

チームとして組織が機能している学校をめざす

Aiming for a school where the organization is functioning as a team

KEY WORDS

チーム学校 学校のマネジメント強化

肝付俊朗

KIMOTSUKI Toshiaki

【要旨】

近年、様々な教育課題が拡大し、学校の担う役割が多様化する中で、学校は内外の専門家等と連携・分担して対応することが大切である。管理職のリーダーシップをもとに、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む「チームとしての学校」の体制を整備することによって、教職員一人一人が自らの専門性を発揮するとともに、専門スタッフ等の参画や関係機関との連携をすすめ、課題の解決に求められる専門性や経験を補い、子供たちの教育活動を充実していくことが大事である。

1 時代が求める「チーム学校」の方向性

「教育は子供のためにある。」それには、誰も異存のあることはない。現在、学校では子供の学力の確実な定着を目指し、指導方法や評価方法の改善を進め、地域人材の積極的な活用による総合的な学習の時間の工夫を進めたり、子供に豊かな社会性をはぐくむために自己指導能力を高める生活指導の充実を図ったり等、学校改善のための工夫や努力がなされている。しかし一方で、近年、少子高齢化や情報機器・AIの発達、グローバル化の進展など社会や経済の変化に伴い、子供や家庭、地域社会も変容し、教育課題が多岐にわたり、さらに、生徒指導や特別支援教育等に関わる課題が複雑化・多様化しており、学校の教員だけでは、十分に解決することができない課題が増えている。特に、小学校における暴力行為や小・中学校の不登校児童生徒数が増加傾向にあり、さらに、特別支援学校や特別支援学級の在籍者、通級による指導を受けている児童生徒や様々な配慮を必要とする児童生徒等、一人一人のニーズに応じたきめ細かな支援が求められるなど、心理や福祉など高い専門性が求められるような事案も増えている。教員の努力や工夫によって学校改善の成果が現れ、学校が変わってきたと評価する保護者・地域の方がいる一方、学校不信や教師不信を学校のアンケート調査等で訴える保護者や地域の人たちも少なくない。こうした背景には、課題解決の手立ての方向が、子供の教育に直接携わる教員一人一人の自己解決に委ねられることが多く、結果として、学校が高い教育力をもった組

織となり得ていないことがあげられる。そのため、真に効果のある教育活動が十分に行われていないということが考えられる。学校は、子供と保護者のニーズに応え、そして社会の信頼を得るため、校長の経営方針のもと、教員一人一人の活動が組織的に機能していなければならない。しかし、教員自身の学校の体質改善に対する危機感や組織の一員であるという自覚はまだ不十分であり、関係機関との連携の手立てや方向性を明確にもせず、必ずしも、学校の現状は社会の期待に応えきれていないとは言えない。しかるに、個々の教員が個別に教育活動に取り組むだけではなく、組織として教育活動に取り組む体制を整備し、学校や教員が心理や福祉等の専門家（専門スタッフ）や専門機関と連携・分担する体制を整備し、学校の機能を強化していくことが極めて重要である。例えば、心理の専門家であるスクールカウンセラーや福祉の専門家であるスクールソーシャルワーカーを活用し、教職員がチームで、いじめなど、子供たちの生命・身体や教育を受ける権利を脅かすような重大事案へ適切な手立てを打つことや特別支援教育支援員を活用し、障害のある子供や様々な配慮を要する子供に対し、一人一人の発達段階やニーズに応じて日常生活の介助や学習活動上のサポートを行うなど、個に応じた指導を展開することが重要である。また、グローバル化の進展を踏まえ、学校の英語教育の充実に向け、教員とともに英語指導を行う外部人材と外国語指導助手（ALT）を有効に活用することも大切である。さらに、日本の学校教育において、伝統的な学習活動となっているとも言える部活動への子供・保護者の様々なニーズに対して、学校として応えるために、部活動指導員や外部指導員の活用も一層充実していく必要がある。

