

第2章

保健主事の役割

1 学校保健に関する事項の管理に当たる保健主事

保健主事には、学校保健を推進する役割が一層求められています。その職務については、学校教育法施行規則（昭和22年文部省令第11号）第45条第4項において「保健主事は、校長の監督を受け、小学校における保健に関する事項の管理に当たる。」と規定されています。

学校教育法施行規則（昭和22年文部省令第11号）

第45条 小学校においては、保健主事を置くものとする。

- 2 前項の規定にかかわらず、第4項に規定する保健主事の担当する校務を整理する主幹教諭を置くときその他特別の事情のあるときは、保健主事を置かないことができる。
- 3 保健主事は、指導教諭、教諭又は養護教諭をもって、これに充てる。
- 4 保健主事は、校長の監督を受け、小学校における保健に関する事項の管理に当たる。

※中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

平成20年1月の中央教育審議会答申「子どもの心身の健康を守り、安全・安心を確保するために学校全体としての取組を進めるための方策について」においては、保健主事の役割について次のように整理されています。

(2) 保健主事

- ① 保健主事は、学校保健と学校全体の活動に関する調整や学校保健計画の作成、学校保健に関する組織活動の推進（学校保健委員会の運営）など学校保健に関する事項の管理に当たる職員であり、その果たすべき役割はますます大きくなっている。

このことから、保健主事は充て職であるが、学校における保健に関する活動の調整にあたる教員として、すべての教職員が学校保健活動に関心を持ち、それぞれの役割を円滑に遂行できるように指導・助言することが期待できる教員の配置を行うことやその職務に必要な資質の向上が求められている。

すなわち、保健主事は、「学校保健と学校全体の活動に関する調整」、「学校保健計画の作成」、「学校保健に関する組織活動の推進」などに、すべての教職員が関心を持って取り組めるように、また、それぞれの役割を円滑に推進できるように企画、連絡・調整、実施、評価、改善などの働きかけをすることが求められます。その際、マネジメントの考え方を十分に生かすことが大切です。

(1) 学校保健と学校全体の活動との調整

学校保健は、保健教育と保健管理の諸活動を通して児童生徒の健康の保持増進を図り、学校教育目

標の達成に寄与することを目指して行われます。そして、保健教育と保健管理の活動の円滑な実施とその成果の確保に資するようにするためには、教職員が役割を分担して活動を組織的に推進するとともに、家庭や地域の関係機関との連携を密にするための学校保健に関する組織活動を充実することが求められます。

ア 教育活動の推進に不可欠な保健管理

学校における教育活動の円滑な実施と成果の確保に資することを旨とする保健管理は、教育活動の推進に必要な不可欠なものといえます。学校保健安全法には、第1条に「この法律は、学校における児童生徒及び職員の健康の保持増進を図るため、学校における保健管理に関して必要な事項を定める」とされているように、学校の管理運営等、健康相談等、健康診断、感染症の予防など保健管理の規定が定められています。それらを踏まえ、保健主事は、組織的かつ適切に児童生徒の健康状態や環境衛生の実態を把握し、児童生徒の健康の回復や保持増進のための具体策を推進していく上でリーダーシップを発揮していくことが求められます。

(ア) 健康観察

学校保健安全法第9条には、「養護教諭その他の職員は、相互に連携して、健康相談又は児童生徒等の健康状態の日常的な観察により、児童生徒等の心身の状況を把握し、健康上の問題があると認めるときは、遅滞なく、当該児童生徒等に対して必要な指導を行うとともに、必要に応じ、その保護者に対して必要な助言を行うものとする」と示されています。これは、近年、メンタルヘルスに関する課題やアレルギー疾患等の現代的な健康課題が生ずるなど児童生徒等の心身の健康問題が多様化、深刻化している中、これらの問題に学校が適切に対応することが求められていることから、第9条においては、健康相談や担任教諭等を行う日常的な健康観察による児童生徒等の健康状態の把握、健康上の問題があると認められる児童生徒等に対する指導や保護者に対する助言を保健指導として位置付け、養護教諭を中心として、関係教職員の協力の下で実施されるべきことを明確に規定したものです。保健指導の前提となる日常的な健康観察は、児童生徒等の心身の状況の把握を目的に行われますが、学級経営とのかかわりが深く、児童生徒の理解につながり、いじめ・不登校傾向などの心身の健康上の問題を早期発見することにも役立ちます。さらに、健康観察を充実することにより、児童生徒が自分の心身の健康に関心を持ち、健康づくりに主体的に取り組むようになるなど教育的側面からも重要な意義があります。

学校において、健康観察を有効に実施するためには、校内研修会や朝の打合せの機会をとらえ、その意義を全教職員に周知徹底することが重要です。

(イ) 健康相談

学校保健安全法第8条には、「学校においては、児童生徒等の心身の健康に関し、健康相談を行うものとする」と示されています。保健指導の前提として行われる健康相談は、児童生徒等の多様な健康課題に組織的に対応する観点から、特定の教職員に限らず、養護教諭、学校医・学校歯科医・学校薬剤師、担任教諭など関係教職員による積極的な参画が求められます。また、健康診断終了後の事後措置として健康相談が行われますが、健康診断は集団を対象として行うスクリーニングであると同時に、ある時点での横断的な健康状態の評価であるため、年度途中で異常が発生したり疾病

があったりした者に対して健康相談を行えるよう配慮することが必要です。

具体的には、次のような対象者が考えられ、年間を見通して、継続的に健康相談を実施することが大切です。

- ①健康診断の結果、継続的な観察指導を必要とする児童生徒等
- ②日常の健康観察の結果、継続的な健康相談を必要とする児童生徒等
- ③病欠欠席がちな児童生徒等
- ④心身の異常を自覚して自発的に健康相談の必要を認めた児童生徒等
- ⑤保護者の依頼によって健康相談の必要を認めた児童生徒等

(ウ) 健康診断

健康診断は、医学的見地から個人及び集団の健康状態を把握し、評価を行うとともに、発育・発達や疾病異常に関して健康づくりの課題を明確にするなど重要な意義があります。健康診断は、大別して児童生徒の健康診断、教職員の健康診断、就学時の健康診断があります。

学校行事として学校保健安全法第13条に示されている児童生徒の健康診断を行う場合には、一定の時期に集中的、総合的に行うようにし、その運営についても学校を挙げて組織的に行うことによって、その教育的効果を高めるよう配慮することが大切です。

(エ) 感染症の予防

集団生活の場である学校は、感染症の媒介の場となりやすく、いったん発生したときは感染が早く、まん延しやすいため特に注意が必要です。そのため、児童生徒の疾病異常の早期発見・事後措置などの保健管理の活動と発生防止の保健教育の活動を組織的に推進することが求められます。

また、問題が生じた場合は、実態の把握をするとともに、校長、関係教職員などと連絡を密にとり、必要に応じて対策委員会、臨時学校保健委員会など、予防措置の企画や関係機関への連絡・調整に当たることが大切です。

(オ) 救急処置

救急処置は、学校における保健管理活動の中で重要な仕事であり、全教職員が役割を分担して行う活動です。問題が発生した場合に、負傷者の生命の安全を考え、速やかに対応することができるように、救急処置における校内体制が整備されているか確認し、いざというときに、それが機能するようにしておくことが重要です。

(カ) 学校環境衛生

児童生徒の健康を保持増進し、学習能率を高め、心豊かな学校生活を送ることができるようにするためには、健康的で快適な学習環境をつくり上げることが大切であり、そのための学校環境衛生の活動は学校経営においても重要な役割を担っているといえます。

学校環境の衛生管理については「学校環境衛生基準」に基づき行われる環境衛生検査と日常における環境衛生があります。環境衛生検査は、毎年度時期を定めて学校環境の実態を把握し、必要があれば事後措置を講じる定期の環境衛生検査と、必要があるときに行われる臨時の環境衛生検査があります。日常における環境衛生は、環境衛生の維持又は改善を図るために行う日常的な点検を指します。

学校環境衛生の活動は、学校のすべての教職員がそれぞれの職務の特性を生かし、校務分掌によ

り役割を明確にし、学校経営の中で計画的に進めることが大切です。

イ 学校教育全体で行う保健教育

学校における保健教育は、児童生徒が健康に関する知識を身に付けることや活動を通じて自主的に健康な生活を実践できる資質や能力を育成することが大切です。このような保健教育は、体育や保健体育を中心とした関連教科（保健学習）や特別活動の学級活動・ホームルーム活動等（保健指導）など、学校教育全体で行われます。保健主事として実施に深くかかわるのは、保健指導です。

学習指導要領では、保健指導に関することについて、総則第1の3に次のように示されています。

学校における体育・健康に関する指導は、児童（生徒）の発達の段階を考慮して、学校の教育活動全体を通じて適切に行うものとする。特に、学校における食育の推進並びに体力の向上に関する指導、安全に関する指導及び心身の健康の保持増進に関する指導については、体育科（保健体育科）の時間はもとより、家庭科（技術・家庭科）、特別活動などにおいてもそれぞれの特質に応じて適切に行うよう努めることとする。また、それらの指導を通して、家庭や地域社会との連携を図りながら、日常生活において適切な体育・健康に関する活動の実践を促し、生涯を通じて健康・安全で活力ある生活を送るための基礎が培われるよう配慮しなければならない。

