

研究論文

## 校長からみた「チームとしての学校」を実現するための方策に関する一考察

松尾 敏実\*<sup>1</sup> ・ 平田 淳\*<sup>2</sup>

### A Study on Methods for achieving “a School as a Team” Policy from a Principal’s Points of View

Toshimi MATSUO and Jun HIRATA

【要約】「チームとしての学校」が期待される機能を学校現場で実現するためには、主に「専門性に基づくチーム体制の構築」、「学校のマネジメント機能の強化」、「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」の3点に留意しつつ、限られた資源の中で校長が各校の個別事情に沿った形で推進していく必要がある。

【キーワード】「チームとしての学校」、専門性に基づくチーム体制の構築、学校のマネジメント機能の強化、教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

#### はじめに

平成26年(2014年)7月、文部科学大臣から中央教育審議会に対して「これからの学校教育を担う教職員やチームとしての学校の在り方について」諮問された。これを受けて、9月に「チームとしての学校・教職員のあり方に関する作業部会」が設置され、これ以降検討が行われた。そして平成27年(2015年)12月21日に『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)』<sup>1</sup>(以下、「答申」と表記する。)が発表された。これ以降「チームとしての学校」、「チーム学校」ということが、今後の学校の在り方として示された。「答申」では、これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、「チームとしての学校」を作り上げていくことが大切であるとしている。また、「答申」では、「チームとしての学校」を「校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校」と定義しており、「チームとしての学校」の確立を求めている。

筆者は、現在、高等学校の校長を務めており、その立場から、答申で示されている考え方や改善方策に対して現状を振り返りながら、求められている校長のマネジメントの在り方、今後の学校経営の在り方等について考察をしたい。

#### 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

「答申」(3頁)では、「チームとしての学校」が求められる背景として、次の3点を上げている。第

<sup>1</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm) (2019年2月8日採取)。

\*<sup>1</sup> 佐賀県立佐賀西高等学校・校長 \*<sup>2</sup> 佐賀大学大学院学校教育学研究科

1は、「新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備」として「チームとしての学校」が必要だとしている。これは、次期学習指導要領の改訂に伴い、着実な実施をはかるための体制整備が必要であるということである。「答申」(4頁)は平成27年(2015年)8月に中央教育審議会教育課程企画特別部会でとりまとめられた「論点整理」をもとに整理されており、学校教育において育むべき資質・能力を育むために、学校が開かれた環境になることが不可欠であり、これからの教育課程には「社会が開かれた教育課程」としての役割が期待されているとして、地域人材等との連携・協働や家庭や地域社会を巻き込み教育活動を充実していくことが大切であるとしている。また、育成すべき資質・能力を育むためには、アクティブ・ラーニングの視点に立った授業改善が必要であり、さらに教育課程全体を通じた取組を通じて、教科横断的な視点から教育活動の改善を図っていくことや、教育課程の編成、実施、評価及び改善を図っていく「カリキュラム・マネジメント」の推進が必要であるとしている。そのためには、教員が授業準備や教材研究を行う時間、研修に参加するための時間、学校組織全体でカリキュラム・マネジメントに取り組んでいく体制整備等が求められているとしている。「論点整理」や中央教育審議会の学習指導要領に関する答申が出された後、学習指導要領については、小中学校は平成29年(2017年)3月31日に、高等学校は平成30年(2018年)3月30日に学習指導要領が改訂された。これまでの改訂と違って学習内容だけでなく授業の進め方やカリキュラム・マネジメントの推進が求められていることから、これまで以上に組織的に対応していく必要があると考えている。加えて、高等学校には、高大接続改革への対応、特に大学入試改革への対応が迫られており、現状、組織的な対応を図っているところである。このように新しい学習指導要領の目標実現や高大接続改革へ対応していくための体制整備が求められているというのが第1の背景である。

第2は、「複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備」である。今日、学校が抱える課題として、いじめや不登校などの生徒指導上の課題や特別支援教育への対応など、より複雑化・困難化している。本校でも不登校の問題は課題となっており、組織的な対応が必要な状況であり、いじめの問題についても年々増加傾向にあり、スクールカウンセラーなど専門家の支援も受けながら対応しているところである。また、貧困問題への対応や特別支援教育の充実、発達障害と特性ある生徒の対応などスクールカウンセラーや外部の関係機関と連携しながら対応していく問題が多くある。こうした現状を踏まえた体制整備が求められているというのが第2の背景である。