このように学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む「チームとしての学校」の体制を整備することによって、教職員一人一人が自らの専門性を発揮するとともに、専門スタッフ等の参画や関係機関との連携をすすめ、課題の解決に求められる専門性や経験を補い、子供たちの教育活動を充実していくことが大事である。

2 チーム体制を構築する上での当事者意識を高める

今後、真に学校の教育の成果を上げていくためには、組織を構成する人員たちによる単なる協議や連携だけでは指導体制として不十分である。組織的に学習指導や生徒指導等の様々な課題解決に向けて取り組み、具体的な成果や改善につなげることができるよう、さらなる、指導体制を充実させ、組織として機能させなければならない。そのためには、まず、校長、副校長、主幹教諭、主任教諭、教諭という教員の職層に応じた責任と役割分担を明確にしなければならない。特に、ミドルリーダーとして管理職を助け、人材育成と監督機能をもつ主幹教諭と主幹教諭を補佐し同僚や若手教員への助言・支援にあたる主任教諭の役割は極めて重要である。校内の各分掌責任者でもある主幹教諭および主任教諭の指示と調整を具体的にすすめることによって、教員一人一人の担当職務の意義や方向性が示され、組織として構成メンバーの意識向上が図られる。さらに、その上に立って、様々な専門スタッフにも、学校の職員として果たす

べき職務内容等を明確に示すとともに、適切に評価することによって学校に貢献しようとする高い意識をもたせる必要がある。教員も専門スタッフも「チームとしての学校」の一員として目的を共有し、取組の方向性をそろえることによって、すべての関係者が当事者意識を持ち学校の課題への対応や業務の効率的・効果的な実施に向けて一枚岩となって取り組んでいくことができる。

3 学校において組織としての協働する文化を醸成する

多様な経験や専門性を持った人材を学校教育で生かしていくためには、多職種による協働という「チームとしての学校」を支えるという文化を学校にしっかりと醸成していくことが大切である。せっかく、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、特別支援教育支援員が学校に配置されているにもかかわらず、それらの専門スタッフが孤立してしまわないよう、学校全体で意識改革を図り、日ごろからのコミュニケーションを大事にし、専門性や立場の異なる人材をチームの一員として受け入れることが大切である。また、専門スタッフにも、子供の教育を共に担っていく学校のチームの一員であるという意識が求められるとともに、学校の仕組みや教員の文化等に関する理解が必要である。学校では、管理職、特別支援コーディネーター、各学年主任、養護教諭、スクールカウンセラー、特別支援教育支援員の構成による特別支援会議を定期的に設定し、それぞれの立場から、配慮を要する児童生徒の情報共有や意見交換をし、今後の対応や指導の手立てについて合意形成を図っている。また、さらに今後、近年多くの自治体で整備が進められているコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）等を活用するなど、チームとしての学校と地域の連携体制を整備していくことで、地域とともにある学校づくりを推進し、社会総がかりで教育を進めていくことも求められる。その結果として、教員が担うべき業務の精選・明確化などを図り、新たに導入されたスクールサポートスタッフ（教員に代わって資料作成や授業準備等を行うことで、教員をサポートするスタッフ）等を活用し、教員の働き方改革につなげていくことも必要である。

4 校長のリーダーシップにより組織の一員としての意識を高め、強固な学校組織を構築する。

こうした、「チーム学校」の実現のため、校長の役割は重要であり、校長は、リーダーシップを発揮し、教員を土台にしながら、多様な人材を含めた学校組織全体での効果的な教育実践のためのマネジメントを進めていく必要がある。

〈組織の一員としての自覚の高揚と学校経営参画意識の向上〉

教育活動は、学校という組織体として行われる活動であることを教職員一人一人に自覚させ、学校経営への参画意識を高めなければならない。そのために、校長の学校経営方針は、子供・保護者・地域のニーズに応えるための学校改善の戦略であるという意識を教職員一人一人もたせるとともに、個々の職務への関わりを、「教育は学校という組織の中で進める」という視点で、

