

3. チーム力ある組織に関する実践事例

1) 全体像

目標を共有し、プロセスも設計した後は、学校が組織としてチーム力（チームワーク）を発揮して取り組むことが重要となる。この章で紹介するポイントは次のとおりである。

停滞事例の状態(例)

- 校長あるいは教頭、教務主任がひとりでがんばっており、その人が異動すると継続・発展できなくなる。
- 学年や教科ごとの教職員の縦割りが強く、互いに協力して学校評価の立案や実行、改善策検討に取り組めていない。
- 教職員の参加がアンケートへの回答にとどまっている。
- 児童・生徒や保護者等からのアンケート結果や学力学習状況などの各種調査・統計の結果を学校は受け取るだけとなっている。

原因・背景

- 学校評価の企画や実行、改善策の検討など各段階で、個々の教職員や教職員組織に具体的な役割が与えられてない。
- 学校評価を通じて、教職員間の相互不干渉な組織風土や縦割りを緩和するような仕組みを構築できていない。
- 学校は、アンケートや調査結果を受けた改善策の検討を組織的に行えるような時間と議論する場を設けていない。

好事例の共通点 <チーム力ある組織>

- 校務分掌を活用、必要に応じて再編し、学校評価のプロジェクトの企画立案と実行の役割を与える。【学校】
- アンケートや調査結果を解釈する場と時間を確保する。集計作業等、定型的な業務はITの活用や外部活用により効率化する。また、伝達がメインの会議や書類作成の負荷を減らし、教職員間でコミュニケーションできる時間を確保する。【学校・教委】
- 教職員が互いに自由意見でき、建設的にアイデアを高め合える議論する場を設ける。【学校】

2) 典型的な停滞事例

(事例の状態)

チーム力を発揮できない事例、言い換えると、組織的に学校評価に取り組めていない事例の多くには次のような特徴がある。

- ・校長あるいは教頭、教務主任がひとりでがんばっており、その人が異動すると継続・発展できなくなる。
- ・学年や教科ごとの教職員の縦割りが強く、互いに協力して学校評価の立案や実行、改善策検討に取り組めていない。
- ・教職員の参加がアンケートへの回答にとどまっている。
- ・児童・生徒や保護者等からのアンケート結果や学力学習状況などの各種調査・統計の結果を学校は受け取るだけとなっている。

典型的な例としては、教務主任が保護者向けと教職員向けのアンケートを実施して自己評価としているが、集計に時間を要し、その結果をもとに教職員間で議論したり、次の計画を立てる際に活用したりすることが不足しているようなケースである。

(停滞の原因)

チーム力、組織力とならない背景としては、次の点が考えられる。

○学校評価の企画や実行、改善策の検討など各段階で、個々の教職員や教職員組織に具体的な役割が与えられてない。

教職員は、アンケートに回答するといった役割にとどまっていると、学校評価や学校経営に参画している意識にはなりにくい。企画から実行、改善策の検討の各段階において、教職員や校務分掌に具体的な役割があると、教職員は学校評価を活用して、学校運営に参画しているという意識になれると考えられる。

○学校評価を通じて、教職員間の相互不干渉な組織風土や縦割を緩和するような仕組みを構築できていない。

学校のなかでは、教職員はお互いを“先生”と呼び、人格や専門領域を尊重する風土がある。それが問題というわけではない。しかし場合によっては、互いのことにあまり口を出さない、手も貸さないという関係になることがある。授業研究の際などでは、よかったとの感想は出てくるものの、批判的な検討や建設的な意見を交換する場とはなっていない事例などもある。

また、教科や学年ごとに教育活動を分担していることは、ともすれば、互いの関係性や連携が弱くなることがある。例えば、国語の授業で英語や社会に活用できる要素はないかなどの検討が必要と思われる。

学校評価を活用した取組の成否は、こうした教職員の関係や学校の風土とも関わる。相互不干渉や縦割が強いままであると、個々人や教科単位等の取組は進んだとしても、組織力を発揮したものにはなりにくい。

○学校は、アンケートや調査結果を受けた改善策の検討を組織的に行えるような時間と議論する場を設けていない。

停滞事例の多くでは、教職員や保護者からのアンケートを集計して、教職員の自己認識と保護者からの評価の差を確認するという程度にとどまっていることが多い。また、様々な調査や統計について十分には活用できていないことが多い。

その背景のひとつには、アンケートの集計等に時間を要し、その結果を解釈したり、その結果を受けて議論したりする時間を確保できていないことがある。例えば、年度末の忙しい時期に学校評価の集計作業や報告作業を行おうとするあまり、Action の時間がとれないようなケースがある。