第3は、「子供と向き合う時間の確保等のための体制整備」である。「答申」(9-11頁)では、日本の教員は授業に加えて生徒指導、部活動など様々な業務を行っており、勤務時間も国際的に見て長いという結果が出ていると指摘している。具体的には、文部科学省が平成18年度(2006年度)に実施した教員勤務実態調査において教諭の残業時間が、一月当たり約42時間で、昭和41年度(1966年度)の調査では約8時間であったことから大幅に増加していると、その要因として生徒指導や学校経営に係る業務や事務的な業務の増加を指摘している。また、国際的な比較として、平成26年6月に公表されたOECD国際教員指導環境調査(TALIS調査)では、日本の教員の1週間当たりの勤務時間は参加国中で最長となっており、勤務時間の内訳では授業時間は参加国平均と同程度であるが、課外活動(スポーツ・文化活動)の指導時間が長く、事務業務の時間も長いという結果が出ているとの指摘をしている。このような実態を改善し、児童生徒と向き合う時間を確保することが学校教育の充実を図ることにつながることから、こうした状況を改善するための体制整備が求められている。

以上の3つの背景について、藤原(2016)は、第1と第2の背景は学校の機能強化の方向性であり、第3は教員の機能縮小の方向性であり、両者は対立し得るため、多様な専門性をもつ職員の配置と家庭・地域・関係機関との関係の整理と学校の役割の見直しによって教育水準の向上を図りつつ、教員の勤務

負担の軽減の両者を両立させようとするのが「答申」のシナリオであると指摘している。

## 2. 「チームとしての学校」を実現するための3つの視点

「答申」(15-21頁)では、「チームとしての学校」を実現して、成果を上げるためには、「専門性に基づくチーム体制の構築」、「学校のマネジメント機能の強化」、「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」の3つの視点に沿って検討し、学校のマネジメントモデルの転換を図っていくことが必要であるとしている。それぞれの視点について詳しく見ていく。

### (1) 「専門性に基づくチーム体制の構築」について

「答申」(15頁)では、教員が、学校や児童生徒の実態を踏まえ、学習指導や生徒指導等に取り組むことができるよう指導體制の充実が必要であり、加えて、心理や福祉等の専門スタッフについて、学校の職員として、職務内容等を明確化し、質の確保と配置の充実を進めるべきと提言している。

また、専門スタッフの配置等充実を図るにあたっては、次の事項が重要であるとしている。

- ・ 「チームとしての学校」を支える文化や多職種による協働の文化を学校に取り入れていくこと。
- ・ 少数職種が孤立しないよう、学校全体での意識改革と専門性や立場の異なる人材をチームに受け入れる環境づくりをしていくこと。
- ・ 専門スタッフも、児童生徒の教育を共に担っていくチームの一員であるという意識。
- ・ 学校の仕組みや教員の文化等に関する事前の研修等の支援。

なお、「答申」(16頁)では、「チームとしての学校」の範囲について、少なくとも校務分掌上、職務内容や権限等を明確に位置付けることができるなど、校長の指揮監督の下、責任を持って教育活動に関わる者とするべきとしている。

### (2) 「学校のマネジメント機能の強化」について

「答申」(17頁)では、「チームとしての学校」が機能するためには、校長のリーダーシップが重要であり、学校のマネジメント機能を今まで以上に強化していくことが求められるとしている。そのため、優秀な管理職を確保することや、主幹教諭の配置促進、事務機能の強化など校長のマネジメント体制を支える仕組みの充実を図ることが求められるとしている。藤原(2016)は、学校のマネジメント強化が必要な理由として、多様な専門スタッフが学校内に増えても学校の組織力・教育力が向上するとは限らず、専門スタッフ相互の専門性の違いにより、葛藤や衝突が増すこともあり得るとし、多様な教職員を棲み分けた上で束ねるリーダーシップやマネジメント強化が必要であると指摘している。また、「答申」では、学校の課題が複雑化・多様化したことに伴い、学校が管理しなければならない範囲も複雑化・多様化し、学校のマネジメントの難度が高くなっているとし、校長が副校長・教頭や主幹教諭、事務長等とともに組織的に学校経営を行うことができるような体制整備をしていくべきとしている。藤原(2016)は、こうした複雑で難しいマネジメントを校長単独で行うというのは現実的ではなく、校長を中心に副校長・教頭・主幹教諭・事務長などのスクールリーダーたちが「管理職もチーム」として取り組むという姿をこれからの新しいマネジメントモデルの姿として「答申」が示しているとしている。

