

魅力と活力のある学校づくり

－組織マネジメントの視点から－

生駒市立鹿ノ台中学校 教頭 中野 喜久

Nakano Yoshihisa

要 旨

魅力と活力のある学校をつくるには、学校内外の環境変化に対応した組織開発や職能開発を展開していく営みである組織マネジメントの手法が重要となる。その視点から、魅力ある学びをつくり出すカリキュラムづくり、保護者や地域との連携、校務分掌の見直しと学校改善を促す学校評価を取り上げ、活力ある学校づくりの方途を検討する。

キーワード： 組織マネジメント、カリキュラムづくり、保護者と地域、学校評価

1 はじめに

魅力ある学校とは、生徒たちが楽しく学習し、保護者や地域住民が信頼を寄せる学校のことである。この実現のためには、教職員、保護者や地域住民等が学校目標に即し、コミュニケーションを通して、教育活動を自発的・効果的に運営する必要がある。学校を取り巻く内外部の環境変化に対応した組織開発や職能開発を展開していく営みである組織マネジメントの手法を用い、学校目標を達成することを試みた。

まず、地域社会の変化に対応し、教育活動の質を高めるには、学校内外の実態を知ることが欠かせない。そこで、学校運営に支援的に働く要因と阻害的に働く要因を分析するため、アンケートや聞き取り調査を行った。外部環境とは、保護者、地域住民、地域産業などで、内部環境とは、教職員、生徒、学校の施設、校風や伝統などである。

その結果、学校運営に支

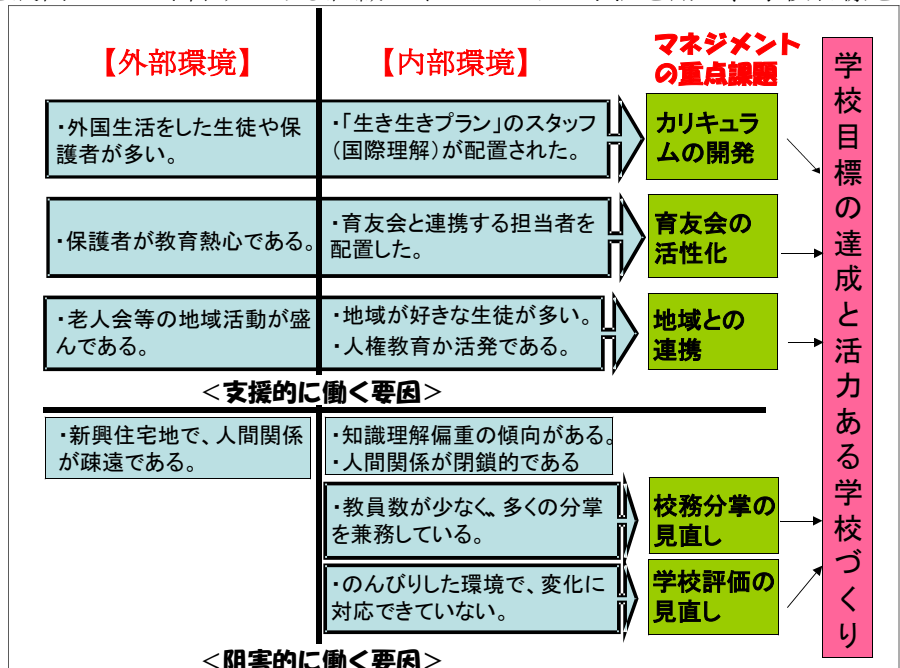


図1 学校を取り巻く環境と重点課題

援的に働く要因に視点を当て、「国際理解」のカリキュラムづくり、育友会活動の活性化と地域との連携を「マネジメントの重点課題」として導き出した。一方、内部環境の改善として、校務分掌と学校評価を見直し、活力ある学校づくりを目指した(図1)。

2 研究目的

組織マネジメントを視点とした「魅力と活力のある学校づくり」の方途を探る。

3 研究方法

(1) 国際理解教育のカリキュラム開発

道徳教育、総合的な学習の時間（以下、「総合」とする）等を横断的・総合的に関連させ、生徒の学習意欲を喚起する国際理解教育のカリキュラムを開発する。学習の後、生徒による「授業評価」も行う。