このことから、健康に関する指導の一つである保健指導は、当面している健康課題等を児童生徒が適切に判断し、解決できるよう学校教育全体を通じて指導する必要があります。また、当面の課題のうちでも、児童生徒の共通の課題として指導できるものは集団を対象に、その児童生徒だけの課題として指導した方がよいと思われるものは個別に行います。

各学校においては、総合的な基本計画としての学校保健計画に基づいて保健教育の充実に努めることが大切です。また、学校教育全体で保健教育を実施する上で大切なのは、実際に指導に当たる教員等にその重要性や進め方が共通理解されていることです。

ウ 学校保健に関する組織活動の推進

学校における保健管理と保健教育が有機的に関連付けられ、その成果を上げるには組織的な活動が必要です。学校保健に関する組織活動がその機能を発揮するには、校内における教職員の協力体制を確立することが必要であり、その効果を高めるために家庭や地域社会との連携が大切です。

学校保健に関する組織活動には、保健部などの学校内における組織活動、家庭、地域社会との連携、学校保健に必要な校内研修などが考えられます。その一つとして、健康に関する課題を研究協議し、健康づくりを推進するための組織である学校保健委員会があります。その運営に当たる保健主事には、学校保健委員会の活動を推進するとともに、学校が家庭、地域の保健関係機関などと連携しつつ、その活性化を図っていくことが求められています。

（2）学校保健計画の作成と実施

保健主事は、学校保健計画の作成の中心となり、その円滑、適切な実施を推進することが重要で

す。学校保健安全法第5条（昭和33年法律第56号）において、「学校においては、児童生徒等及び職員の心身の健康の保持増進を図るため、児童生徒等及び職員の健康診断、環境衛生検査、児童生徒等に対する指導その他保健に関する事項について計画を策定し、これを実施しなければならない」と規定されています。

また、平成20年7月9日付け20文科ス第522号「学校保健法等の一部を改正する法律の公布について」では、「第二 留意事項 第1学校保健安全法関連 二 学校保健に関する留意事項」に学校保健計画について次のように示されています。

- 1 学校保健計画は、学校において必要とされる保健に関する具体的な実施計画であり、毎年度、学校の状況や前年度の学校保健の取組状況等を踏まえ、作成されるべきものであること。
- 2 学校保健計画には、法律で規定された①児童生徒等及び職員の健康診断、②環境衛生検査、③児童生徒等に対する指導に関する事項を必ず盛り込むこととする。
- 3 学校保健に関する取組を進めるに当たっては、学校のみならず、保護者や関係機関・関係団体等と連携協力を図っていくことが重要であることから、学校教育法等において学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとされていることも踏まえ、学校保健計画の内容については原則として保護者等の関係者に周知を図ることとする。このことは、学校安全計画についても同様であること。

各学校においては、これらの留意事項を踏まえ、学校における保健管理と保健教育、学校保健委員会などの組織活動など、学校保健活動の年間を見通した総合的な基本計画となるよう作成することが大切です。

ア 学校保健計画の内容

学校保健安全法の目的や内容、学校運営等を考えると、学校保健計画の内容としては、次のことが考えられます。

（ア）保健管理に関する事項

- ・健康観察や保健調査
- ・健康相談
- ・健康診断及び事後措置
- ・感染症の予防
- ・環境衛生検査及び日常における環境衛生
- ・その他必要な事項

（イ）保健教育に関する事項

- ・体育科・保健体育科の保健に関する指導事項
- ・関連教科における保健に関する指導事項
- ・道徳の時間における保健に関連する指導事項
- ・学級活動・ホームルーム活動における保健に関連する指導事項

- ・学校行事の健康安全・体育的行事等の保健に関する行事
- ・児童会活動・生徒会活動で予想される保健に関する活動
- ・総合的な学習の時間における健康に関連する活動内容等
- ・個別の保健指導
- ・その他必要な事項

(ウ) 組織活動に関する事項

- ・学校内における組織活動
- ・学校保健に必要な校内研修
- ・家庭、地域社会との連携
- ・学校保健委員会
- ・その他必要な事項

イ 学校保健計画作成の手順

保健主事には、学校保健計画作成に当たって、学校保健にかかわる教育活動において、教育課程の領域の特性、担当する組織等のバランスに配慮することが求められます。

作成の手順としては、「情報の収集と作成方針の決定」、「目標や活動の内容の設定」、「各組織との連絡・調整」、「学校保健計画の決定」などが考えられます。

とりわけ、その学校の学校保健の実態を把握し、学校保健に関する目標や活動の内容を設定するための情報の収集は、年間計画作成の第一歩です。健康情報の把握に当たっては、目的に応じて見通しを立て、計画的に行われることが大切です。

情報の収集源、情報の内容及び健康情報の把握の時期として、次のことが考えられます。

【情報の収集源】

- ・学校保健活動の評価記録からの情報
- ・児童生徒の健康に関する情報
- ・学校環境衛生の状況に関する情報
- ・教職員、保護者、地域社会からの健康に関する情報
など

【情報の内容】

- ・児童生徒の健康状態
- ・児童生徒の疾病の治療状況
- ・学校環境衛生の実態
- ・学校保健組織の活動状況
- ・保健教育の実施状況
- ・保健室利用状況
- ・各種保健衛生統計
- ・地域の保健・衛生の課題
- ・地域の保健・医療の動向
など

【健康情報の把握の時期】

- ・定期の健康診断や学校環境衛生検査のように時期が決まっている場合
- ・感染症の流行時のように臨時の場合
- ・健康観察、救急処置等、記録が累積される場合

保健主事は、年間の行事計画等との調整を図りながら、情報の内容、方法、情報把握の時期、担当

者等を決め、組織的に健康情報を把握することが重要です。また、情報の分析に当たっても、専門的な立場からの意見や実際に学校保健活動に携わる学級担任等の意見などを調整する必要があります。このようにして得られた情報を基に、年度の重点や内容を設定し、関連する各組織との連絡・調整を図り、学校保健計画の立案に当たることが大切です。

また、学校保健計画の実施に当たっては、全教職員がそれぞれに役割を分担して活動することになるので、共通理解が大切になります。そのためには、作成の過程から共通理解が図られるように配慮する必要があります。

- ポイント
- ・学校保健計画は、校長の経営方針を踏まえた上で、保健主事のリーダーシップにより各校内組織と連携を図りながら案を作成します。
 - ・校長の決裁を受け、学校保健計画が策定されることとなりますが、実施に当たってはマネジメントサイクル（25 ページ参照）を十分機能させながら、具体的な学校保健活動を推進し、学校教育目標、学校保健目標の具現を図りたいものです。

ウ 学校保健計画作成上の留意点

学校保健計画の作成に当たっては、必要な内容を位置付けることはもちろん、次のことに留意して作成することが大切です。

- ・児童生徒や地域の実態、学校種別、規模等に即して自校の実情にあった計画を作成する。
- ・収集した情報を活用して、学校の実態に即した適切な計画にする。
- ・学校の教育方針、諸行事を考慮して、実施の重点事項を精選し、有機的な関連をもたせる。
- ・保健管理と保健教育の関連を明確にしておく。
- ・学校内関係者の一方的な計画にならないように、設置者はもちろん各関係機関との連絡・調整を図る。
- ・関係教職員の理解を深めるとともに、責任分担を明確にする。
- ・家庭や地域社会の保健活動との連携を図る。

※学校保健計画の様式例については、42 ページ及び付録参照

エ 学校保健計画の実施に当たって

学校保健計画の実施に当たっては、計画に盛り込まれた内容が確実に実施されることが大切です。そのためには、次の点に配慮する必要があります。

- ・学校保健活動ごとに、ねらい、日時、場所、参加者（対象者）、運営の役割分担、活動の流れ等が分かる実施計画や運営案を作成する。
- ・教職員の保健部会等を計画的に行い、実施状況を確認し合う。
- ・学校医、学校歯科医、学校薬剤師との協力関係が円滑なものになるように連絡・調整を密にする。
- ・児童生徒の自発的・自治的活動を盛り上げるようにする。

- ・教職員の健康診断や事後措置など、教職員の健康管理にも配慮する。
- ・学校保健計画の評価を適切に行い、本年度の反省をするとともに、次年度の計画に役立てる。

(3) 学校保健に関する組織活動の推進

学校保健活動が円滑に進められ、成果を上げるためには、教職員が役割を分担して活動を組織的に推進することができるような協力体制を確立するとともに、家庭や地域の関係機関と連携するための学校保健に関する組織活動の充実が大切です。学校保健に関する組織活動には、学校内における組織活動、学校保健に必要な校内研修、家庭や地域社会との連携、学校保健委員会などが考えられます。