### (3) 「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備」について

「答申」(18 頁)では、教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される「チームとしての学校」が効果的に機能し、教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務改善の取組を進めることが重要であるとしている。この中で、人材育成については、管理職との面談等の機会を活用するなど人事評価制度を活用していくことが大切であるとしている。また、業務改善については、働き方改革の観点からも重要であり、校務分掌の在り方や業務内容や進め方の見直しなどを行い、教職員が自らの専門性を発揮できるようにしていくことが大切である。その他、教育委員会における学校や教職員を支援する体制の整備も重要であるとしている。

## 3. 「チームとしての学校」を実現するための改善方策と学校現場の状況

### (1) 専門性に基づくチーム体制の構築と現状について

「答申」(22 頁)では、学校が複雑化・多様化した課題を解決し、新しい時代に求められる資質・能力を児童生徒に育てていくためには、校長のリーダーシップの下、教員がチームとして取り組むことができるような教職員の指導体制の充実を図ることが求められ、加えて多様な職種の専門性を有するスタッフを学校に置き、教職員や専門スタッフが自らの専門性を十分発揮し、「チームとしての学校」の総合力、教育力を最大化できるような体制を構築していくことが大切であるとしている。ただし、専門性を有するスタッフを学校に置くといっても、予算措置が伴うものである。佐賀県の県立高等学校でも限られた予算の中で、限られた専門スタッフを活用しているのが現状である。

#### ① 教職員の指導体制の充実について

教員には、児童生徒の学習指導を充実させるための教材研究や授業準備等が必要であり、「アクティブ・ラーニング」の視点を踏まえた授業改善やカリキュラム・マネジメントに取り組むことも求められている。また、いじめや不登校等生徒指導上の課題への対応、県立高校では生徒の進路指導のための面談や状況把握、担任であれば学級経営、教務事務、学校行事への対応、校務分掌業務や校内の委員会対応など業務は多岐にある。加えて部活動の指導もある中で勤務時間が長くなっているのが現状である。そのため「答申」(23 頁)では、教員定数の充実を提言しているが、すぐに解決できることでもない。したがって、「答申」(24 頁)では、教員の業務の見直しと専門スタッフの活用、業務の精選や効率化を図るなどの業務改善などを求めている。

教職員の指導体制の充実という点では、筆者が勤務している学校では、新しい職としての主幹教諭、指導教諭が配置されており、主幹教諭は、生徒指導関係への対応や授業評価、学校評価の対応等を担い、担任と校務分掌や校務分掌間の調整的な機能や、学校教育目標実現に向け学校のマネジメント機能を強化する点で大変有効なものになっている。指導教諭は、生徒指導主事を担っており、生徒指導関係の業務全般にわたって、よくリーダーシップを発揮して業務推進を図るとともに、学習指導でも指導力を発揮している。また、学習指導に関しては、スーパーティーチャー<sup>2</sup>も配置されていて、校外で教科指導の充実を図るための推進役を担っており、その中で、校内においては校内研修や授業見学等での助言な

<sup>2</sup> 「佐賀県では、教員としての高い専門性に裏付けられた実践的指導力を有し、児童生徒のために優れた教育活動を行っている教員を『スーパーティーチャー』として公に認証するとともに、その専門的な力量を所属校のみならず広く県内において活用することにより、佐賀県教員の指導力の向上を図ることを目的としている。平成 20 年度(初年度)に 5 人を認証し、平成 30 年度は 25 人を認証している。」(74 頁)次の URL を参照されたい。[http://www.pref.saga.lg.jp/kiji00364258/3\\_64258\\_109452\\_up\\_ok67wgttd.pdf](http://www.pref.saga.lg.jp/kiji00364258/3_64258_109452_up_ok67wgttd.pdf) (2019 年 2 月 8 日採取)。