(2) 保護者、地域との連携

「協働」をキーワードとした効果的な保護者、地域との連携の在り方を検討する。

(3) 校務分掌の見直し

学校を活性化する校務分掌の在り方を研究する。

(4) 学校評価の見直し

学校改善を目指した望ましい学校評価の在り方を研究する。

4 研究内容

(1) 国際理解教育のカリキュラムづくり

カリキュラムの開発は、学校の魅力や特色を出すのに欠かせない。研究部や学年担当者とともにカリキュラムを開発することは、校長・教頭の大きな役割である。

そこで、「外国生活をした生徒や保護者が多い」こと、国際理解に関心をもつ「生き生きプラン」（学校を活性化させる人材を配置する文科省事業）のスタッフが配置されたことなど、本校の状況を踏まえ、道徳教育と「総合」等を関連させた国際理解教育のカリキュラムを開発することにした。なお、研究対象生徒は第1学年（59人）とした。

ア 道徳教育の推進とカリキュラム開発時の助言

道徳教育を中心とした授業を活性化させる4段階のポイントとそれに対応する教頭の支援を表1にまとめた。



表1 授業を活性化させる4段階と教頭の支援

教 頭	→	ア 道徳教育の研修の段階<15年度> <ul style="list-style-type: none">・教頭の公開授業（生徒の意見を踏まえ、道徳の時間をどう活性化するか）・教頭が職員研修の講師となり、「総合」と道徳の時間との関連についての実践報告、資料などの提供・教頭が行う道徳の補欠授業
	→	イ 学習を計画する段階<16年度> <ul style="list-style-type: none">・年間計画作成のための助言・学年とともに「国際理解」の学習指導計画の作成と助言・教頭が教員を生徒に見立てて行う参加体験型学習の模擬授業（「59人村」）・横断的学習～クロスカリキュラムをつくる際の教員たちの意見を調整
	→	ウ 授業する段階<16年度> <ul style="list-style-type: none">・教頭による「総合」における参加体験型の授業・チーム・ティーチングやゲスト・ティーチャーとして参加する道徳の授業
	→	エ 評価の段階<16年度> <ul style="list-style-type: none">・評価項目作成のための助言

また、学習指導計画を立てる際、次の2点についてを助言した。

- フード・ファッション・フェスティバル（以下、「3F」とする）を中心とした学習だけでは、一面的理解や偏見を助長する可能性がある。「3F」に加えて、「文化は多様であるが、人間としての願いは同じ」という人間尊重の精神、国際協力、偏見の克服の3視点が不可欠であること。
- 個人的な知的満足だけに終わるのでなく、生徒に意識改革を迫る参加体験型の学習が必要であること。そして、助言の際、教頭はタイミングよく提案し、後は見守ることがポイントである。出過ぎず要所を押さえ、後は教員に考えさせるのである。忙しい教員同士が共通理解するには、時間がかかり辛抱があると覚悟し、ねばり強く取り組む姿勢が必要である。すなわち、上意下達でなく、教員の中に入り込んでリーダーシップを発揮することが求められるのである。この結果、表2に示す学習内容が作成された。

表2 国際理解教育の学習内容

国際理解教育	・「3F」を中心とした学習	
	<ul style="list-style-type: none"> ①ファッションショーで世界の国の紹介（図2） ②「ブラジルをつかめ～ウルルンの旅に出かけよう～」 ③「おもろいやん、ブラジル」ゲスト・ティーチャーのマルガレッタさんがブラジルを紹介 ④ブラジルで2年間日本語を指導したゲスト・ティーチャーの話（「生き生きプラン」スタッフがブラジルでの生活を紹介）など 	
	<文化の多様性>	図2 ファッションショー
	・参加体験型の学習	
	<ul style="list-style-type: none"> ①フォトランゲージ ②教頭が教員を生徒に見立て、「世界がもし59人の村だったら」という世界の富の不公平な状況を学ぶ参加体験型学習の模擬授業（図3） ③生徒の参加体験型学習（図4）。 	
<国際協力>	図3 模擬授業	図4 参加体験型学習
・道徳の時間の学習（担任と教頭がチーム・ティーチングで構成した授業）		
<ul style="list-style-type: none"> ①「エルクラノ事件から」 ②「外国人に気をつけて」のロールプレイ、「話せば分かることもある」 	<偏見の克服>	
・各教科との連携した学習		
<ul style="list-style-type: none"> 国語（まとめのレポート作成） 社会（貿易ゲームをして、世界における富の偏りを実感する） 音楽（ブラジル音楽の紹介、文化鑑賞会での中国民族音楽「華夏」による演奏） 家庭（ブラジルの料理実習） 技術（パソコンを使ったプレゼンテーションの制作） 	<横断的な学習で充実させる学習内容>	