ア 教職員の協力体制の確立

(ア) 校内体制づくり

学校保健活動を推進し、児童生徒の現代的な健康課題の解決などを図るためには、学校経営の責任者としての校長がリーダーシップを発揮することにより、学校内や地域社会における組織体制づくりを進めていくことが求められます。

組織活動とは、全教職員が学校保健に関する共通理解にたち、それぞれの責任を明確にし、互いに連携を保ちながら、協力して行う活動であり、その中核としての保健主事の役割は重要です。組織活動としてその機能を発揮するには、まず、校内における教職員の協力体制を確立することが先決です。

学校運営組織としては、保健部、保健安全部、健康教育部といった「部」として位置付けることが多く、生徒指導部、特別活動部、教育相談部などの関連する組織と綿密に連携を図るとともに、それぞれが受けもつ役割を明確化することにより、組織的な活動として機能を発揮することが期待できます。

また、児童生徒一人一人に働きかける学級担任に対して、学級経営案に児童生徒の健康に対する取組、保健指導の重点、学校環境の整備などに関する事柄が位置付けられるよう働きかけるなど、協力体制を確立することが大切です。

さらに、学校医、学校歯科医、学校薬剤師等の専門性が発揮されるように、懇談会を開催したり、校内研修の一環として話し合う機会を設けたり、保護者の協力が得られるように、PTA 担当との連携したりすることで、校内における教職員の協力体制をより強固にすることができます。

(イ) 校内研修

各教職員が学校保健活動に対する認識を高めるとともに、健康に関する知識を深めたり、保健指導の向上を図る研修は、健康課題の解決につながります。校長をはじめ校内研修の担当者等と連絡・調整をとりつつ、学校保健に関する校内研修を位置付けることが重要です。

具体的には、学校医、学校歯科医、学校薬剤師、保健所等の専門家の講話、救急処置等の実習や学校保健に関するマネジメントの演習、事例研究、保健指導の授業研究等が考えられます。

(ウ) 組織活動の活性化

教職員が役割を分担して活動を組織的に推進することができるような協力体制を確立し、組織活動を活性化させるためには、メンバーの目標達成に対する貢献意欲やモラル（意気込み・やる気）を引き出すことが求められます。保健主事に期待される活性化の視点として、次のようなことが考えられます。

- ①児童生徒の健康や生活の実態に関する情報提供は、取り組もうとしている学校保健活動の重要性に対する認識を高めることとなります。
- ②各種活動を実施するに当たっては、可能な限り担当者に委任しましょう。このことにより、担当者は責任、権限、裁量を自覚することになり、教職員の貢献意欲やモラルを高めることにつながります。
- ③教職員が学校保健計画の作成に参画することにより、人間関係の構築、何でも言える雰囲気が醸し出され、民主的な学校運営につながる事が期待できます。

(エ) 教職員の意識を高める働きかけ

学校保健活動に対する教職員一人一人の意識が高まるかどうかは、なぜその活動を展開するのかという活動の意味、その背景となっている児童生徒の学校、家庭、地域での生活状況をいかに共有できるかにかかっています。例えば、学校保健活動の実施計画を作成するに当たっては、保健主事としてリーダーシップを発揮する上で以下のことに留意する必要があります。

- ①実施計画はその場限りの行動計画ではなく、期待される未来を実現するためのものです。その意味で将来予想される課題を克服できるものとなるよう配慮しましょう。
- ②組織の能力を踏まえた計画、児童生徒や学校・地域の実態に即した計画は、計画を実行する教職員や関係者の活動意欲を高めます。達成可能な目標と計画でなければなりません。
- ③実行可能性のある計画は、到達すべき状態や基準が明確にされています。この到達すべき状態や基準は、計画実行後の評価基準ともなります。また、学校保健活動の評価基準が計画の中に示されることによって教職員の動機づけにもなります。
- ④計画とその目標は、すべての教職員に理解されていなければなりません。また、計画内容の具体化、参加的な立案、共通理解の促進等により、計画が教職員の動機づけの一要因となっていることが重要です。

また、学校保健活動は、学校教育全体で展開されることになり、すべての教職員がかかわることになります。そのため、できる限り関係する多くの教職員が計画の作成にかかわるように配慮する必要があります。

イ 家庭・地域社会との連携

(ア) 家庭との連携

児童生徒が生涯を通じた健康づくりを推進していくためには、家庭との連携を図ることが重要です。そのためには、学校でなすべきことを明確化し、その内容を家庭に伝え、理解を求めることによって、家庭との適切な役割分担に基づく学校保健活動を行っていくことが大切です。家庭の実態を考慮し、保護者の意見を的確に把握しながら、日ごろから家庭に対する啓発活動を行うなど、家庭との信頼の構築に努めておきましょう。啓発には次のようなものが考えられます。

- ・学校保健委員会をはじめ、保護者会、授業参観、家庭訪問、地域懇談会などの機会に学校保健に関する方針を説明する。
- ・「学校だより」「保健だより」「学年・学級通信」等を活用して、学校保健活動について啓発に努め、理解を深めていくとともに、健康な習慣の実践化に努めるように働きかける。

- ・定期健康診断の事後措置の指示は、単に治療の指示にとどめなくて、日常の生活行動の改善・向上に関する内容を加える。

また、PTAは学校と家庭との連携を図る上で重要な組織であることから、PTAに働きかけ、協力を得ることも大切です。働きかけの例としては次のことが考えられます。

- ・PTA保健部等の組織と校内組織の合同部会の開催
- ・PTAの広報誌等への学校保健活動や健康づくりのための内容の掲載
- ・PTA活動の一環として健康に関する講演会の開催

(イ) 地域社会との連携

児童生徒の現代的な健康課題に適切に対応するためには、学校や家庭を中心に、学校の設置者である地方公共団体等や地域の関係機関を含めた地域レベルの連携が必要です。日ごろから地域の関係機関・団体に働きかけて交流・連携を密にしておき、適切な協力を得られるようにしておきましょう。

例えば、感染症対策では、その協力・連携があつてこそ対処も適切に進められ、予防効果も高まります。また、保健所や市町村保健部局等が行う保健事業と連携して、専門的な情報の提供や学校保健活動の協力・支援を受けることもできます。

学校と地域の連携については、平成9年の保健体育審議会答申において、「地域にある幼稚園や小学校・中学校・高等学校の学校保健委員会が連携して、地域の子どもたちの健康課題の協議などを行うため、地域学校保健委員会の設置の促進に努めることが必要である」と提言されています。地域にある異種校間の連携を進めることにより、それらの健康情報や資料が継続され、積み上げられ、それぞれの指導に生かすことができます。このような中学校区などを単位とした学校間の連携は引き続き推進する必要がありますが、児童生徒の健康課題は、その地域の特性を踏まえた取組の実施が重要であり、また、教育委員会はもとより母子保健や保健福祉などを担当する機関とも組織的に連携して対応していくことが望まれます。

ウ 学校保健委員会の開催

学校保健委員会は、学校における健康の問題を研究協議し、健康づくりを推進する組織です。

したがって、様々な健康課題に対処するため、家庭、地域等の教育力を充実する観点から、学校と家庭、地域を結ぶ組織として学校保健委員会を機能させることが大切です。

学校保健委員会については、昭和33年の学校保健法等の施行に伴う文部省の通知において、学校保健計画に規定すべき事項として位置付けられ、その後の各答申等においても設置の促進と運営の強化について提言されてきました。しかし、計画的かつ積極的に開催し、健康課題の解決に役立っている学校がある反面、学校保健委員会が設置されていない学校、設置されていてもほとんど開催されていない学校もあります。

平成20年1月の中央審議会答申でも、次のように提言されています。

- ① 学校保健委員会は、学校における健康に関する課題を研究協議し、健康づくりを推進するための組織である。学校保健委員会は、校長、養護教諭・栄養教諭・学校栄養職員などの教職員、学校医、学校歯科医、学校薬剤師、保護者代表、児童生徒、地域の保健関係機関の代表などを

主な委員とし、保健主事が中心となって、運営することとされている。

② 学校保健委員会については、昭和 33 年の学校保健法等の施行に伴う文部省の通知において、学校保健計画に規定すべき事項として位置付けられている。また、昭和 47 年の保健体育審議会答申においても、「学校保健委員会の設置を促進し、その運営の強化を図ることが必要である」と提言されているが、平成 17 年度の学校保健委員会の設置率は、小学校 81.9%、中学校 78.6%、高等学校 76.7%にとどまっている。また、設置されていても開催されていない学校や、年 1 回のみ開催が多く、充実した議論が行われていないなど質的な課題がある。

③ 学校保健委員会を通じて、学校内の保健活動の中心として機能するだけでなく、学校、家庭、地域の関係機関などの連携による効果的な学校保健活動を展開することが可能となることから、その活性化を図っていくことが必要である。