どその役割を果たしている。また、本校は県内でも規模の大きい学校であるため、「答申」(29頁)にも示されているが、養護教諭が2名配置されており、病気、ケガだけでなく心的な面での保健室利用が多い本校においては、生徒の心身の健康面で大変有効なものになっている。

以上のように、教職員の指導体制も新しい職の創設や養護教諭2名配置等が実現するなど、環境が少しずつよくなっている状況にはある。

## ② 教員以外の専門スタッフの参画

筆者が勤務している学校では、専門スタッフとして、現在、外国語指導助手(ALT: Assistant Language Teacher)(以下、「ALT」と表す。)、ICT利活用教育に係るヘルプデスク現地員、スクールカウンセラー(以下「SC」と表す。)が配置されている。いずれも教員の業務の負担軽減や学習指導、生徒指導の充実につながっている。

まず、スクールカウンセラーについては、佐賀県教育委員会では、不登校をはじめとする長期欠席生徒への対応やいじめ等にかかわる生徒への対応等は、学校において重要な課題となっていることから、臨床心理士等学校における教育相談に関しても高度な専門的知識・経験を有する者を「県立学校スクールカウンセラー」として派遣し、教育相談における生徒の支援体制の充実を図るようにしている。平成29年(2017年)度の配置状況は、高等学校については、地区や学校の状況を踏まえて、12地区に分けて各地区に1名のSCを派遣している。高等学校それぞれについて見ると、全日制課程では、特別に配慮している1校を除くと、平均して年間72.2時間の派遣になっている。本校は、学校規模等を考慮して年間90時間派遣されている。1日8時間の勤務として、毎月1回来校して生徒、保護者、教員からの相談に当たっていただいている。平成29年度の本校の相談件数(のべ件数)は、生徒45件、保護者44件、教職員71件で計160件の相談件数となっている。来校日は、毎回、面談の予約が満杯状態である。SC配置の成果については、長欠傾向の生徒や保護者からの相談、担任による対応方法等についての相談など多岐にわたっている。また校長として不登校対策等でアドバイスをいただいたり、「拡大いじめ問題対策委員会」(各学校が設置)のメンバーとしていじめ問題に対する学校の対応へのアドバイスをいただいております。学校としても派遣の拡充を希望したいが、「答申」(31頁)にもあるように、佐賀県においても予算が伴うものであり配置や派遣の拡充は難しい状況である。

ICT利活用教育に係る「ヘルプデスク現地員」は、佐賀県立学校では、平成28・29・30年(2016-2018年)度は、高等学校1校に1名、特別支援学校2校に1名が配置され、学校においてICTを利活用した授業等を教員がスムーズに行えるよう支援したり、生徒や教員の学習用PC等のトラブル対応、学習用PCへの教材のインストール等の対応を行い、学校のICT利活用のサポートをしている。この配置のおかげで、なんとか授業でも学習用PCを活用した授業ができています。また、校内のICT関係のいろいろな問題についてもアドバイスをいただくなど大変助かっている状況である。

ALTについて、県立学校では、現在16名のALTを配置し、原則として一人当たり3校程度を担当している。主な用務は、英語の授業の際、チームティーチングでの活用の他、課外活動における英語の指導、英語に関わる学校行事(イングリッシュキャンプ)などでの活用等英語科教員と連携して生徒の英語力向上に貢献している。

その他、学校によって部活動の外部指導員や特別支援教育関係の支援員等配置されている。学校の専門スタッフの配置は、どの学校も教育活動の充実を図る上でなくてはならないスタッフであり、また、活用にあたっては、学校の教職員と専門スタッフの役割を明確にして、また教職員とよく連携して取り組まれている。課題としては、それぞれ専門スタッフの配置は、教育委員会の予算を伴うものであり、

