

教育活動の協働的な展開を促す校務運営の推進

～運営委員会の機能化を通して～

所属機関 うきは市教育センター
所属校 うきは市立吉井中学校
職・氏名 教頭 久保山 京一

1 主題設定の理由

本校は「生徒の荒れ」の克服を目指して平成9年度以降、各種の研究指定を受けながら教育の充実に努めてきた。その間、研究推進と教育活動を円滑に展開するため、校長のリーダーシップのもとに運営委員会を中心とした学校運営が行なわれてきた。

しかし、学校経営診断の結果からも職員同士の関わりやチ-ムワ-ク不足、学校運営への関心の低さが現れているように、職員の中には運営委員会任せの姿勢や雰囲気があり、学校全体としての協働的な教育活動が十分に展開できていない状況が見うけられた。

その原因の一つとして、運営委員会の在り方に問題があった。それは運営委員会の場が、調整・連絡や伝達・確認にとどまり、新たな企画への意見交流や各分掌部会の取組等の評価等がなされていないことである。

以上の本校の状況・実態から本研究主題を設定した。

2 主題の意味

(1) 教育活動とは

本校の教育目標具現化のために、教育課程の編成、実施、評価を中心に、諸会議及び分掌活動などの教育実践をいう。

(2) 協働的な展開とは

主任・主事及び全職員の本校教育課題・経営課題への共通認識のもとに、協働実践し、評価等を組織的に展開していく状態をいう。

結果として、「主任・主事が育ち」、「各分掌部の活動が充実し」、「職員それぞれが本年度の重点目標に積極的にかかわる実践・取組ができた」という状態を想定している。

(3) 校務運営の推進とは

教頭として、本年度の教育課題や経営課題

克服に必要な教育活動の企画・実践・評価を、校長の意を受けてリードすることである。具体的には、適切な会議の開催・運営、主任・主事及び教職員への具体的な指導助言、校長及び教職員との情報共有化と連絡調整である。

(4) 運営委員会の機能化とは

運営委員会で経営課題や教育課題等を共有し、解決をはかる企画や方策、さらには改善策等について意見を述べ合い、諸教育活動の充実につながる会運営を図ることである。

3 研究仮説

学校経営の重点の具現化を目指し、運営委員会の運営方法や会議内容の工夫及び主任・主事への指導・助言を継続的に行えば、主任・主事が育ち、各分掌部会が機能し、教育活動が協働的に展開できるようになるだろう。

4 研究内容

運営委員会での運営方法の工夫

会議内容の工夫

主任・主事への継続的な指導助言

5 研究の実際

(1) 運営委員会での運営方法の工夫

ア レジメの見直し

運営委員会を連絡・調整の場から、各分掌部会の取組を交流・評価し、課題を明らかにし、改善案を策定する場となることを目指し、まずは会議のレジメを見直した。

管理職からの提案は『学校運営関係』という項目にした。管理職からの提案等は学校運営にかかわる重要な事項である。また、「運営委員会は学校目標を達成するために開催する」という認識を主任・主事に持たせたかつ

た。分掌部の項目では、各部からの『提案』と『取組や活動の報告』と明記し、各主任・主事の発言を促した。各部の具体的な実践報告を行わせることで、意見交流や評価の場につながることを期待した。

しかし、一学期は、各分掌部の取組に対する意見交流や評価の場とはならなかった。その原因は、研究主任と専任補導を除いて、初めて各主任を経験する者ばかりであったからである。事前に主任・主事としっかりと打合せをしておくべきだった。特に、学年主任とは綿密に連絡を取り合う必要があった。

以後、レジメの作成時に、各主任・主事との議題とその内容の打合を行うようにした。

イ 主催者としての役割を意識した運営

まずは教頭として運営委員会での提案等はずべて文書で行った。各分掌部の取組や運営面で気付いた内容も文書で伝えるようにしていった。このことは会議を主催する者にとっての大切なポイントと考えた。

一学期、主任・主事の大半は、主催する部会へレジメや資料を準備せずに臨んでいた。そのような井戸端会議的な部会運営では、組織的で協働的な実践はおぼつかない。会議を主催する者は、取組の方針や解決策を明確にしておく必要がある。その一つがレジメの作成や提案内容の文書化である。

二学期に入り、1・2年の学年主任が、学年部会の内容を書いたレジメを持って相談に来た。また、研究主任も公開授業計画を持って来るようになった。生徒指導主事は、生徒指導部会のレジメを準備して定例会を進めている。主任・主事としての役割を意識した姿が見えだした。

(2) 会議内容の工夫

ア 議題の年間予定表作成

運営委員会が企画立案や評価・改善の場になるためには議題を事前に考えておく必要がある。議題の年間予定表を作成した。作成の視点としては、本校の教育課題・経営課題の共通理解にかかわる内容、各部会の取