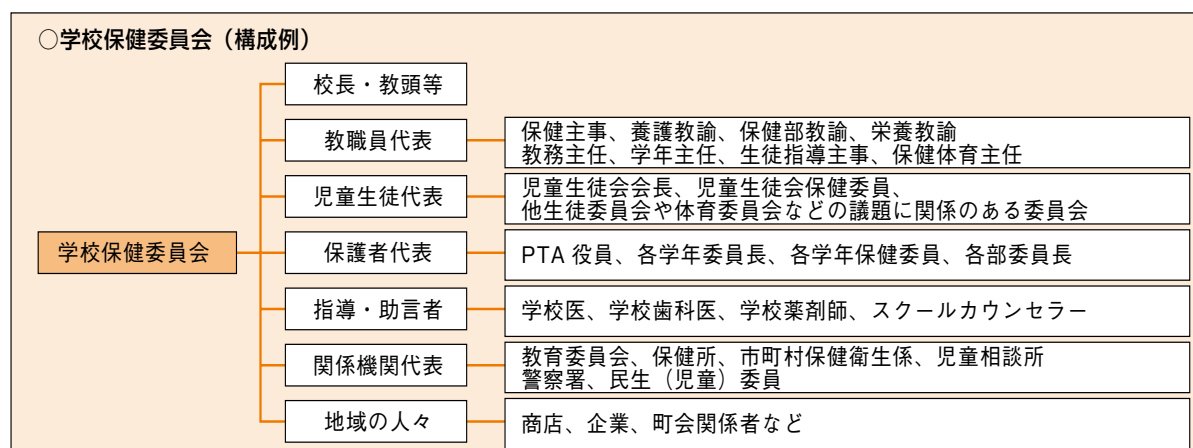
このため、学校において、学校保健委員会の位置付けを明確化し、先進的な取組を進めている地域の実践事例を参考にするなどして、質の向上や地域間格差の是正を図ることが必要である。

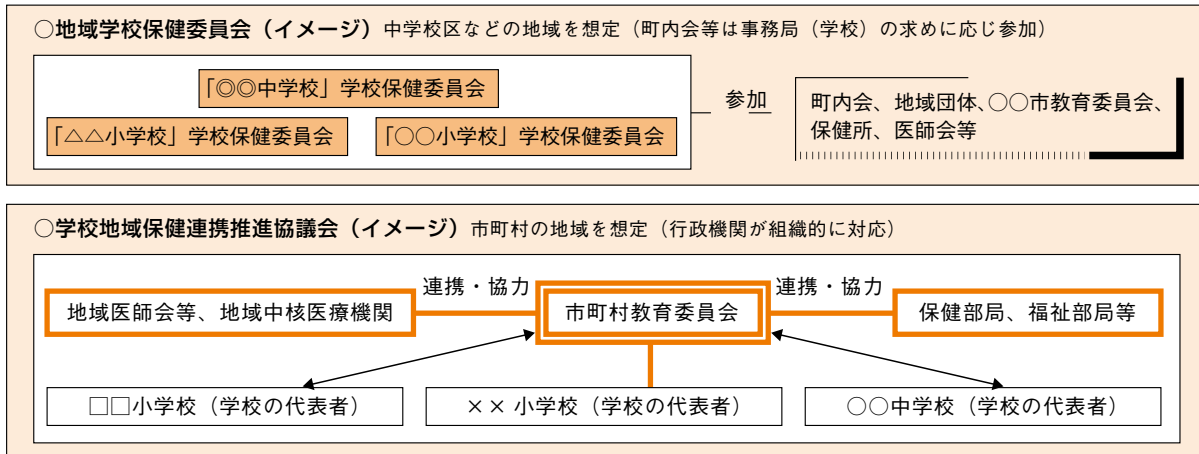
さらに、国、地方公共団体において、様々な資料を収集したデータベースを作成し、ホームページから一括してダウンロードできる環境整備を図るとともに、学校においては適切な管理の下に活用することや、普及のために啓発資料を活用した研修会を実施するなどして、学校保健委員会の設置の推進や質の向上を図っていく必要がある。

学校保健委員会が、学校保健活動の中心として機能するだけでなく、学校、家庭、地域の関係機関などの連携による効果的な保健活動につながるよう、その活性化を図っていくことが大切です。そのためには、保健主事が人、設備・用具、経費、情報などの各要素を調達・活用し、企画力、リーダーシップを発揮することが期待されます。

(ア) 組織構成

学校保健委員会の構成員は、校長、関係教職員をはじめ保護者や地域の保健関係者、児童生徒など学校や地域の実情に応じて決められています。したがって、学校保健委員会の組織も固定的、画一的にとらえるのではなく、学校が当面している健康課題の解決を目指すなど、より機能的な組織となるよう考え、その年度の方針に即して弾力的なものにすることが大切です。平成 20 年 1 月の中央審議会答申では、次のような構成例が提言されています。





（イ）企画・運営

学校保健委員会は学校と家庭・地域を結ぶ機会であり、保健主事が中心となり企画・運営に当たることが重要です。

学校保健委員会の企画に当たっては、議題選びが重要となります。議題の選び方については、できるだけ具体的な議題に絞り、現状の課題をとらえ、その解決のための協議を行うようにします。例えば、学校歯科保健の議題を取り上げる場合は、「むし歯の予防」という取り上げ方ではなく、「菌みがきの励行について」「むし歯治療の促進について」というように課題解決の方向性が出るような議題にすることが大切です。

議題として取り上げられる具体例

<p>①学校保健計画に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画・実施・評価に関する反省やまとめ ・今年度の目標や重点についての評価 ・次年度の計画について <p>②健康診断の実施及び結果の事後措置に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に重点に関連する項目の分析、考察や今後の対策 	<p>③児童生徒等の心身の健康課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活習慣病を予防するための食生活 ・家庭や地域で取り組む体力づくり ・子どものメンタルヘルスの理解とその対応 ・インフルエンザの予防と手洗い・うがいの励行 ・学校・家庭・地域が連携して取り組む性に関する指導
--	--

議題が決まったら、委員会の日時や場所、ねらい、参集者、事前の準備、議事の展開等が盛り込まれた運営案（50 ページ参照）を作成し、計画的に委員会が開催できるように準備しましょう。そして、いよいよ当日の運営ですが、運営上の観点としては、次のことが考えられます。

- ・学校と家庭の役割を明確にする。
- ・実践の手立てがイメージできる議題にする。
- ・課題解決に効果的に働く組織と運営に配慮する。
- ・委員会で協議された事項は、実践に移すようにする。

学校の実情により、運営方法に違いはありますが、児童生徒の健康の保持増進や心身の健康問題が

学校保健委員会で話し合わせ、解決の方向に動き出すような運営に心がけることが大切です。

(4) 学校保健に関する評価の実施

学校においては、校長のリーダーシップのもと、全教職員が参加して教育活動等の成果を検証し、必要な支援・改善を行うことにより、学校運営の改善を目指し、教育水準の向上を図ることが重要です。

学校保健活動は、学校教育目標の具現化を図るための活動であり、結果として児童生徒等の心身の健康の保持増進につながるものでなければなりません。そのため、学校保健に関する評価に当たっては、学校評価の一環として、学校の実情に即して、学校保健計画、保健教育、保健管理、組織活動等について、評価の観点及び内容を設定し、評価を実施し、評価結果の分析等を行い、的確な問題把握と問題解決に資するよう努めることが大切です。

ア 学校保健に関する評価の観点及び内容

(ア) 学校保健の基本的なとらえ方

- ・学校保健に対する考え方が確かなものになっているか
- ・学校保健の基本的な内容を保健教育と保健管理ととらえ、それを組織的に推進しているか
- ・保健主事の役割及び学校保健を推進する校内の体制の重要性が認識されているか
- ・学校保健に関する家庭、地域社会との連携の重要性について、教職員の共通理解が図られ、積極的に連携に努めようとしているか
- ・学校保健計画が適切に作成され改善が図られているか など

(イ) 学校保健計画の作成及び改善

- ・学校保健計画が保健教育、保健管理及び組織活動を含む総合的な基本計画となっているか
- ・保健教育、保健管理及び組織活動に関する内容がもれなく盛り込まれているか
- ・教職員の意見が反映されているか
- ・児童生徒や地域社会の実態等が反映されているか
- ・前年度の学校保健に関する評価の結果が生かされているか など

(ウ) 保健教育

- ・関連する教科等の指導が計画的に行われているか
- ・特別活動（学級活動、ホームルーム活動、学校行事、児童会活動、生徒会活動等）の保健指導が計画的、効果的に行われているか
- ・学校生活における日常の保健指導が適切に行われているか
- ・個別の保健指導が適切に行われているか など

(エ) 保健管理

- ・健康診断が、法令等に基づき、計画的、効果的に行われているか
- ・健康観察、健康相談が計画的に行われているか
- ・学校環境衛生検査が計画的に行われ、学校環境衛生活動等が適切に行われているか
- ・健康に問題がある児童生徒の保健管理が適切に行われているか
- ・法令に基づく公表簿等が適切に整備されているか など