イ 評価

本実践を終えた教員の感想として、「目標ができ、それを達成することで教員同士が人間関係が密接になった」「指導計画を共同でつくり上げていくという営みの中から、よりよい授業を目指して、ともに指導力を高めあっていくことができた」と好評であった。このことから、教員同士の

学び合いが進んでいることがうかがわれ、教員の資質向上の絶好の機会となった。また、この実践は記録として残し、校内研修会を行うことで次年度に引き継がれた。

一方、生徒による「授業評価」も行われた。本学習のねらいである「異文化理解」「国際協力」「偏見の克服」を観点に5段階の評価を行った結果、3観点とも4を上回った。このことから、ねらいである多文化共生についての理解が進んでいると考えられる。

このように、カリキュラムづくりが効果を上げれば、学校の「特色」となり、魅力ある学びをつくり出すことができるのである。

(2) 保護者、地域との連携

保護者、地域との連携は、教育力を向上させるために行うものである。連携によって学校は不足している教育機能を補ったり、学習に新しいアイデアを生み出すことができる。一方、保護者や地域の方は自己実現の場や子育ての学習の場を広げることになる。

まず、保護者との連携においては、その活動の中心となる育友会の活性化が中心となる。本校の保護者は子どもの学習には強い関心をもっているが、学校を人生の「通過点」ととらえ、学校に対する愛着に乏しいといわれてきた。しかも、「中学生になったので、学校から手を引いたほうがよい」という考えも強く、活動目的が不明確で前年度の活動を引き継ぐだけとなっていた。育友会役員のみならず手がなく、なっても1年で交代し、学校の「下請け」的な仕事をするのが主であった。

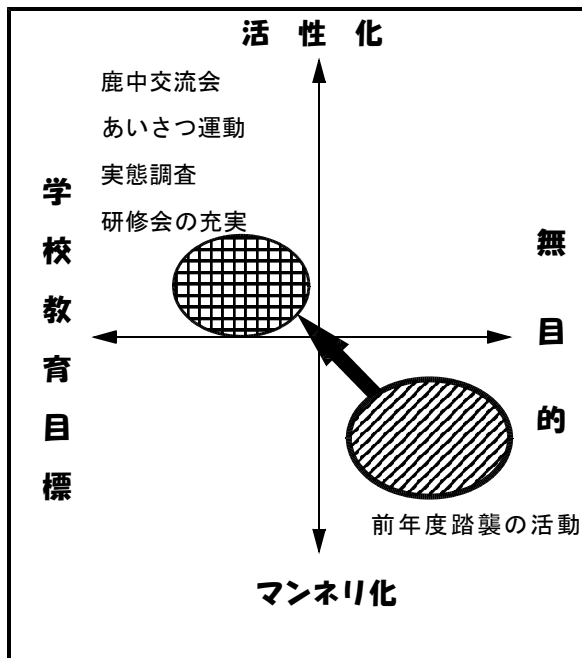


図5 育友会活動の変化

そこで、「保護者が教育熱心である」ことに着目し、次の3点を働きかけた。①「納得と了解」を念頭に置き、タイムリーな助言と説明を行う。②一方で、学校は育友会の意見を辛抱強く聞き、自発的に活動することを待つ。③企画した行事では共に汗を流し、生徒の変化や保護者の思いにふれる。

これらの働きかけの結果、育友会の役員を継続され、活動目標や年間計画が創出されていった。また、保護者と教員の関係づくりをねらいとした「鹿中交流会」がスタートし、体育大会での「あいさつ運動」、下校後の実態調査、研修会の充実など、育友会活動の活性化が図られた。

この際、学校からのメッセージの発信が不可欠であった。それがあってはじめて、保護者は「何を、どのようにすればよいか」が分かり、有力なサポーターとなるのである。

また、保護者の思いを時間をかけて聞いていただいたことが、保護者が前向きに活動するきっかけになったと思われる。

この後、育友会が保護者の意見をまとめ、廃止されていた中間テストと家庭訪問の復活を提案し、学校側との話し合いの結果、復活することになった。一方、学校側も土曜参観や「オープンスクール」を設定し、開かれた学校づくりに努めた。