組や生徒会行事にかかわる内容、評価と改善策にかかわる内容、意見交流にかかわる内容、の4つを考えた。

実際には8月に計画の見直しを行った。本年度は専任補導等の交替時期を迎え、いろいろな観点からの情報を、校長へ提供する場が必要であった。

この情報を提供する場を設定したことにより、各主任・主事の学校経営参画意識を高めることができた。なお、教務主任には個人的に意見を求めた。教務主任には本校の教育課題・経営課題の解決のために人事での適材適所が必要であること考えさせたかった。

イ 評価と改善策の検討

一学期の各分掌部会の反省を求めたとき、数人の主任から「毎年、反省はするが具体的な改善策が出ない」という話を聞いた。

そこで、運営委員会において、各分掌部会や各学年部会の一学期の反省から課題を整理し、改善策を検討した。また、その際には組織マネジメントの手法を基本にして実践を考えた。

『プラン(P)』の段階では、夏季休業中に運営委員会で本校の課題を一つ一つ確認し、改善策についても具体的に考えた。

『ドウ(D)』の段階では、運営委員会で検討した課題を夏季休業中の職員会議で提案し、各部会で改善策を検討した。その際、運営委員会で作成した改善策を参考にして、具体策を練るように提示した。

『チェック(C)』の段階では、12月に実施する二学期の学校評価内容に、今後の改善策に繋がる評価項目を追加した。その結果をもとに運営委員会で「成果と課題」を検討を行った。

『アクション(A)』の段階として、運営委員会で確認した「成果と課題」について、各分掌部会で再検討し、課題については引き続き取組を行った。

以上の具体的な取組を通して、主任・主事には、目的や取組の方向性を示すこと、

解決の具体的な方策を考えておくこと、の2つを意識させる機会となった。

ウ 提案内容の明確化

教頭として運営委員会での具体的な提案では、提案理由や目的に教育改革の動向、経営の重点、生徒の実態、保護者の意見等関連する事柄を付け加えた。目的を運営委員の全員が共有することは重要である。

また、取組を協働的に行うには、責任の所在と取組の成果や結果を明らかにする必要がある。そのために、最終的な責任者の明確化、実施の期限の明確化、成果の確認方法、の3つを念頭において提案を行った。

二学期最初の職員会議では、各分掌部会から二学期の取組が文書で提案された。教務部からの提案では実施期限と評価の方法が明記され、教務主任の意識の変化を感じた。

エ 運営委員の意見交流等の場の設定

運営委員会では、個々の意見や要求・申告を丁寧に取り上げる場を重視した。このことは、組織の目標と個人が考えている目標をつなぎ、運営委員会が『連絡と調整の場』から『企画と運営・評価の場』になるための必要な条件である。

12月には、二学期の学校評価結果を活用して本校の課題を明確にする作業を通して主任・主事同士の意見交流を図った。

まず、本校の現状と学校の使命が認識できる学校評価にするため『SWTO分析』を参考に独自の学校評価を作成し実施した。その結果を運営委員会に提示し、主任・主事の意見等を求めてながら分析を行った。

以上の取組は新しい試みであり、戸惑いもあったが、職員・保護者・生徒の評価の一体的な分析のために真摯な意見交換ができた。

「当然のこと」「自明のこと」と考えている事柄でも、評価という客観的な事実から交流することにより、観念ではなく、事実から目的や課題を考える手順の大切さを知る機会になった。

(3) 主任・主事への指導助言の工夫

教頭としての指導助言の場として、運営委員会、運営委員会の事前打合、学年会等の会合、問題発生時、日常的な会話、勤務時間外の会合、の6つを想定した。それぞれの場での指導助言を意識した。

運営委員会での提案内容においては、経営の重点を意識しているか(一貫性) 無理・無駄を省いているか(合理性)、方法・役割・期限・評価が明確になっているか(実効性)、実際に実践できるか(具体性)、の4つの視点で指導助言を心掛けた。

その他の場面では、基本的には教頭自らが各主任・主事へ相談をしていくというスタイルをとった。高飛車な指導助言や丸投げ的な指示では彼らは動かない。双方向的で協働的な姿勢を崩さないよう心掛けた。

また、時間外の場所を変えての会合(飲食含む)も機会が多いほうがよい。時間外の会合では腹を割っての主任・主事との意見交流ができた。

7 成果と課題

16年度と17年度に実施した『学校経営診断』の結果をもとに、学校目標や重点課題への職員のかかわり、各分掌部会の活動の充実、主任・主事の育成、の3つの観点から研究の成果と課題を考察した。なお、各表の数値は4段階評定の平均値である。

(1) 職員の学校目標等へのかかわり

学校経営診断の項目の中から『学校目標への職員のかかわり』に関連する5項目を取り上げた。(表1)