配置時間の増加や派遣の増加など拡充は難しい状況にあるという点である。

## (2) 学校のマネジメント機能の強化と現状について

前述したように、「チームとしての学校」が機能するためには、校長のリーダーシップが重要であり、学校のマネジメント機能を強化していくことが求められるとしている。そのためのポイントとして、牛渡（2016）は次の3点あげている。

第1に管理職の適材確保である。牛渡（2016）は、「チームとしての学校」のリーダーにふさわしい校長の資質能力として、つぎのような資質能力をあげている。

- ・ 多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力。
- ・ 学校内に協働の文化を作り出すことができる能力。
- ・ 教育的リーダーシップ。
- ・ 教育指導等における教職員の力を伸ばしていく能力。

さらに、牛渡（2016）は、一般企業等で有効なマネジメント能力もバランス良く身に付けることが必要となると指摘している。また、このような資質能力をもつ管理職を得るには、養成や研修等の工夫が必要であるとしている。佐賀県でも（表1）のように新任校・統括事務長研修の中で、学校組織マネジメントに関する研修が行われており、内容的にはここで取り上げられている資質能力の育成もある程度カバーできていると思われる。

表 1 平成 30 年度の佐賀県教育センターで開講された県立学校対象の研修の内容

研修名	研修内容
新任校長・統括事務長研修 (2日)	(第1日目) ・ 新任校長、統括事務長に期待すること ・ 校長及び統括事務長の職務と役割 ・ リーダーの危機管理 ・ 学校における危機管理対応と記者会見 ・ リーダーシップと学校経営 ・ 学校経営上の諸問題とその解決 ・ 学校組織マネジメントの着眼点 ー 組織マネジメントの考え方と進め方など ー ・ 学校を改善・改革する着眼点

出典：佐賀県教育センターホームページ「平成 30 年度基本研修 研修実施要項」の研修内容を表にして、筆者作成。

<http://www.saga-ed.jp/tanken/kouzaannai/01kihontokubetuken/10111.pdf> (2019年2月8日採取)

その他にも、平成 29 年度は佐賀大学教育学部、佐賀大学大学院学校教育学研究科、佐賀県教育委員会が連携・協力して「学校トップリーダー研修会」が開催され、研修の一つに「『チーム学校』とは～今、学校トップリーダーに求められる4つの力～」と題した研修が行われた。筆者もこの研修に参加し、「チーム学校」についての考え方等研修できた。

研修以外にも、校長としての学校経営の実践の中で経験を積み、磨きをかけていくことによって力量を高めていくことになる。また、牛渡（2016）は、校長も含め管理職の確保や育成、資質向上を図る際に、「教員育成指標」の活用を指摘している。佐賀県教育委員会でも平成30年（2018年）2月1日付けで『佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標』（以下、「県育成指標」という。）において、「チーム学校を支えるマネジメント力」という項目がどの職においても設定され、それぞれの職における在り方の一つの目安となっている。（表2）は校長、副校長、教頭の指標を紹介している。それぞれの職にも設定されていることから、今後、教職員が「チーム学校」というものを意識していくのではないかと考えている。いずれにしても、今後は、機会を捉えて、研修等で研鑽を積むことが重要である。

（表2）佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標（校長、副校長、教頭）

キャリアパス	職	教頭	→		校長
		教頭	→	副校長	→
		基礎期①	基礎期②	深化・充実期	発展期
		リーダーとして学校運営を推進する。		学校のビジョン形成とトップリーダーとしての資質・能力を高める。	学校のトップリーダーとしての経験を波及させ、不断の研修で資質・能力を高める。
チーム学校を支えるマネジメント力	学校組織の理解と運営	学校運営について、ビジョンの策定及びプランの構築に参画している。		教職員の管理を行い、適切な健康管理と人事管理を通して学校運営を円滑に進めている。	
	人材育成	教職員の職能成長の視点を持ち、教育課題を意欲的に解決する人材育成をしている。校長の人材育成ビジョンに基づく人材育成をしている。		人事評価制度等を通して、教職員の職能成長を促す人材育成を展開している。	
	危機管理	危機の未然防止のために、学校環境の抜本的改善及び危機の再発防止を図っている。		リスクマネジメントを理解し、未然防止及び危機の再発防止をしている。	リスクマネジメントを実践し、教職員への危機管理意識を高めるとともに、未然防止及び危機の再発防止を図っている。