(オ) 学校保健に関する組織活動

- ・教職員の協力体制が確立され、活動が円滑に行われているか
- ・学校保健に関する研修が、計画的に行われているか
- ・家庭との連携が密接に図られているか（情報の把握及び提供、PTA 活動の実施等）
- ・学校保健委員会が設置され、計画的に開催されているか
- ・関係機関・団体など地域社会との連携が、密接に図られているか など

イ 評価の機会と方法

学校保健活動は、学校教育全体を通じて行われるものであり、評価も学校教育全体の中で、多面的かつ継続的に行うことが大切です。したがって、評価の機会も極めて多様ですが、「ア 学校保健に関する評価の観点及び内容」を参考に、学校保健計画に位置付けた保健教育、保健管理、組織活動に対して、適切な時期にバランスよく評価の機会を設ける必要があります。

評価を行うに当たっては、評価の客観性を高めるために、様々な方法で資料を収集し、多面的に検討することが大切です。評価の方法については次のようなことが考えられます。

- ・児童生徒の日常の生活行動について、教職員が観察により評価する方法
- ・面接や質問紙を用意しての質問による方法
- ・各担当者による記録の収集、分析による方法
- ・教職員等の話合いによる方法
- ・児童生徒、保護者、地域の方々などの意見収集、分析による方法 など

ウ 評価をする際の配慮事項

(ア) 成果の評価とプロセスの評価

評価項目・指標等には、目標の達成状況を把握するためのものと、達成に向けた取組の状況を把握するためのものがあります。教育の目的は子どもの人格の完成を目指すことにあることから、中でも児童生徒についてその達成状況に着目することが重要であり、成果に関する評価項目・指標等の適切な設定が望まれます。しかし、成果とその達成に向けた取組は一体的であり、成果を目指す過程において、学校・家庭・地域や設置者が、役割分担して、組織的・効果的に取組を進めていくプロセスの在り方が重要です。このことから、目標達成を目指す過程（プロセス）にも着目し、それを正当に評価することに留意して評価項目・指標等を設定することが重要です。

(イ) 学校保健に関する項目の学校評価への位置付け

学校保健活動の成果は、最終的には学校の教育目標の達成に統合されていくことから、保健主事は、学校保健活動に関する項目が学校評価に適切に設定され、その結果に基づき学校保健活動の改善が図られるよう働きかけをすることが求められます。そして、各学校の特性を生かした評価を行うように工夫することが大切です。

学校教育法（昭和 22 年法律第 26 号）

第 42 条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。※幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

（ウ）計画、実施、点検をもとにした評価

学校運営について、目標 (Plan)－実行 (Do)－評価 (Check)－改善 (Action) という P D C A サイクルに基づき継続的に改善していくためには、まず目標を適切に設定することが重要です。

学校教育目標や学校保健目標の具現を図るには、さらに具体的な目標や取組などを設定し、学校保健計画を作成することが必要となります。そのためには、短期的に重点を置いて取り組むべき課題、前年度の学校評価の結果を踏まえた改善方策並びに、「児童生徒、保護者、地域住民に対するアンケート」及び「保護者や地域住民との懇談会」などを通じて得られた意見や要望から浮かび上がる課題に基づき、重点的に取り組む短期的な目標やそれを達成するための取組を具体的かつ明確に定めることが大切です。

その際、重点として設定する目標等は、学校の全教職員がそれを意識して取り組むことができるなど実効性あるものとなるよう精選することが重要です。

- ① 精選された具体的かつ明確な重点目標を設定します。
- ② 重点目標の達成に必要な具体的な取組等を、評価項目として設定します。
- ③ 評価項目の達成・取組状況を把握するための指標を設定します。
- ④ 学校保健活動の運営に関する様々な情報・資料を、継続的に収集・整理します。
- ⑤ 全教職員の参加により、成果とプロセスを意識した評価を組織的に行います。
- ⑥ 中間評価の結果に基づき重点目標、評価項目・指標等の見直し等について検討します。
- ⑦ 評価の結果及び今後の改善方策についてとりまとめをします。
- ⑧ 今後の改善方策に基づき、次年度の重点目標の設定や具体的な取組の改善を図ります。

また、評価の結果は、次の活動の改善に具体的に生かすようにすることが大切です。その際、結果の活用に当たっては、児童生徒の人権やプライバシーの保護に十分配慮する必要があります。

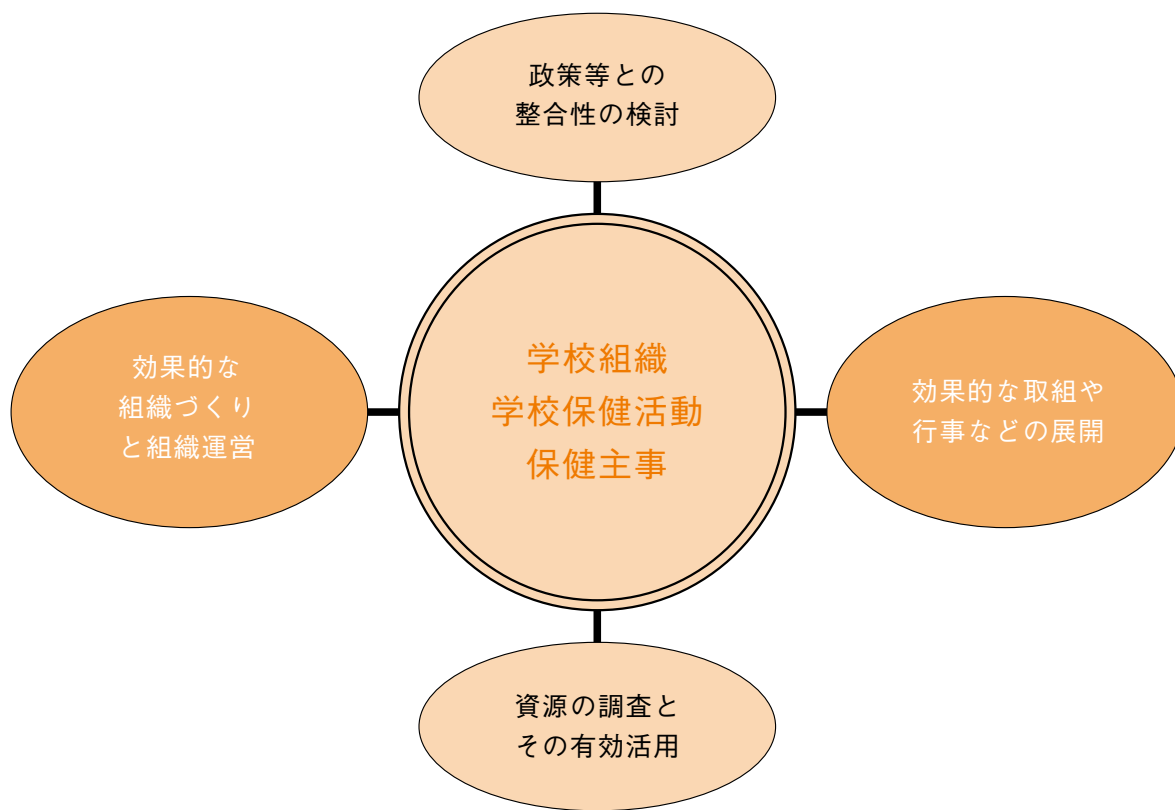
2 保健主事に求められるマネジメント

(1) 学校保健活動のマネジメント

ア 多角的な視野での学校保健活動の推進

近年、学校教育活動にもマネジメントの視点からのアプローチが求められています。実際の学校保健活動においても、保健主事の立場から学校保健活動の全体をリードし、組織的に推進するためのマネジメントの基本的な理解と活用が求められています。

学校保健活動を組織的に推進するためには、活動を一面的にとらえるのではなく、多角的な視野で活動をとらえ、連絡・調整することが大切です。



学校保健活動と保健主事のマネジメント
(4つのマネジメントの対象と業務)

図は、学校保健活動を中心に、保健主事に求められる基本的なマネジメントの対象と業務を示しています。

図の中心は、保健主事がリードする組織的な学校保健活動であり、学校組織を前提にして、児童生徒の健康の保持増進を図ることを示しています。保健主事が学校保健活動を効果的にマネジメントするためには、図に示すように、「政策等との整合性」、「効果的な組織づくりと組織運営」、「資源の調達とその有効活用」及び「効果的な取組や行事などの展開」の4つのマネジメントの対象と業務を十分に踏まえることが基本となります。

「政策等との整合性」については、例えば、一般的な組織の活動を展開する場合には、政策や法令などとの整合性を検討することが求められます。学校保健活動においては、学校保健安全法や学習指導要領、その他各種の答申などに対して、実際の学校保健活動をいかに整合させるかという視点からの検討が相当します。これらの中には教育委員会などの公的機関とのかかわりや予算措置を始めとする各種の補助金交付の可能性についての検討も含まれます。