表1 「目標へのかかわり」の診断結果

診断項目	本年度		
	全体	全体	主任
1 自分が進めていることは目標の具現化に重要だ	3.00	3.13	3.17
2 この学校では目標方針がはっきりしている	2.57	2.74	2.67
3 他部門の仕事に協力する雰囲気がある	2.45	2.78	2.67
4 目標や計画を達成している面が多い方だと思う	2.43	2.57	2.33
5 学校全体の目標の達成に対する関心が強い	2.43	2.36	2.17

16年度と17年度「全体」の数値を比較すると、項目1～4で上昇している。16年度「全体」と17年度「主任」の数値を比較すると、項目4・5が低下している。

17年度「全体」と「主任」の数値を比較すると、項目1のみ上昇しており、あとはすべて低下している。

< 成果 >

一般教職員も主任・主事も学校目標や重点課題を意識している。

< 課題 >

学校目標達成の方針・方策についての提示の工夫。

経営の重点具体化のための主任・主事の自主的な取組。

運営委員会での相互交流の工夫。

(2) 各分掌部会の活動の充実について

学校経営診断の項目の中から『各分掌部会の活動の充実』に関連する10項目を取り上げた。(表2)

表2「各部での活動」の診断結果

診断項目	16年度		17年度	
	全体	主任	全体	主任
1 仕事を進める上で多くの意見を求めやすい	2.46	2.75	2.83	
2 自分の実践は学年や分掌中で役立っている	2.82	3.05	3.17	
3 仲間同様に相互信頼がある	2.62	2.83	2.83	
4 グループ間や他部門との対立はない	2.83	3.04	3.00	
5 企画や推進についてとまどいや疑問はない	2.45	2.63	2.67	
6 慣性でやっていることが少ない	2.39	2.48	2.50	
7 コミュニケーションはスムーズである	2.70	2.78	2.80	
8 自分の責任を転嫁する風潮はない	2.76	2.88	2.67	
9 仕事の指示等のルートははっきりしている	2.69	2.77	2.67	
10 先輩・上司が自分のアイデアを活かす	2.66	2.59	2.20	

16年度と17年度「全体」の数値を比較すると、項目1～9で上昇している。数値の上昇が大きい項目は1～4である。また、各部会の活動状況に直接結びつく項目1、5、9については、項目1の数値の上昇が大きい。なお、項目10のみ低下している。

17年度の「全体」と「主任」の数値を比較すると、上昇した項目1～9のうち、項目1、2、5、6、7で上昇している。特に項目2の上昇は大きい。

< 成果 >

昨年度に比べて、確実に各分掌部会での活動が充実している。

各分掌部会での活動が主任・主事の指導のもとに展開している。

< 課題 >

分掌部会での取組の必要性を教職員一

人一人に意識させる工夫。

ウ 主任・主事の育成について

学校経営診断の項目の中から、『主任・主事の育成』について関連する12項目を取り上げた。(表3)

表3「主任・主事の育成」の診断結果

診断項目	16年度		17年度	
	全体	主任	全体	主任
1 この学校では組織を示したりする厳しさがあ	2.10	2.50	2.38	
2 自分の実践は学年や分掌の中で役立っている	2.82	3.17	3.05	
3 自分の実践は目標達成のために役立っている	2.86	3.17	3.04	
4 自分が求めていることは目標の具現化に重要	3.00	3.17	3.13	
5 この学校では慣性でやっていることが少	2.39	2.50	2.48	
6 自分の仕事の計画・内容をどう立てたらよ	2.93	3.00	2.85	
7 熱心にやれば「認めてくれる」と思	2.77	2.83	3.04	
8 意見の対立はあっても決断事項への不満	2.79	2.83	2.91	
9 先輩・上司が自分のアイデアを活かしてく	2.66	2.20	2.59	
10 他学年や他の校分掌等からの要請に関	2.90	2.50	2.88	
11 責任の範囲がはっきりしとまどいを感じ	2.38	2.33	2.67	
12 意見やアイデアを出し合い、活かそうと	2.59	2.57	2.68	

16年度「全体」と17年度「主任」の数値を比較すると、上昇した項目は1～8、低下した項目は9～12である。上昇の大きい項目は1～3である。低下の大きい項目は9・10である。

17年度の「全体」「主任」との数値を比較すると、項目1～6は「主任」が高く、あとの項目はすべて低い数値である。その中で項目9の数値が著しく低下している。

< 成果 >

主任・主事の大半は、主任・主事としての『あるべき姿』や『立場』や自分の実践の『価値』を意識している。

主任・主事の職務上のスキル向上と主任・主事の役割認識が高まった。

運営委員会での主任・主事の様子からは、各分掌部会の取組に対しての指摘や各主任・主事からの提案に対して修正意見や助言が出るようになった。

< 課題 >

管理職のリーダーシップと主任・主事とのかわりや会議における意見の取り上げ方の工夫。