3) 好事例にみるポイント

校務分掌を活用、必要に応じて再編し、学校評価のプロジェクトの企画立案と実行の役割を与える。【学校】

◇ 和歌山県かつらぎ町

- かつらぎ町のある学校では自己評価で掲げた目標に応じた組織編制に分掌を改革することで、個々の教職員に具体的な役割を与えて、誰がどのような活動を行うのか明確にしている。
- この校務分掌組織がこれまでの取組を振り返り、具体的な目標や取組内容を立案する機能も持っている。

かつらぎ町のある学校では、学校評価で明らかになった課題を解決するため校務分掌組織を見直した。具体的には、「思いやりのある心豊かな子の育成」、「自ら学び、よく考える子の育成」、「健康でたくましい子の育成」、「見通しを立てて行動し、協力・助け合いができる子の育成」、「効果的・効率的学校運営の確立」という年度の重点事項に対応するかたちで、校務を分掌し、プロジェクトごとの実施責任主体を明確化している（次図表）。

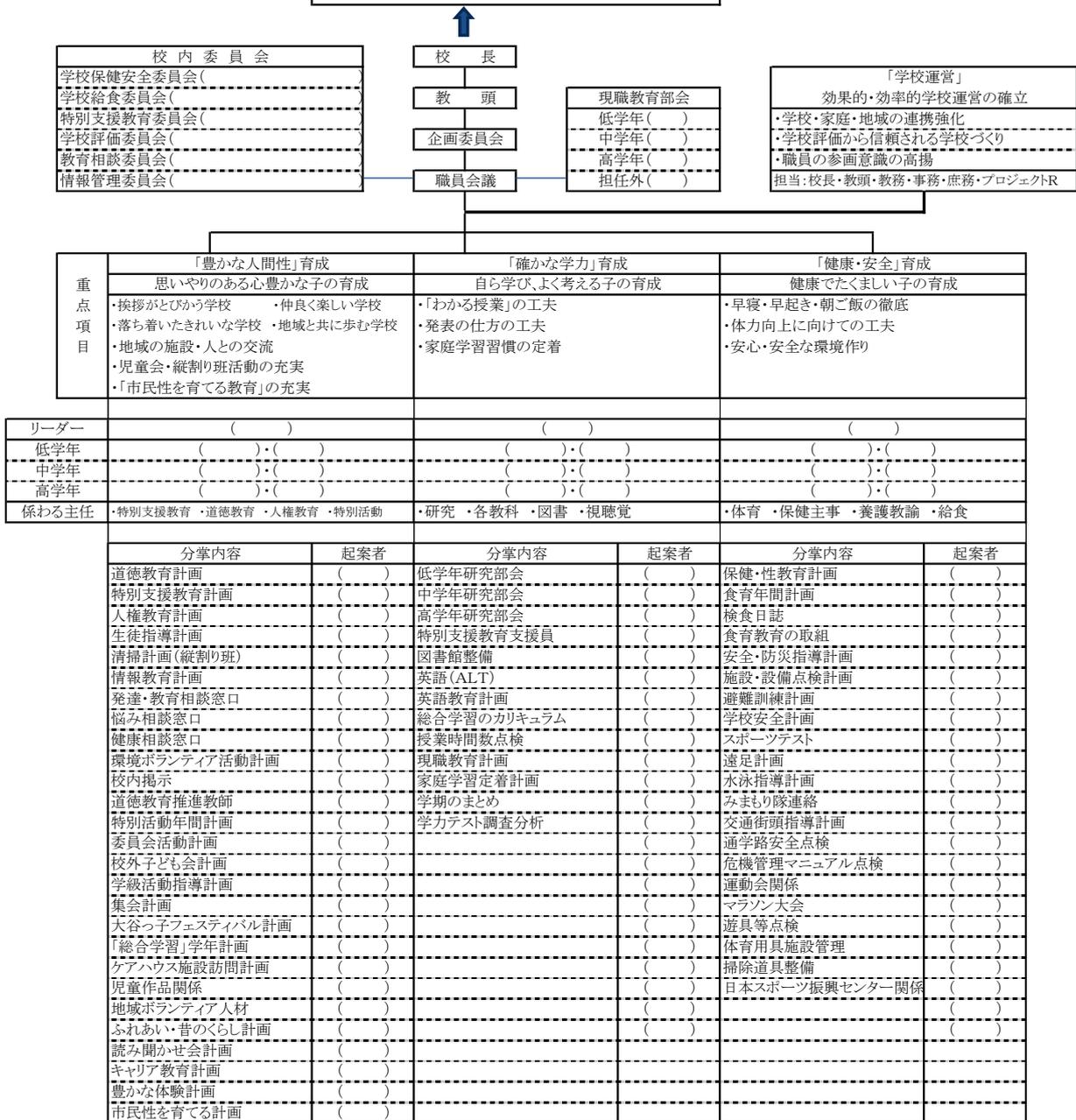
この学校では学校の組織が「管理型」から「プロジェクト型」となり教職員のチーム力が高まったという手ごたえを感じている。