常に振り返らせる。さらに、学校評価においても、日頃実践している授業から学校行事に至るまで、「学校という組織で行っている」ことを視点として、成果の検証を行う。その際、教職員の意見を積極的に取り上げ、学校行事の取組に生かしたり、授業改善に生かしたりし、「一人一人の考えや取組が学校の経営の基礎となる」という思いを感得させ、教職員一人一人の学校経営への参画の動機付けを行う。これらの取組を通して、全教職員に学校組織の一員であるという意識の向上を図っていく。

〈個々の特性に応じた教員の育成〉

様々な専門スタッフを整備しても、多く、子供とかかわり、保護者・地域との窓口になるのは、個々の教員である。校長は、日頃から教員一人一人の特性を把握し、教員が自己の特性を生かした資質の向上を主体的に図れるよう育成する。まず、キャリアプランの個別指導において、それぞれの教員の特性を生かした研修目標をもたせる。さらに、業績評価について、あらかじめ「自己の特性を生かす取組の視点」を盛り込んだ評価規準を明確に示し、教員の努力を評価し、教員の資質向上への指導に生かす。教育研究校などでは、管理職の指導のもと、主幹教諭を中心とした綿密な研究計画、研究協議会での活発な意見交換がなされるなど、学校組織としての活力と教員一人一人の意欲を感じられることが多い。こうしたことから、研究指定校の引き受けや地域・関係機関を招いた校内研修の充実等で、教員に研究経験を積ませ、専門性を刺激するとともに、達成感を味わわせるも大切である。そして「より自己を向上しよう」という組織としての機運も醸成していく。これらの取組を通して、教員一人一人の資質向上とそれを助長していこうとする集団の機運の高まりを図ることができる。

〈地域や関係機関との連携による学校づくり〉

教員は教育のプロである。しかし、学校の抱える教育課題は、学校だけでは解決が難しいものも少なくない。保護者や地域と協力し、さらに関係機関と行動連携を図ることは、教員の教育活動を支え、学校の組織力を向上させることになる。そのために、学校の教育目標に従って教員一人一人が作成した年間指導計画を、HP・学校便り・地域懇談会・保護者会等を通し、「公約」として情報発信する。これにより教員一人一人に自覚と責任を認識させるとともに、保護者や地域にも学校教育に対する参画意識を高め、協力体制を築く。また、現在進められている様々な関係機関による学校教育への支援体制をさらに向上させるため、関係機関に積極的に足を運び、実践できる具体的な方法を協議する。その際に自校の教員を必ず同行させ、地域のネットワークづくりに積極的に参画させる。これらの取組を通して、保護者や地域、関係機関と主体的に係わることが学校の教育力を高めることを教員たちに体感させ、取組の強化を図る。

5 外部人材等を活用し、チーム学校が機能した事例

様々な教育課題を抱える学校において、校長のリーダーシップのもと、教職員が高い意識をもち、外部人材を有効に活用し、組織として機能することによって、児童生徒及び家庭の支援

や学校の活性化・教育成果につながることは決して珍しいことではない。

事例1（スクールソーシャルワーカーとの連携による家庭支援）

中学校三年生のA君は、特別支援学級に籍を置き、軽度の学習障害をもっていた。家庭は父子家庭で、父親は60歳代後半、認知症の症状が見られ、物忘れがあり、少しずつ悪化してきていた。家事はA君が担当することが多く、市の子ども家庭支援センターは家庭支援にあたっていたが、父親は何かとA君を頼りにしていた。A君の高校進学を控え、入試に関する事務手続きや入学金及び学費等の取り扱いに、A君だけでは対応できないため、校長は、スクールソーシャルワーカーによる家庭支援を判断し、高校進学にかかる書類作成をはじめ、学校説明会や入学手続きの機会に父親と同行を依頼し、無事進学できた。さらに、進学後の学校生活の継続に向け、特別支援学級主任、スクールソーシャルワーカー、子ども家庭支援センター、進学先の特別支援教育コーディネーターによる協議会を設定し、以後の家庭支援の継続を確認した。

