若手メンバーから提言を求めることにした。

大阪府教育委員会高等学校課では、府立高等学校と支援学校を対象にして「診断支援チーム事業」を行っている。この事業の目的は、校長の求めに応じて、学校経営計画の診断や学校づくりの推進を行うことである。A支援学校はこの事業にエントリーし、指導主事来訪のもと、指導助言を受けながら、首席や支援教育部長の他、管理職からの推薦と本人の希望によって数名の若手教員が参加して、学校経営計画のセンター的機能の項目について

検討することになった。

201x年度にワークショップ形式の研修が年に6回行われた。教員が忌憚なく話し合えるようにと、校長や教頭は冒頭のあいさつだけを行い、首席に進行をゆだねた。コーディネーターの経験のある首席がチームリーダーになって、A支援学校があるB地域における相談支援の現状や課題を踏まえながら活発な協議が行われ、若手教員からもいろいろな意見が出された。首席はそれらの意見を吸い上げまとめながら、201y年度に向けて、B地域の小・中学校等からの相談や支援を受ける体制づくりと、地域のニーズをどのように把握し、公開研修会や個別相談会などに反映させていくかについて取りまとめている。

これらの話し合いの結果は、「次年度に新たに盛り込んでほしい内容」として、校長に年度末までに提言された。

提言された内容は、「A支援学校があるB地域においてセンター的機能を発揮するため『地域支援室』を設置する。①相談支援体制の構築、②B地域の学校園のニーズにもとづく研修・相談の実施、③B地域の学校園への教育情報の発信」であった。

校長は、これらを201y年度の学校経営計画に採り入れ、反映を図ることにした。まず、『地域支援室』の設置については、従前から、地域の教員や保護者のための教育相談に充てていた部屋を拡充するため、改修費の確保や、パソコン、視聴覚教材等の備品の設備費用等の確保のため、教育委員会への依頼や相談を行った。さらに、地域における研修や支援に係るニーズを把握するため、府内B地域の所管教育委員会や関係校園に、アンケート調査等の依頼を行った。

診断支援チーム事業の進捗については、教職員や保護者に学校ブログで紹介するとともに、年度末の職員会議において、全教職員に対して首席がワークショップの成果物を示しながら研修の内容及ち成果をプレゼンテーションによって報告した。

当該年度の診断支援チーム事業を終えて、担当指導主事が行ったアンケート調査では、参加した若手教員から、「自由な雰囲気の中で自分の意見を述べるのができ、それらが反映されるとわかり、やりがいがあった。」という感想が寄せられた。地域支援においては、学校園への巡回相談のニーズが増えつつある中で、次世代のコーディネーターや相談支援ができる人材を育成していくことが不可欠となっていた。A支援学校では、巡回相談時に、若手教員を同行させてノウハウを学ばせるため、「同行研修」も行われるようになった。

首席をチームリーダーとする学校経営計画への提言研修は、首席のマネジメント力や力量アップを図る上でも、若手教員等の次世代ミドル教員を育成する上でも有効性があった。A支援学校では、学部ごとに行う研修においてもワークショップ型等の参加体験型研修が採り入れら

れるようになり、教職員の組織的・継続的な育成が図られていった。

## 2. 5. 次年度学校経営への反映

表1は、A支援学校における201x年度後期から201y年度に向けた学校経営総括を示したものである。

【表1 201x年度から201y年度に向けた学校経営総括】



大阪府では、学校における自己評価と学校関係者評価を併せた学校教育自己診断を実施することになっており、A支援学校では、201x年11月に保護者向けと教職員向けの学校教育自己診断を行った。その結果は学校教育自己診断委員会を率いる首席を中心にして集計と分析が行われる。一方、国の学校評議員制度にあたる学校協議会<sup>⑥</sup>は、年3回行われ、第1回は、校長による学校経営計画の説明とそれに対する学校協議会委員からの意見や質問を伺う。第2回は学校経営計画の進捗を学校側から伝え、2月末に開催される第3回には、学校教育自己診断の結果集計を踏まえて、学校経営に対する学校協議会委員からの助言・提言がまとめられる。A支援学校では、学校教育自己診断の結果集計及び、学校協議会委員からの提言を踏まえて学校の今後に向けた課題について、保護者向け文書を配付し、学校ウェブページにも公表し、広く周知を図った。