プロジェクト型校務分掌の例

《校務分掌組織図》

教育目標：「生きる力」にあふれる子どもの育成

平成22年度 大谷小学校



教科・ 道徳	国語() 書写() 社会() 算数() 理科() 音楽()
	図工() 体育() 家庭() 生活() 道徳() 特別支援()
	安全() 給食() 図書() 清掃()
	式・集会() 人権() 視聴覚() 総合学習() 情報()
外国語() 性教育() 生徒指導()	

特 別 活 動	
委 員 会	校 外 子 ども 会
図書() 体育()	蛭子() 東柏木() 永安()
給食() 代表()	西柏木() 大藪()
放送() 保健()	西大谷() 東大谷()

渉外	担 当	・公民館 ・育成会 ・消防団	庶 務	教頭
	校 長	・か人研 ・大谷っ子みまもり隊	専門部	文化部() 体育部()
	教 頭	・育友会	学級育友会	()
			地区育友会	()

◇ 鳥取県岩美町

- 岩美町立岩美中学校では、校長が現状の課題認識と今後の方向性を示した後、具体的な取組の企画立案の中心は校務分掌単位で行っている。
- かつて、中学校では教科や学年ごとの壁があり、教職員間の連携協力は容易ではなかった。校務分掌組織を活性化させることで、教科や学年横断的な取組を実践している。
- 学校教育目標⇒カリキュラムを中心とした戦略目標⇒分掌単位の目標⇒教科・学年単位の目標⇒個人の目標と、目標・計画が連鎖するようにしている。

岩美町立岩美中学校では、校務分掌と研究組織を統合する組織改編を行い、その組織ごと（例：生活部、学習部、特活部）に翌年度の計画づくりに向けた今年度の成果と課題を議論し、シートに記入した。学年ごとに考える前に、分掌ごとに立案することとしている。

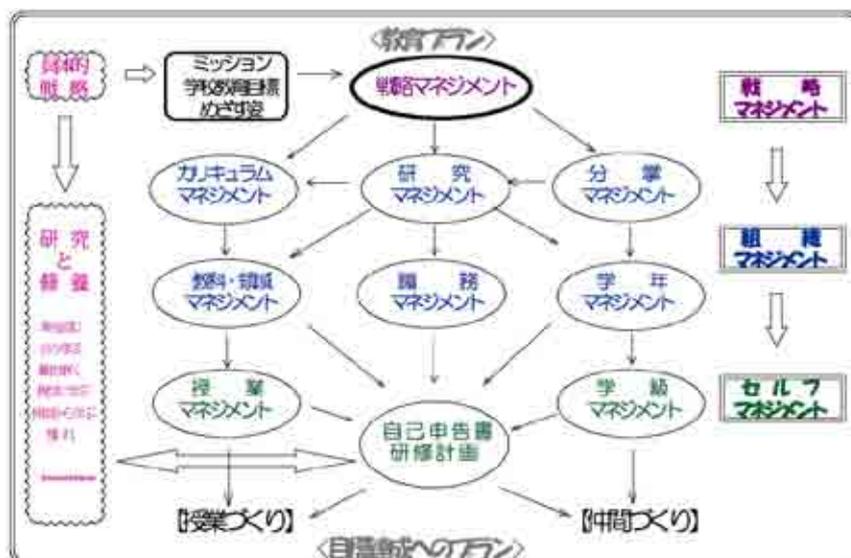
この背景には、学校の組織をミドルアップダウンで高めるという意図がある。分掌組織を活用して、教職員自らに企画段階から参画を促し、学校経営に教職員全員が協働して取り組んでいる。

また、中学校では学年、または教科の異なる教職員同士では対話の機会が限られていることが多い（同校では「学年の壁」、「教科の壁」と呼んでいる）。しかし、それでは個人ごとの力の発揮にはなっても、学校が組織としての力とならない。校務分掌組織を改編したのは、学校が学校全体として組織として取り組むようになることも意図したものであった。

同校では、分掌単位で企画した結果をもとに学校全体の重点目標である学校戦略目標（マネジメント）を作成している。さらに、学校全体の目標を受けて、学校評価材から得られた結果を分析した上で、学年や教科単位の目標・計画を立案する。個々の教員は分掌に加えて、学年や教科を通じても、学校全体の目標を意識しながら教育活動や学校運営に取り組むことになる。

学校評価を活用して、特定の教員が一人だけで頑張るのではなく、組織として共同体としてチーム一丸となって取り組みやすくなったことが、教職員全員のモチベーションともなっている。

目標の連鎖関係（岩美中学校）



学校評価の流れ (岩美中学校)