このような双方向のコミュニケーションを通して、信頼関係が強まっていった。それが活力源になり、「無目的」で「マンネリ」であった活動が、学校教育目標を意識した意欲的な活動になったと考えられる(図5)。

次に、学校と地域との連携について述べる。その連携の仕方は、3類型に分けられる(表3)。つまり、地域が学校を支援するA-「学校教育活用型」、反対に、学校が地域を支援するB-「地域活用型」、双方が対等かつ共同で行うC-「学校・地域共同開発型」である。この3類型に従って、本校の連携の内容を表3のように分類した。

表3 学校と地域の連携の在り方

	A-学校教育活用型	B-地域活用型	C-学校・地域共同開発型
活	①国際理解教育での交流 舞踊部の踊り (地域サークル)	①夏祭りへ吹奏楽部の参加	①老人会との交流(戦争体験談と文化祭への招待)
動	②育友会の「文化鑑賞会」 ③部活動の技術指導 ④安全パトロール	②地域ぐるみ運動会での生徒会による「あいさつ運動」やマスコット人形の作成	②地域の「まち飾り」グループと本校園芸委員会による花作り ③地域ぐるみ運動会の運営 ④職場体験

これらの取組の結果、連携を効果的に行うには、以下の3点が重要となることが分かった。

第1は、学校が行う「社会貢献」の必要性である。吹奏楽部の演奏によって夏祭りは勢いづき、生徒会のマスコット人形は地域ぐるみ運動会を盛り上げた。また、「あいさつ運動」(図6)は地域の人々との交流を促進したと好評であった。

これまでは表3の「A型」が多く、学校が支援されるだけであったが、これからは地域に入り込み、地域に貢献する「B型」が有用となる。今後、このように生徒を責任ある主人公と位置付け、そこに「居る」だけでなく「必要とされている」場づくりは、健全育成からの面から更に求められるであろう。

第2として、「C型」の共同開発型の場合では、コミュニケーションを密にすることと互いの得意分野を尊重することが重要である。例えば、花作りは地域の「まち飾り」グループが主導で行い、地域ぐるみ運動会は、学校の指導性がなければ運営できなかった。また、老人会との交流では、戦争体験談の発表を企画し(図7)、それを聞いた生徒の感想文を学校が文化祭で展示した。体験談の後、満足げに感想を語る老人の姿が印象的であった。このように、学校が得意とするところと地域が「できること」を見極め、専門性の高い方が活動の手だてを示すことが成功への近道となる。

第3は、教員の参加意識を高めることである。今年は教頭が窓口となり、教員に呼びかけるにとどまった。これからは、分掌組織に連携の担当者を位置付けることが必要である。

連携の質に焦点を当てた時、①「情報交換」の段階(情報の共有)→②「相互補完」の段階(モノ・ヒトを他方に求める)→③「協働」(双方に利益がある



図6 「あいさつ運動」



図7 戦争体験談

ように、共通目標を設定し協力し合う)へと段階が高まると言われている。したがって、今後の保護者や地域との連携は、「協働」することが必須となる。単なる「フレンドシップ」だけでなく、その意味や役割を尊重し合って対等な関係で結び付く「パートナーシップ」が求められているのである。

(3) 校務分掌の改善

学校内外の環境の変化に対応するためには、前年の踏襲や慣行重視で運営されてきたこれまでの学校組織を改善する必要がある。学校の活性化には、教育活動が能率的・効率的に運営される調和のとれた校務分掌が不可欠となる。そこで、次の3点に留意し、学校の実態に即した校務分掌を考案した(図8)。