出典：平成30年2月1日付け「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質向上に関する指標の策定について（通知）」からの抜粋。

[https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00359787/3\\_59787\\_83535\\_up\\_oms41atg.pdf](https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00359787/3_59787_83535_up_oms41atg.pdf)（2019年2月8日採取）

第2に、校長の補佐体制の強化等、校長の職務遂行を支える条件整備が必要であることをあげている。牛渡（2016）は、校長の補佐体制を強化等、校長の職務遂行を支える条件整備が必要であり、即ち副校長の配置や教頭の複数配置、主幹教諭等の配置など校長がリーダーシップを発揮するための体制整備が必要であるとしている。本校では、主幹教諭が配置されており、通常、教頭が行う業務の一部を担っている。主幹教諭は、学校教育法第37条第9項で、「主幹教諭は、校長及び教頭を助け、命を受けて校務

の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。」と規定しており、その役割として、校長のトップマネジメントのもと、組織的・機動的な学校運営を実現するために、学校運営を行う校長等と児童生徒に対する教育を実践する教諭等の間において職務を担う職としている。主幹教諭の職務は、校長や教頭の職務を助け、校長から任された校務の一部を整理するとともに、児童生徒の教育を担う。主幹教諭の担当する主な校務としては、① 校長・教頭の学校運営の補佐として、学校評価、授業評価、学校評議員、学校説明会関係の業務、② 分掌グループの校務統括として、いじめ問題、長欠問題に係る業務や生徒対応、③ 教職員の人材育成として中堅教諭等資質向上研修などを担当している。

牛渡（2016）は、学校のマネジメント体制を強化するためには、主幹教諭の在り方が重要であるとして、主幹教諭には管理職と教職員や専門スタッフとの間に立って、ミドルリーダーとしての役割が期待されており、分掌間・学年間の調整を行い、学校の総合的な調整を図り、学校の組織としての力を向上させ、業務の質の改善や効率化を図ることが期待されているとしている。まさに、本校の主幹教諭は、牛渡が指摘しているような働きを实际行っており、学校のマネジメント体制の強化につながっている。また、管理職に求められる経験を積むことにもつながっている。

第3に、事務体制の強化をあげている。事務職員の職務については、学校教育法第37条第14項で「事務に従事する」と規定されており、具体的な職務内容としては、会計管理、施設・設備及び物品管理、給与・旅費管理及び支給事務、文書の收受・発送、福利厚生など総務・財務等に関する事務全般を広範に取り扱っており、学校運営事務に関する専門的な職員になっている。このため、牛渡（2016）は、学校組織マネジメントを効率的・効果的に行うためには、事務職員がより広い視野に立って、校長を学校経営面から補佐する学校運営チームの一員としての役割を果たすことが求められるとしている。また、教員が様々な事務業務を行っており、教員の負担になっていることや教頭が事務の負担が大きいことをあげ、学校事務体制の充実を図ることを指摘している。本校では、平成25年（2013年）からパイロット的な取組として、従来、教員が行っていた業務の一部を事務職員が担当することにした。現在は、特に、奨学金の事務的業務、PTA、修学旅行等の業者選定業務、日報業務を行っている。これだけでも教員の業務は、かなり軽減されている。奨学金や業者選定業務は総務・財務等の専門性が生かされており、円滑に業務が行われている。ただ、これが全県的な広がりまでは至っていないのが現状である。本校でも数年かけて調整をして現在に至っており、事務職員の理解を得て取り組まれているものであり、事務職員の人数も限りがあるので、何でも引き受けるという状況にはない。そのため、何ができるのか、学校のなかで検討してみる必要があると思われる。その他、「答申」では、事務職員の採用等の改善を指摘しているが、佐賀県では、平成29年（2017年）度採用試験から、試験区分を「教育行政」として募集し、主な配属先も教育庁、教育事務所などの現地機関、県立学校、市町立小中学校とした。また、職務内容も教育に関する各種施策の立案から実施、また県立学校や小中学校に配属され、学校運営に関する様々な事務を行うものとした。今後、事務職員の意識も高まり、活躍が期待できると考えている。このような中で、佐賀県立学校では、既に平成22年（2010年）度から統括事務長の職が設置され、平成27年（2015年）度から事務主任の職が設置されており、学校事務体制の強化が図られている。義務制の学校では事務の共同実施も進んでいる。全体を通して、事務体制の強化については少しずつ進んでいる状況にある。