校長は、通年全ての教職員に対して、評価育成、人事等に関する個別面談を行い、12月頃には教育委員会が定める「学校運営に関するシート」や「提言シート」を活用して意見聴取を行うことになっている。A支援学校では、201x年度に行った、学校組織の改善や学校づくりの新規研修に関して、「以前より改善した点」と「今後の改善点」についての意見を聴取する目的で学校独自の「経営改善シート」を作成し、首席、指導教諭、学部主事、校務分掌長に提出を依頼し、次年度の学校経営改善のために活用した。

大阪府教育委員会は、毎年、当該年度と次年度の「学校経営計画及び学校評価(案)」の提出を1月末までに求め、各校校長と教育委員会幹部職員による面談等によ

る検討・修正期間を経て、3月下旬には「学校経営計画及び学校評価」の確定版を提出させ、全ての府立学校のことを教育委員会のウェブページにて公開することになっている。A支援学校においても、教職員の意見・意向聴取の結果や、授業観察・研修実態、児童生徒・保護者の意見を踏まえてまとめ、201x年度及び201y年度の「学校経営計画及び学校評価」を作成し、提出を行った。

## 2. 6. 1. 学校組織の運営

「経営改善シート」については、対象者である首席4人、指導教諭1人、学部主事3人、校務分掌長9人の全てから提出があった。学校組織の改編に伴う学校組織の運営については、次のような意見や要望が記述されていた。

### 【首席、指導教諭の意見】

校務分掌の運営について、「以前より改善した点」は、首席4人の業務分担がうまくでき、運営委員会で学部・分掌の意見が反映されるようになったこと。PTによる議論(分掌改編、防災、記念事業、キャリア教育プラン等)が進んでいることである。『今後の改善点』は、分掌再編に伴い、首席がうまく統括する必要があること、個人の業務量が軽減され、授業に向き合える時間が増えるようにすること、会議日程の縮減、設定の工夫がなされることである。

### 【学部主事の意見】

「以前より改善した点」は、行事や生徒指導など、学部、分掌との連携でスムーズな対応ができるようになり、他学部や他分掌に関して関心を持ちながら計画企画して進行し、学校全体の構図や繋がりが見えやすくなったことである。「今後の改善点」は、首席の打ち合わせ会などで、学部間の連絡調整をより密にすること、生徒指導では、様々な場面を想定して、日頃から教員間のコミュニケーションを図ること、部内の透明化を行い、仕事を行いやすい環境や人員配置、構成をすること、学内外に向けた支援教育の発信や協力等ができる人材を増やすことである。

### 【校務分掌長の意見】

「以前より改善した点」は、ミドルリーダーとなりうる教員が組織運営に携われるようになり、若い教員も意見し、思いを形にできる機会が多くなったこと、コーディネーターと連携した中学、高校への巡回相談や、支援部の冊子づくりに好影響があったこと、3学部の情報共有や仕事の共通認識を図るための話し合いや整理ができるようになったこと、学校協議会を保護者に傍聴という形で公開したのが良かった。

「今後の改善点」は、統括首席が分掌の業務・進行状況をよく知り、管理職とのパイプラインとして助言すること、小・中学部と、高等部の双方向の連携が大切で、業務についても学校として整合性があることが大切である。また、分掌改編後の業務改善として、仕事量に見合った分掌人数割が必要で、学部間の教員のコミュニケー