「効果的な組織づくりと組織運営」とは、一般的には行動科学論や組織論などに基づいて、効果的な組織づくりやその運営への活用を図ることです。学校保健活動においては、保健主事が中心になって保健部以外の他の校内組織との間で調整することや、必要に応じて新たな組織づくりをすることなどが相当します。保健主事としては、関係教職員の満足や働きがいなどを十分に理解し、各人が力を

発揮できるようにして、学校保健活動を活性化することが望まれます。

「資源の調達とその有効活用」とは、一般的には活動に必要な人・物・金・情報などのように、現在及び将来的に調達可能な諸資源を勘案し、調整することです。学校保健活動においても、人材や経費など、活動に必要な基礎的な条件を調達することや整備すること及びそれらの有効活用が求められます。そのような基礎的な条件を整備するための保健主事の働きかけが不可欠になります。

「効果的な取組や行事などの展開」とは、一般的なマネジメントの分野でのマーケティング（事業論）に相当します。マーケティングとは、製品やサービスを提供するサイドが受け手（消費者、対象者）のニーズや状況を的確に理解の上、製品やサービスとして具体化し、双方の円滑な価値交換を促進する働きかけの総称です。学校保健活動においても、児童生徒の実態やニーズを正確に理解し、具体的な行事や取組に最大限に生かすことが望まれます。

保健主事を取り巻くこれらの4つのマネジメントの対象と業務は、一般的なマネジメント活動の最も基本的な部分と同様に考えることができます。このように、学校保健活動をめぐる保健主事のマネジメントは、多様な業務を踏まえた多角的な視野による判断や行動が求められるのです。

COLUMN 2

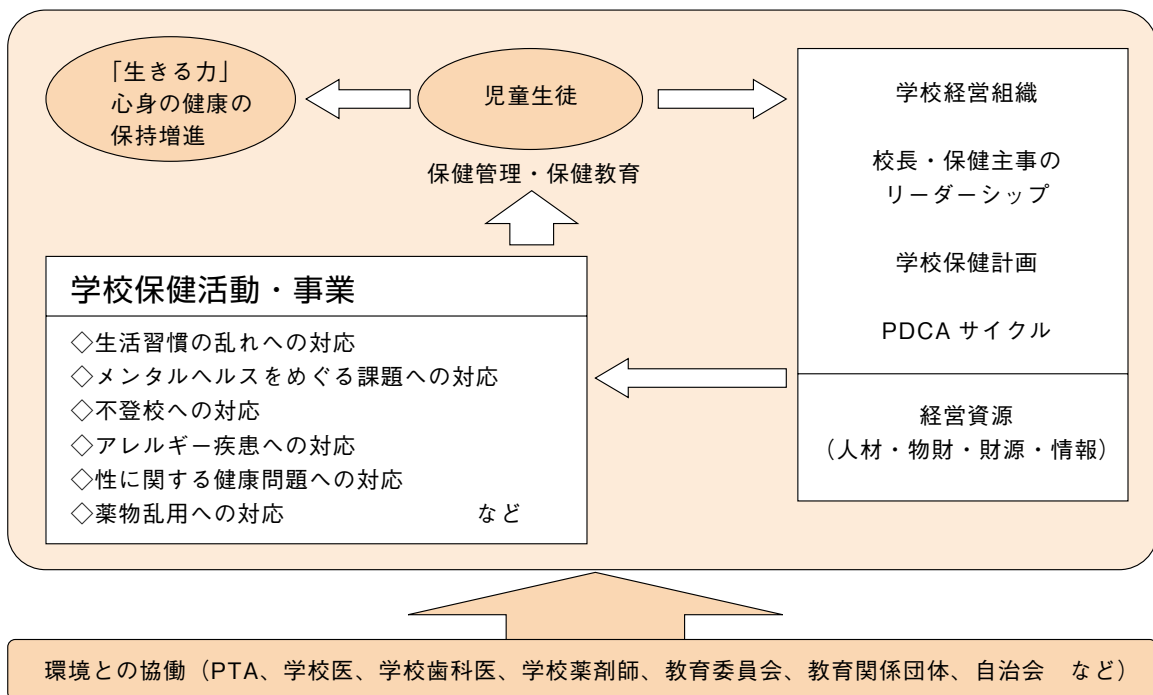
ニーズとマーケティング

ニーズとは、サービスや製品の受け手（消費者や対象者など）の必要性や需要を意味します。当然のことながらニーズは、受け手が強く望む顕在的なものから、ほとんど無意識である潜在的なものまで様々な段階のものが含まれています。マーケティングの分野では、消費者の製品やサービスに対する認知過程を、認識する（Attention）—興味を持つ（Interest）—欲求する（Desire）—強く要望する（Memory）—行動する（Action）のAIDMA（アイドマ）の過程として活用されています。すなわち、製品やサービスを対象者に届けようとする場合に、消費者が今どの段階かを理解して働きかけを選択します。また、消費者のニーズは、あくまでも自分の趣味や興味などによる主体的なニーズであるのか、あるいは「雨の日の傘」のように、状況から必要になるものかなど、受け手である消費者のニーズの背景を理解しておくことも、この分野では必要となっています。

このように提供者が、受け手の状況や本音の部分に迫ろうとする営みや、受け手の側が、好ましい方向へ変容していくための効果的な働きかけを試行錯誤することは、教育としての保健活動にも示唆を与えるものではないでしょうか。そのような視点から、保健主事が中心となって、学校保健活動の取組や行事を企画し、大成功となれば、教育者としての喜びはもちろんのこと、保健主事冥利に尽きるのではないのでしょうか。

イ 学校保健活動の構造的な把握と理解

組織の活動には、目標とその達成のための基本方針を設定し、人・物・金・情報などの諸資源を踏まえた計画的な営みが求められています。そのような活動がマネジメント（経営）であり、目標達成のための業務に必要な各種経営資源を活用し、効率よく組織活動を展開することが必要となります。また、現代においては、自らの組織だけではなく、外部環境との効果的な連携も望まれています。このような考え方は、現代の学校保健活動においても同様であり、下図のように構造的にとらえることができます。学校保健活動においては、そのような全体構造を理解した保健主事によるダイナミックな行動に期待がかけられています。



学校保健活動の構造の例

ウ 学校保健活動の過程や時間経過の理解と活用

学校保健活動をはじめとする組織の活動は、計画的、継続的に行われ、各事業や取組は時間経過の過程と並行して展開されます。中・長期的な展望のもとで、3年から5年程度で計画的に順次実行される特色ある活動も少なくありません。学校保健活動を推進する保健主事には、活動の過程や時間経過の意味を十分に理解し、的確な判断・行動をすることが求められます。

そのような活動の過程や時間経過（時間軸）に焦点を当てた効率的な組織活動の展開の一つに、マネジメントサイクルがあります。すなわち、学校保健活動においてもいわゆる Plan・Do・See、あるいは Plan・Do・Check・Action としてのマネジメントサイクルを十分に機能させる必要があるということです。

このマネジメントサイクルを学校保健活動のマネジメントに活用しようとする場合は、次のようになります。

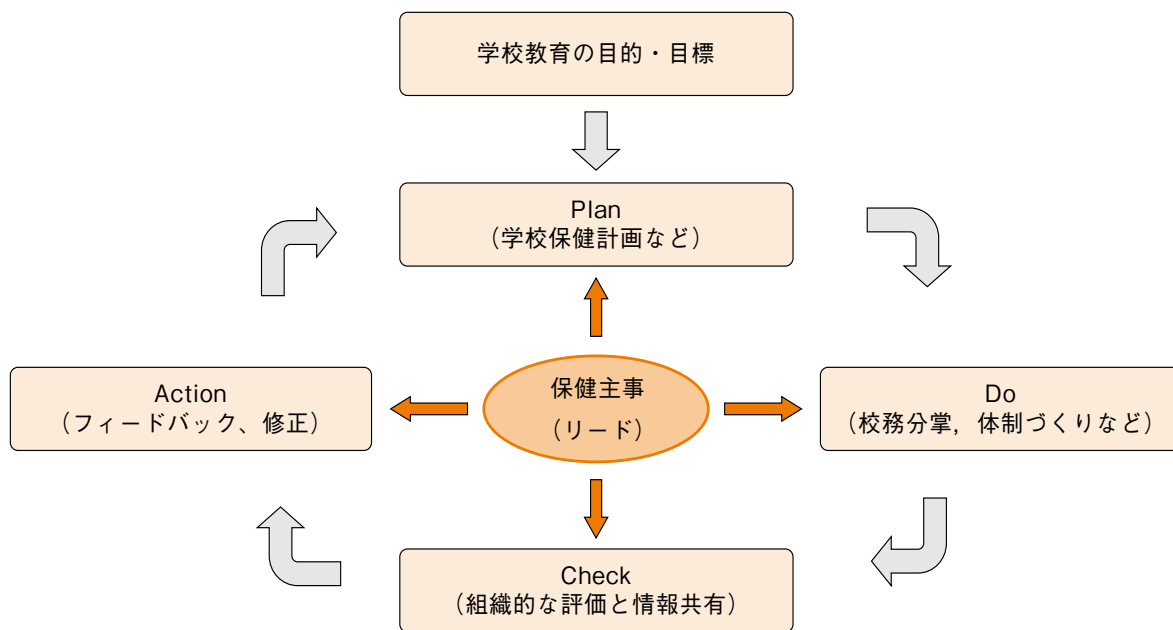
まず、前提として、児童生徒の実態やニーズを把握します。自校が現在抱えている健康課題を検討