### （3） 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備と現状について

「チームとしての学校」においては、教職員一人一人が力を発揮できるような環境の整備が求められているが、北神（2016）は、まずは、「チームを構成するそれぞれが自らに期待される専門性の向上に努



めるとともに、チームの一員としての自覚と行動を促す取り組みが必要となる。その中で、教職員には教育の専門家としてその力量向上に向けた取り組みが求められるとともに、学校にはそうした教職員で構成される組織としての総合力や教育力を十分に発揮できる体制づくりが求められる。」(30頁)としている。このため、「学校内での教職員同士の学び合いを通して教職員間のチーム体制を構築し、そのチーム活動を通して個々の教職員の専門性を高め、学校の組織的教育力の向上を図る」ことの重要性を指摘し、そのチーム体制として、学年、教科、校務分掌といったチームで取り組んでいくこととしている。即ち、改めて学年、教科、校務分掌といった組織での活動や学びの重要性を指摘している。そして、チームが組織の課題を学習することを「チーム学習」として定義し、「チーム学習」の中で個々の教職員が有する知識や経験、スキル等を他の教職員が共有することができ、そのプロセスを通してメンバー各自が自分自身の経験等を振り返ることと他者の経験等を取り入れることが可能となり、自己成長のきっかけを得ることができるという効果も期待できるとしている。さらに、チーム学習をチーム活動の核として位置付け、マネジメントしていくことが教職員個々人の成長を図り、チーム力を高め、学校の組織的教育力向上につながるとしている。

筆者は、校長として学校経営に当たる中で、校長のマネジメントのもと分掌、学年、教科それぞれが組織的に取り組み、課題となっていること等について、主任を中心に組織的に対応していくことで、学校の課題解決につながり、さらにそれぞれの組織の活性化が進み、学校の教育力向上につながると考えている。こうした個々の組織の活動そのものが、北神(2016)が指摘している「チーム学習」であり、これらを通して学校全体として「チームとしての学校」につながり、そのプロセスにおいて教職員一人一人の成長につながっていくと考えている。

また、北神(2016)が指摘している「チーム」、即ち分掌、学年、教科のそれぞれのチームを機能させ、活性化させていくためには、主任、つまりミドルリーダーの役割が重要である。「チームとしての学校」において、北神(2016)は、ミドルリーダーに期待される役割を、「①管理職と一緒に学校全体のマネジメントの一翼を担うというマネジメントチームの一員、②担当する部門や業務のチームリーダー、③業務改善の提案を担うチェンジ・エージェント」の3つがあると指摘している。そして、「ミドルリーダーは各部門活動の課題や問題を学校内外の環境や状況変化を視野に入れながら、その解決や達成のシナリオを描き、実践に移す活動が期待されることになる。」「自分発の情報を創造し、それを発信すること」(32-33頁)として、これからのミドルリーダーに求められる役割を示している。そして、北神も、小島(2012)同様、ミドルリーダーが「単なる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メッセンジャーではない」(北神, 2016, 33頁)と指摘している。したがって、「チームとしての学校」を成立させるためには、分掌、学年、教科の主任つまりミドルリーダーの存在が鍵となっていて、その育成が学校にとって大変重要なことである。

さらに、教職員一人一人が力を発揮し、学校・教職員が期待される役割を果たしていくためには、教職員が働きやすい環境の中で、本来の教育活動に専念できるようにすることが重要であり、そのためには学校における業務改善を推進していく必要がある。業務改善については、現在、学校の働き方改革の中で求められていることでもあり、各学校で校長のリーダーシップのもと時間外縮減に向けた取り組み等が行われているところである。

#### 4. 今後の課題について

今回、『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策(答申)』(平成27年12月21日、中央教育審議会)を受けて、今後の学校経営がどうあるべきか、学校現場の視点から考察してみた。1998年の中央