○ 新たな教育活動への対応

事務的な仕事を整理し、読書指導、「総合」、ホームページ係などを「教育推進」として新設した。

○ 組織構造の劣化への対応

「一人一役」を採用することによって責任を明確にし、実務能力の向上を図った。また、五つの部を三つに整理統合し、業務の重複を避け、効率化を図った。

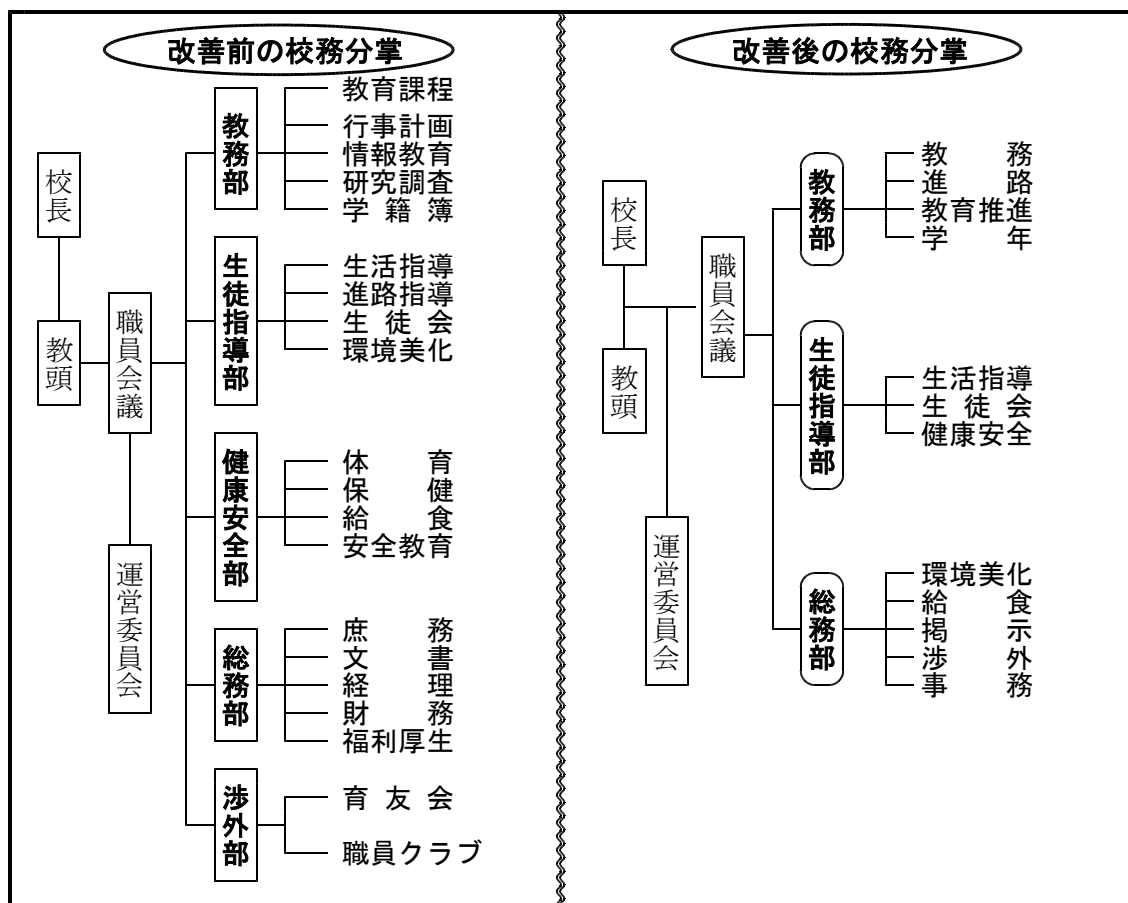


図8 校務分掌の改善図

○ 負担の均衡

すべての業務内容を書き出し、仕事量の均衡が図れるように調整した。

以上の結果、校務は合理的にスリム化された。その一方で「一人一役だと、後継者が育たない。

複数で運営して欲しい」、「やはり、負担の軽重がある」などの反省が出され、次年度の課題となった。

校務を適切に分掌するには、「適材適所の原則」「職能成長の原則」「負担均衡の原則」の3原則が重要だと言われている。しかし、この三者は矛盾し合う関係にあるので、負担の均衡を図りながらも、学校経営のビジョンに基づいて継続的に分掌をデザインする工夫がいる。また、分掌の「仕組みを導入する」だけでなく、それを「運営する教員」を育てることが課題となる。

(5) 学校評価

本校の学校評価は63項目もあり、判断基準が曖昧で、重点目標もなかった。また、評価の分析を踏まえた対策が講じられなかったので、次年度の学校改善にも生かされることがなかった。そこで、学校評価検討委員会を設置し、望ましい学校評価を次の2点から見直すことにした。