し、その解決のために組織としての方針を検討します。児童生徒の健康の保持増進を図ることや児童生徒の保健教育目標を達成するために、学校保健計画の作成（Plan）をします。

次に、計画を実施するための教員や児童生徒を組織化し、実施します（Do）。

実施後には、その評価（Check）によって設定された目標の達成度や計画及び組織活動の妥当性などの検討と改善（Action）を加えて、次回の計画につなぎます。

このような学校保健活動の過程や時間の経過の意味を十分に理解し、マネジメントサイクルが機能するように保健主事が働きかけをすることが重要になります。



学校保健活動とマネジメント

(2) 組織の確立と運営

ア 組織的な取組としての学校保健活動

学校保健活動は、校長の経営理念のもと、全職員がその重要性を理解し、保健教育、保健管理について計画的かつ組織的に取り組まなければなりません。そこで、校長の経営理念を踏まえ、学校保健計画を立案し活動を推進していくミドルリーダーとしての保健主事が必要になるのです。保健主事は、学校全体の保健活動を組織的に推進するという役割を担うことになり、組織を動かすマネジメントの力量が必要となります。

一般的に、組織はトップマネジメント、ミドルマネジメント、ローマネジメントという組織上の階層で示されます。保健主事は、学校保健活動においてはミドルマネジメントに位置付けられます。校長、副校長などのトップは、目標や方針を決定し、それを遂行するための全般的な管理を行います。保健主事などのミドルは、決定された基本方針に沿って、各係などのローが実施するための連絡・調整を行います。各係などのローは、最前線で活動する担当者として分担された職務を遂行します。

しかしながら、学校経営組織は企業と異なり、このように明確な上下関係が存在しているわけではなく、組織の階層は緩やかにとらえることが大切になります。各領域の専門職員が集まる学校組織に

においては、校務を分掌し協力し合う専門家の集団としてとらえることも必要になります。

具体的には、トップである校長に対しては、学校における健康課題や教職員の考えを報告・連絡・相談するとともに、具体的な活動を提案していきます。その際、学校における関係教職員と十分に連携を図り、よりよい計画を練り上げることも大切です。教職員に対しては、諸活動に必要な情報を提供し、学校保健に係る方針やねらいを具体的に伝達し、各担当者の意欲的な行動を促すことが重要になります。その際には、単に情報伝達のみを行うことに留まるのではなく、効果的な学校保健活動を推進していくという保健主事としての明確なメッセージを示してリードしていくことが望まれます。

イ 組織における保健主事

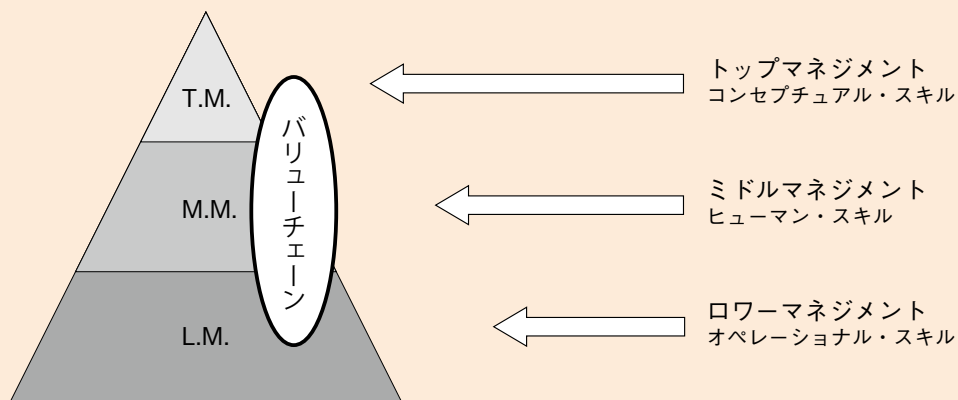
多くの人が組織を構成し、様々な立場の人が参画すると、その運営にはさらに創意工夫が必要になります。特に、ミドルリーダーとしての保健主事は、学校保健活動にかかわる施策や経営方針などを教職員に確実に伝えるという役割と、担当者の考えやニーズを生かしてまとめ上げていくという役割を、同時にバランスよく担うことが望まれます。そのようなトップダウンとボトムアップの双方のバランスの中での良好な関係の積み重ねをすることにより、組織のメンバーの主体的な学校保健活動への参画や、メンバーの新鮮な発想による効果的な活動が生み出される可能性が高まるでしょう。

さらに、ミドルリーダーとしての保健主事には、校長、副校長などのトップと各係などのローア間の基本的な調整の働きかけに加えて、ミドルリーダーとしての独自の活動や働きかけも期待されています。すなわち、単なる連絡・調整役にとどまらず、よりよい学校保健活動を創造し発信するという役割です。その際には、関連する教職員とも連携した的確な情報収集に努めるとともに、トップである校長をはじめとする管理職との共通理解を前提にした、保健主事としての明確な方針や計画の提示をすることが求められるでしょう。

組織の階層と学校保健活動のバリューチェーン

一般的に組織は、トップマネジメント (T.M.)・ミドルマネジメント (M.M.)・ローマネジメント (L.M.) という3つの階層で示され、それぞれの階層に応じた特徴的な任務と技術が求められています。

トップマネジメントは、組織における意思 (目標や方針) を決定し、それを遂行するための全般的な組織管理を行うことを基本的任務としています。ミドルマネジメントは、トップマネジメントで決定された基本方針に従って、担当する部門の運営方針を決定し、ローマネジメントにつなぐための調整をします。ローマネジメントは、最前線で活動し、実務を展開します。当然のことながら、それらの各階層によって求められるスキルも異なっています。これらの関係は、図のようになります。



また、基本的な組織階層とともに、これらの階層には一つの組織としての共通の価値 (バリューチェーン) でつながりを持つことが重要となります。さらに、学校教育組織は、一般企業組織のように明確な上下関係が存在するわけではなく、組織運営の上では、教育者としての専門家集団であることに注目することも必要です。

学校保健活動においては、保健主事はミドルマネジメントに位置し、ヒューマン・スキルを駆使した連絡・調整が求められます。その際には、学校保健活動としてのバリューチェーンを明確にし、常に確認をし、リードしていくことが重要となります。また、対象集団が専門家の集まりであるという特性を踏まえて、そのような集団を活性化させるリーダーとしての配慮も望まれます。

注) コンセプチュアル・スキルとは、組織全体を視野にし、将来を見据えたビジョンを確立し、目標や方針を明確にすることができるための概念構成能力と技術です。

ヒューマン・スキルとは、人間関係の調整を中心に、人的な環境の構成と活用をする能力と技術を指します。また、オペレーショナル・スキルは、具体的な業務に精通し、その業務を確実に遂行するための能力と技術を指します。これらの能力や技術は、組織の基本的な階層のそれぞれにおいて中心となるものです。

(3) リーダーシップの発揮

ア 基本的なリーダーシップ論

保健に関する事項の管理に当たる保健主事は、学校保健活動を推進する上でリーダーシップを発揮することが大切です。

リーダーシップのとらえ方にはいくつかありますが、最も一般的な考え方として、目標達成のために、個人あるいは集団の活動に及ぼす影響力としてとらえるものがあり、よく用いられるリーダーシップ論に「PM理論」があります。この理論は、集団がよりよい方向に向かうのに必要となる2つの機能（P機能とM機能）からリーダー行動を把握しようとするものです。

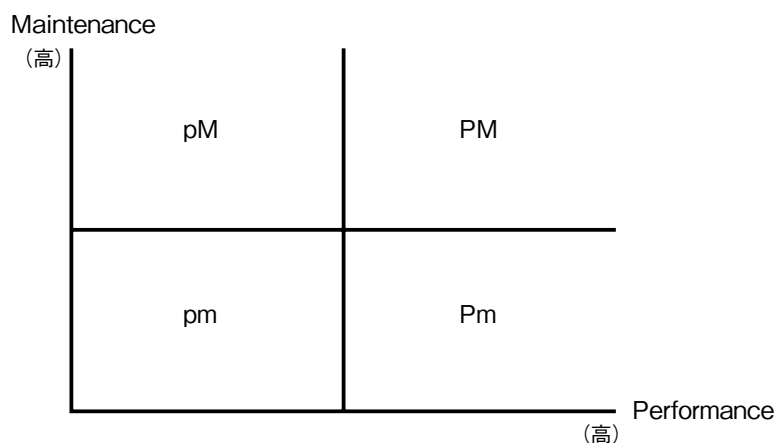
Pは、集団の目標達成機能（Performance）を意味し、目標設定や計画立案、メンバーへの依頼など、仕事を推進する働きかけを重視するものです。