ションを進め、生活指導・キャリア教育などの系統性について議論を進めること、業務内容の整理やマニュアル整備が必要である。

【校長による次年度の学校経営への反映】

「経営改善シート」の記述は、校務分掌改編プロジェクトチームによる検討の賜物であると考えられた。

校長は、次年度から3人の首席が1部門（2分掌）を統括し、3部門を総括首席が統括する形をとることに加えて、週に1日ノー会議デイをつくり、会議時間を1時間以内と定め、職務の効率化を図ることにした。会議時間を短縮するためには、配付資料を2日前までにイントラネットに掲載するよう求め、会議に参加する全ての教員に、事前の資料確認を求めた。また、首席との打ち合わせ会を充実させ、学部を超えて生徒指導等の諸課題に情報共有と組織的な対応ができる体制づくりを進めた。

## 2.6.2. 若手、ミドルリーダー等の育成や支援

若手教員やミドルリーダーを育成するための研修、及びその体制については、次のような意見や要望が記述されていた。

【首席、指導教諭の意見】

「以前より改善した点」は、授業の主担当や、様々な業務を行う中で、コミュニケーション力や授業力、ミドルリーダーの対応力が高められ、初任者等の研修が充実したこと、ミドルリーダー育成の取り組みで、学部を越えた若手教師の交流が行われたことである。また、育成支援チーム事業<sup>7)</sup>等の活用で、若手教師の意識改革が少しずつなされ、若手同士で学部を越えた話し合いができてきた。今後の改善点は、初任者の授業についての反省会の充実や、学年主任が取り組みや悩みを出し合う場の必要性があること、また、ワークショップだけでなく、子どもの事例を通じて深めていける研修があれば良いこと、若手の考えが組織に反映されやすいシステムを考えていきたいことである。校内初任者研修の対象を2～3年めまでの教員を含めて、若手やミドルリーダーの活躍できる場面づくりが必要である。さらに、経験の少ない講師への研修や指導が大切である。

【学部主事の意見】

「以前より改善した点」は、ミドルリーダー研修等に参画している若手教員が、建設的な意見を述べ、積極的に行動する場面が日頃の教育活動に見られること、委員会等で活発に活動できる場が増え、自分の意見を伝えられ、仕事への意識が向上していることである。「今後の改善点」は、ミドルリーダーの研修で何をしているのか、対象になっていない教員がどのように関わりを持てばいいのか、わかりにくかったことである。

【校務分掌長の意見】

「以前より改善した点」は、ミドルリーダー育成の研修が充実したこと、府教委から来校されて、学校経営計画（地域支援の目標）を教員で議論する機会など充実し

たこと、少人数のPTやワーキンググループの編成により、年齢に関係なく意見を言うことができ、意見を反映してもらいながら新たな取り組みを実施することができたことである。また、校務の仕事の多くを若手に任せ、最後のチェックを自分がするように努めた。

「今後の改善点」は、これから経験を積み、ミドルリーダーとなりうる教員が述べる意見に対してアドバイスを受けながら学校運営に携われる環境にすること、生徒の実態や状況に応じて新しいやり方を取り入れていける環境になること、自主研修日などを活用した、首席・指導教諭による計画的な研修（勉強会）の支援を希望すること、ベテラン、中堅、若手教員とも力を発揮しやすい体制と雰囲気づくりを進めることが大切である。また、校務分掌によっては、本校に新しい教員が多くなることで、以前から負担が大きくなっている。組織的・継続的な分掌運営ができるよう、希望する。

【校長による次年度の学校経営への反映】

校長は、「経営改善シート」の内容を踏まえて、校内研修では、事例検討や参加体験型等の研修等のバリエーションを増やして、若手教員の資質向上に努めること、意見を吸い上げ、学校経営参画につなぐことの必要性を教員に示した。さらに、初任期教員や次期ミドルリーダーの育成のため、首席や指導教諭が得意分野を活かしたミニ研修会等を実施することにした。