表4 学校運営についてのアンケート（教員用）

次の評価項目について、A～Dの該当する欄に○印を付けてください。							
(Aー達成された Bーほぼ達成された) (Cーあまり達成されなかった Dーまったく達成されなかった)							
評価項目	具体的内容	判断基準	A	B	C	D	
生徒指導	基本的な生活習慣の育成を図る。	毎朝の登校指導などによって、昨年に比べあいさつが増え、遅刻が減った。					
		昨年に比べ、服装の乱れが減少した。					
	主体的・積極的な生徒会活動を確立する。	いじめや問題行動の早期発見につとめている。	学年間の連絡を密にし、問題行動の早期発見、早期対応につとめ、問題行動を減らすことができた。				
		文化祭や体育大会で生徒会活動が充実した。	専門委員会の活動が、状況に応じて適切に行われた。				
学習指導	授業を基本に生徒の学力向上に努める。	始業のチャイムで、教員が教室に入ることができた。					
		年2回程度、校内授業研に参加し、教科を越えた指導法の交流を行った。					
	教科の特性に合わせた効果的な授業を行う。	学期ごとに2回程度、生徒の興味・関心を引く授業（ディベートやロールプレイなど）を教科の特性に合わせて行った。					

第1は、評価項目の精選である。教育に欠かせない項目と指導の重点が反映されるように18項目に精選した。この際、曖昧な表現や情報不足で判断できない項目は避けるようにした（表4）。

第2は、教員の参画の重要性である。学校評価はそれが目的でなく、学校の不合理な状況を改善する手段である。したがって、教員同士の自治的な力の発揮がその基盤となる。各分掌、運営委員会、職員会議で丹念な話し合いをもった。この結果、意欲的に評価に取り組む教員が増え、学校における本質的な課題が共通に認識されていった。それを基にして、来年度の対策を立てる教

員の姿が見られた。教員同士が話し合い、評価項目を創出したことが効を奏したと考えられる。このように、学校評価によって実践の成果と課題が明らかにされ、学校が改善されていく時、学校に活力が出てくると考えられる。

5 研究結果と考察

国際理解教育のカリキュラムによる授業は、生徒の興味・関心を引いた。また、その開発は、教員の資質向上にも役立った。さらに、保護者や地域との連携では、「協働」の重要性や信頼関係を強める方途を示すことができた。加えて、教員の参画によってつくられた校務分掌と学校評価は、学校を変革するきっかけをつくり、活力ある学校づくりの基盤となった。これらの成果の要因を組織マネジメントの視点から次のように考察する。

まず、「環境分析」や「学校評価」の重要性である。これまで、ややもすると、学校の会議や申合せは、慣行や慣習に歩調を合わせることになりがちであった。学校内外の環境に対応し、組織体の改善が急務である現在、「環境分析」や「学校評価」によって、学校の実態に即した課題を教員が共有することは必須である。

続いて、新たなリーダーシップが必要になるという点である。教育者としての卓越性はもとより、学校教育のビジョンを語り、「シナリオ」を考え実現していく経営者としての資質が求められているのである。しかし、互いの人間関係を考慮しない営みは、かえって組織の目的を達成することを困難にしかねない。学校に関係する人々や団体が、学校のあるべき姿や価値を共有し、心地よく創造的な仕事に取り組むようにするリーダーの配慮も必要となる。

6 今後の課題

説明責任とは、単に「説明を上手に」することだけでなく、「学校の使命を果たすため、継続的に改善に取り組むための責任」のことである。したがって、カリキュラムづくりには、日ごろからの教員との円滑な人間関係や授業に意欲的な教員を増やす努力が欠かせない。また、学校評価の公表と外部評価の在り方、教職員の異動や時とともに劣化する学校組織の改善などに不断の努力を続けるつもりである。

参考・引用文献

- | | | | |
|-------------|---------------------------------------|---------|-----|
| (1) 木岡一明 | これからの学校と組織マネジメント | 教育開発研究所 | 平15 |
| (2) 木岡一明 | 「学校組織マネジメント」研修 | 教育開発研究所 | 平16 |
| (3) 米田伸次 他 | テキスト国際理解 | 国土社 | 平9 |
| (4) 七條正典 | 新教育課程下の学校経営戦略《第3巻》
「豊かな心の教育への経営戦略」 | 教育開発研究所 | 平14 |
| (5) 池田香代子再話 | 世界がもし100人の村だったら | マガジンハウス | 平13 |