事例2（スクールカウンセラーと連携した生活改善）

中学校二年生のBさんは、アイドル歌手への思い入れが強く、コンサートや関連グッズに高額のお金を必要としていた。当初は家庭の理解の範囲で対応していたが、より多くのお金を得るため、携帯電話を使い、不特定の大人と付き合いようになっていた。当初、保護者は気づかず、学校も休みがちになったことで、担任教諭、スクールカウンセラーに継続的に相談していたが、ある日、Bさんが、警察に保護された。校長は、児童相談所と連携を図りながら、学校復帰後は、養護教諭を中心にBさんへの個別対応を進め、また、保護者と担任教諭との信頼関係をもとに、スクールカウンセラーの粘り強く献身的な関わりによるBさんと保護者への支援により、少しずつ、落ち着いた学校生活を取り戻していった。

事例3（部活動指導員を活用した部活動の発展）

C中学校は、閑静な住宅街にある落ち着いた学校である。以前は、生活指導に苦勞した時期もあったが、そんな中、子供たちの感性を磨き、協力する心や、成就感を高めるため、音楽での合唱や合唱コンクールによるクラス合唱には力を入れていた。10年前に部活動としての合唱部が設立され、音楽担当教諭が顧問となっていたが、教員の異動等により、指導の継続性が大きな課題であった。3年前に部活動指導員制度が導入され、校長は、高い専門性と指導力をもったD氏を部活動指導員にあて、顧問と連携させながら指導にあたらせることにより、伝統と実績を継承した継続的な部活動運営が図られている。また、さらに、新たに外部指導員を採用することによって、指導体制を強化している。その成果は、全国レベルの評価を得ており、学校はもちろん、地域の誇りであり、財産となっている。

6 これからの時代に通用する教員として求められる資質能力

近年、多くの新規採用教員が学校で希望と期待を胸に教員生活をスタートしている。子供のよりよい成長をあずかる教員として、備えるべき資質能力には、使命感や責任感、児童生徒に対する愛情、教科や教職に関する専門的知識や指導力、人間的な魅力、コミュニケーション能力等が挙げられる。また、教員には、時代の変化に対応し、期待される子供像を踏まえ、その実現に向け、日頃から自己研鑽に努め、主体的に学ぶ姿勢を持ち生涯にわたって高めていくことのできる力も必要とされる。加えて、いじめ・不登校などの生徒指導上の課題や貧困・児童虐待などの課題を抱えた家庭への対応、キャリア教育・進路指導への対応、保護者や地域との協力関係の構築など、新たな課題や難しい対応を求められることも多い。一人の教員だけで、様々な教育課題に対応することは困難である。そのため、「チーム学校」の考え方の下、教員が一人一人新たな課題等に対応できる個々の力量を高めながら、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的に諸課題に対応するとともに、保護者や地域の力を学校運営に生かしていくことが大切である。とりわけ、若い教員が様々な困難を自分一人で抱え込まず、自分の悩みを周りの人に相談したり助言を求めたりすることは、「チーム学校」にとって良い影響を及ぼす。一人の教員の困難に立ち向かうために周囲の教員が経験を伝えあったり知恵を出し合ったりすることで、チーム内のコミュニケーションが活性化し、「チーム学校」としての連帯感が高まっていく。学校にかかわる全ての教職員は、一人一人、組織の一員であることを自覚して職務に携わるとともに、「真に子供のために」様々な研修の機会を活用したり自主的な研鑽を積み重ねたりしながら、組織的・協働的に諸課題の解決のために取り組む専門的な力を身につけていくことが求められているのである。

(きもつき・としあき 町田市立鶴川第二中学校校長)

参 考

チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について (答申)

平成27年12月21日 中央教育審議会

これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学びあい、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～ (答申)

平成27年12月21日 中央教育審議会