学部内では、世代を超えた教員の連携を図るため、学年主任会などを充実させ、指導内容や保護者との連携について話し合える場を充実させることの重要性を示した。

首席をはじめ、学部主事や校務分掌長の意見や要望には、組織改善や人材育成に係る貴重な内容が盛り込まれていた。これら一つ一つの実現が学校経営改善につながると考えられた。

## 3. 今後の課題

「経営改善シート」の結果から、首席や指導教諭はもとより、学部主事や校務分掌長も経営参画意欲が高まりつつあると考えられる。首席を中軸にした学校組織の改編を進めることで、若手教員を含む全ての教職員が自己の職務を明確に意識し、より良い学校づくりのための一翼として効率的・効果的に職務を行うことで、一体感を持って学校経営の改善を進めることができるであろう。

校長等管理職は、首席から吸い上げられる教職員の意向や、学部、校務分掌等の課題や意向を把握し、その改善のため、首席からの提案を求め、明確な経営ビジョンを示して着実に実行することが不可欠である。

「ミドルリーダーとは、単に上と下をつなぐジョイントでもないし、上の情報を下にまた、下の情報を上に伝える丸投げのメッセンジャーではない。中略 それは部門活動の課題や問題を学校内外の環境や状況の変化を視

野において、その解決や達成のシナリオを描き、実践に移すことである。それは本質的にすぐれて創造的であり、未来志向的な行為である。自分発の情報を創造し、それを発信することがこれからのミドルリーダーの役割である。」と記されている（小島弘道,2012）。

自律的な学校経営に向けて学校の企画・提案を求める施策が進められている現今、首席は校長等管理職の意向を伝達するだけでなく、教職員の意向を吸い上げ、「自らの活躍で学校が良くなっていき、学校の組織運営が変わっていく。」という実感を持つことができるようなマネジメントが求められているのではないだろうか。

さらに、若手の学年主任や副分掌長等を担う教員が、首席層の活躍に触発されて学校参画意識を強め、次期ミドルリーダーとして育成されていくことで、新しい学校づくりがいっそう進んでいくと考えられる。

## 注

- 1) 支援学校「学校教育法の一部を改正する法律」（文部科学省,2007年）により盲・聾・養護学校は、特別支援学校と名称変更された。大阪府では、2008年度から支援学校と名称変更された。
- 2) 首席「大阪府立学校首席及び指導教諭の職務に関する要綱」（大阪府教育委員会,2005年）による。
- 3) 学部主事 学部主事の役割（任務）は、「校長の監督を受け、部に関する校務を掌る。教諭をもって充て、教育委員会が任命する。」（学校教育法施行規則第73条の5第2項）と記載されている。
- 4) 「学校経営計画及び学校評価」「大阪府教育振興基本

計画」（大阪府教育委員会,2013年）pp.54 28-30.

- 5) 特別支援教育コーディネーター 「特別支援教育の推進について」（文部科学省,2007年）に基づき、幼稚園、小・中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校において特別支援教育を推進する役割を担う。校長が指名する。
- 6) 学校協議会 保護者等との連携協力、学校運営への参加の促進、保護者等の意向の反映のため、全府立学校に設置する府教育委員会の附属機関。保護者、地域の住民その他関係者、学識経験者から構成される。「大阪府教育振興基本計画」（大阪府教育委員会,2013年）pp.55 1-4
- 7) 育成支援チーム事業 大阪府教育委員会高等学校課の事業。校長の求めに応じて学校に指導主事を派遣し、ミドルリーダーの育成に係る参加体験型研修を行う。

## 引用文献

- 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,pp.15-16.
- 大脇康弘（2008）,「教育改革とスクールリーダー－学校・教師・授業づくり－」,スクールリーダーセミナー大阪教育大学・教育経営学研究会,pp.15 1.6-1.11
- 小島弘道（2012）,「学校づくりとスクールミドル」,学文社,pp.48 16-21.