教育審議会答申『今後の地方教育行政の在り方について』により学校の自己点検、自己評価の推進が求められ、その後、佐賀県教育委員会でも平成17年（2005年）度から学校評価の実施を求め、同時に学校組織マネジメント研修にも取り組むなど、PDCAのマネジメントサイクルによる学校改善の取り組みを推進してきた。その中で学校改善にあたって、「組織的」に対応していくことが求められ学校も取り組んできた。この様な中、今回あえて「チームとしての学校」が求められる背景については、前述したとおりであるが、それだけ学校が抱える課題も複雑化、多様化しているということである。そこで、答申の内容を検証し、現状について考察してきたが、その中から今後の課題を3点あげておきたい。

まず、第1に教員以外の外部の専門スタッフの拡充である。学校が抱える様々な課題を解決し、学校の教育活動を充実させていくためには、SC等の教員以外の専門スタッフの拡充が必要である。しかし、現状では、配置や派遣の状況はまだ十分でない面がある。したがって、「答申」にも記されているが、職務等の法令上の明確化や配置の充実、資質の確保、そのための予算の充実が必要である。また、専門スタッフの配置拡充以外にも、学校の教育活動を一層充実させるために、外部の専門家や専門機関等との連携を推進していくことも必要なことである。

第2に管理職のマネジメント力向上である。「答申」でも、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進めることが求められている。実際、学校が抱える様々な課題に対してそれぞれを「チーム」で対応させ、改善につなげていくようリードしていく一方で学校の教育目標実現に向けて、ビジョンを描き、工程表を描き、着実に進めていくことも求められる。それをすべて校長が行うことは難しく、校長のリーダーシップの下、校長を含め、副校長・教頭、事務長の管理職が分担しながら学校全体として「チーム」として機能させていくことが必要である。そのためには、管理職個々も研修や実践を積み重ねながらマネジメント力を向上させ、「答申」にも示されているが、管理職もチームとして取り組むことが重要であり、そのことによって「チームとしての学校」が学校改善のツールとして確かなものになるのではないかと考える。

第3に「チームとしての学校」に求められている考え方を学校内に根付かせていくことである。北神（2016）の指摘にあるように、学校の組織的教育力向上を図るためには、学校内での教職員同士の学び合いを通して教職員間のチーム体制を構築していくことが重要であるとし、チーム体制として学年、教科、校務分掌、あるいは特定課題に対するプロジェクトチームなどの活動を通して、チーム力を高めていくことで組織的教育力向上につながるとしている。こうした学校文化をこれからの学校にはしっかりと根付かせていく必要があると考える。そのためには、校長のリーダーシップの下、管理職がそれぞれの「チーム」に対する助言等を与えながら支援していくことや、校長等と教職員との面談等を通じた助言、ミドルリーダーの育成、「チーム」活動の成果の評価などを通して、学校の中に「チーム」として活動していくことの重要性を定着させることが必要であると考えている。また、校長が、学校経営ビジョンとともにこうした考え方をしっかりと教職員に語っていくことも「チームとしての学校」が機能していくことにつながると考えている。

以上のような課題に対応していくことで、「チームとしての学校」が実現し、そのことによって学校の教育活動の充実を図っていくことがこれから重要であると考えている。

## 【参考文献】

- ・ 牛渡淳（2016）「学校のマネジメント体制の強化」、『新教育課程ライブラリ ver.6 「チーム学校」

によるこれからの学校経営』ぎょうせい, 26-29頁。

- ・ 小島弘道 (2012)「第I部 学校経営とスクールミドル」小島弘道編著『学校づくりとスクールミドル』学文社, 10-48頁。
- ・ 北神正行 (2016)「教職員一人ひとりが力を発揮できる環境の整備」, 『新教育課程ライブラリ ver.6 「チーム学校」によるこれからの学校経営』ぎょうせい, 30-33頁。
- ・ 藤原文雄 (2016)「「チーム学校」が求めるこれからの学校経営」, 『新教育課程ライブラリ ver.6 「チーム学校」によるこれからの学校経営』ぎょうせい, 18-21頁。

(2019年2月8日 受理)