Mは、集団維持機能（Maintenance）を意味し、励ましやねぎらいの言葉かけの行動をとるなど、メンバー間の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する働きかけを重視するものです。

リーダーは、この2つの機能を踏まえて集団に影響力を発揮しますが、そのバランスによって、PM型、P m型、p M型、pm型の4つの型に分類されます（下の図参照）。

この理論を参考に、保健主事のリーダーシップについて考えてみましょう。

集団の目標達成機能からみると、保健主事は学校保健計画作成の中心となり、計画に基づいて学校保健活動を推進することで、学校保健の目標を達成させるためのリーダーシップを発揮することが求められます。集団維持機能からみると、教職員の特性や個別の事情を配慮して組織内の役割分担をしたり、人間関係を良好にする言葉かけをしたりするなど、組織としてまとまり、学校保健活動が円滑に展開されるような働きかけが求められます。ミドルリーダーとしての保健主事は、特にこのことに留意してリーダーシップを発揮することが大切です。



2つの集団機能とリーダーシップのスタイル

三隅二不二（1966）による

この理論では、PM型が組織有効性を高めるといわれているものの、それはすべての組織、あらゆる状況に当てはまるわけではありません。それぞれの学校保健活動の特性を踏まえ、2つの機能のバランスをとりながら、集団に働きかけることが大切です。例えば、歯みがきのように年間を通して行う学校保健活動では集団維持機能を重視し、突然のインフルエンザの流行に対して行う学校保健活動では目標達成機能を重視するなど、それぞれに有効なリーダーシップは異なるものとなります。また、

毎年決められた手順で行う活動と、複雑で変化の激しい活動では、有効なリーダーシップは異なります。

このようにリーダーシップには唯一最善としての絶対的なスタイルがあるとは考えず、状況に応じたリーダーシップのスタイルを選択する必要があります。まさに、保健主事の腕のみせどころとなる部分であります。

COLUMN 4

保健主事の試行錯誤は組織活性化につながる

保健主事としてのリーダーシップの発揮には、教諭としての人間関係を維持することや、自分が引き受けた仕事をうまく進めるときにどのように進めるのかを考えながら、働きかけのタイミングを図っていくことが大切です。初めは難しいと感じるかも知れませんが、意識して取り組んでいると徐々にできてくるようになるでしょう。その際、いつも、すべてうまくいくとは限らないということを念頭に置いておくことです。なぜなら、リーダーシップは対象の集団やメンバーとの関係において成立する機能であり、状況適合的（コンティンジェンシー）な部分が少なくないからです。

保健主事として、まず、組織やメンバーの状況を注意深く観察してみましょう。そして、その観察結果に基づいて、最も適切と思われるリーダーシップスタイルを選択していただくことです。その際、すぐに働きかけるか、それとも少し時間をおくのか、どのタイミングで、だれに、どのように、といったことを判断しながら働きかけていくようにしましょう。また、働きかけをしている最中に、組織やメンバーの反応を観察しておくことです。場合によっては、口頭で意見を求めたり、自由記述で振り返りなどのメモを書いてもらったりしてもよいでしょう。リーダーシップの工夫とともに、組織やメンバーの理解のための試行錯誤も重要となります。リーダーのそのような姿勢自体が「配慮」としての貴重なリーダーシップになっていくことでしょう。

イ マネジメントサイクルと保健主事のリーダーシップ

様々な業務や組織的な活動は、計画（Plan）－実行（Do）－評価（See）、あるいは計画（Plan）－実行（Do）－評価（Check）－改善（Action）のように一連のマネジメントサイクルの有機的なつながりの中で展開されます。それらは業務や活動の状況と特性によって、特徴的なバリエーションを生み出します。学校保健活動は、すべての教職員によって組織的に展開されることが必要であり、保健主事のリーダーシップは、PDCAなどのマネジメントサイクルの中で発揮されます。ここで重要なのは、Planの段階の前に、調査（Research）や資料収集などにより、基礎資料を十分に整えることや、企画や計画のための準備（Preparing Planning）であり、このような準備は、基本的にはPlanの段階に含められますが、特に準備段階を重視し、マネジメントサイクルに明確に位置付けている例もあります。

（ア）PDCAのマネジメントサイクル

学校保健活動は、ミドルリーダーである保健主事がリーダーシップを発揮して展開されます。当然のことながら、その活動は決して保健主事だけに任されたものではなく、すべての教職員によって組織的に展開されるべきものです。その際の保健主事のリーダーシップは、もっとも基本的なマネジメントの過程を示すPDCAのマネジメントサイクルの中で具体的に発揮されるものとなります。計画段階（P）、実施段階（D）、実施後の評価段階（C）、改善段階（A）の、各段階において効果的なリーダーシップの発揮が求められます。これらのことから、学校保健活動において、保健主事は基本的に以下の点に留意をしてリーダーシップを発揮することが望まれます。これらは、効果的な活動となるための基本的な要因であるとともに、関係する教職員の意欲（動機づけ）を高めるためにも重要な要因となるものです。

○ 計画段階（P）での留意点

- ・ 児童生徒の健康や生活をめぐる客観的な情報による諸課題を明らかにする
- ・ 具体的な到達目標を明らかにする
- ・ 到達すべき状態や基準を明らかにする
- ・ 教職員全員に共通理解された目標と計画を明らかにする

○ 実施段階（D）での留意点

- ・ 教職員の貢献意欲やモラルを高める
- ・ 実施計画と照合し点検する

○ 評価段階（C）での留意点

- ・ 到達目標としての児童生徒の変化を明らかにする
- ・ 組織的な取組としてのプロセスの評価を明らかにする
- ・ 共有した点検評価の結果を明らかにする

○ 改善段階（A）

- ・ 次回に向けての改善事項を明らかにする（確実に引き継ぐことができるようにする）

（イ）計画を立てる前の事前調査・準備

マネジメントサイクルとリーダーシップをとらえるに当たり、保健主事として大切にしたいことには、計画を立案する前の準備があります。例えば、学校保健委員会の企画運営に当たっては、次の表

のように計画（P）の事前の調査・企画・準備（R.P.P）を位置付け、組織への働きかけを行い、リーダーシップを発揮していけるとよいでしょう。計画は、初めからできるのではなく、その前の現状把握から始まる準備がとても重要になるのです。

学校保健委員会の企画運営と保健主事のマネジメント（例）

	全般的動き	組織としての動き	その他
R・P・P 調査・企画・準備	<ul style="list-style-type: none"> ○学校保健委員会のこれまでの開催状況や現状の把握 ○教職員、参加者のこれまでの意識や実態の把握 ○企画会議（担当者） ○準備のスケジュールを立てる（何時までに、誰が、何を、など） ○準備のための進捗状況の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ○管理職に相談 ○保健部会の開催 ○学年部会、運営委員会等で方向性について意見を求める。 ○担当者の決定 *運営案の作成 ・開催日の調整 ・仕事内容の確認 ・役割分担の確認等 	<ul style="list-style-type: none"> ○年間計画への位置付け ○予算の確認（講師謝金等） ○学校医、学校歯科医、学校薬剤師等関係者との日程調整
P 目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ○目標設定（学校保健委員会の目標、学校保健活動としての目標など） ○活動計画の細案作成（何を、誰が、どのくらい、必要書類、連絡調整先など） 	<ul style="list-style-type: none"> ○職員会議で提案（開催日、内容等）、共通理解 	<ul style="list-style-type: none"> ○必要に応じて関係者、関係機関等との連絡
D 開催・運営	<ul style="list-style-type: none"> ○事前打合せ（担当、関係者） ○会場等の準備（前日まで、当日） ○開催 	<ul style="list-style-type: none"> ○開催案内の送付 ○校内関係組織への連絡・確認 ○保健部等、準備・運営・記録 	
C 点検・評価	<ul style="list-style-type: none"> ○実施中の記録（会合の内容、改善点のメモなど） ○会合出席者からの振り返り ○アンケート調査（必要に応じて、教職員、参加者） ○学校評価項目等との関連 	<ul style="list-style-type: none"> ○保健部担当者による記録、参加者からの評価 ○関係する校内組織からの評価（分掌、学年等） ○PTA、生徒（児童）会などとの連携 	
A 改善	<ul style="list-style-type: none"> ○次のR・P・P（調査・企画・準備）に向けての方向性のまとめ ○アンケート調査や学校評価等から見えてきた課題、改善策を次の会合につなぐ ○次年度への申し送り 	<ul style="list-style-type: none"> ○実施報告書（課題及び改善策を含む）の作成。 	<ul style="list-style-type: none"> ○次年度計画への位置付け