

〔課題演習報告〕

教師の組織運営力育成に関する研究
～チームリーダー会議のマネジメントを通して～

A Practical Study of Organizational Management Training for Middle Level Teachers
- Focus on Management of Team Leader Meeting -

菅 原 晃 子
Akiko SUGAHARA

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース
筑後市立松原小学校

(2015 年 1 月 6 日受理)

本研究の目的は、次世代の学校教育を担うミドルリーダー育成の解明である。50 歳以上のベテラン教員の大量退職が進み、学校運営の中核となる人材を育成することが急務となっている。そこで、次世代のミドルリーダーとして期待される教師の組織運営力を育成する。

そのため、学校内の既存の組織である企画運営委員会に月 1 回のチームリーダー会議を位置づけ、1 学期 1 サイクルの課題解決を積み上げる人材育成システムを構築し実践を試みた。その結果、マネジメント力育成のための「部会前チームリーダー会議」や「部会後チームリーダー会議」における情報提供や具体的支援は、チームリーダーの課題意識や課題解決のモチベーションを高める効果が見られた。学校運営の中核となる教師の組織運営力が育つことは、教師が担当する組織内外に教育的効果をもたらし、学校全体の教育力や組織力を高めることに繋がるものと考えられる。

キーワード：ミドルリーダー育成，チームリーダー会議，課題解決，組織力向上

1 主題設定の理由

(1) A 校の課題から

児童数 353 人、教職員 30 人の中規模校である A 校は、昨年度から組織的 OJT の推進を経営課題に挙げ積極的に取り組んでいる。昨年度は全職員の 48% を占めていた 50 歳以上のベテラン教員の割合が今年度は 37% となり、次世代のリーダーとして期待される中堅教員の学校運営における役割の重要性が増してきている。そこで、A 校の中堅教員に対し学校運営に関する意識調査を行うと、課題解決に関する情報の収集整理や解決、PDCA を意識した教育活動、校務分掌組織の機能化等の意識についてやや低い実態が見られた。

(2) 教師の組織運営力の必要性

学校現場に組織マネジメントの考え方が導入され管理職による取組が学校運営の中で定着している。一方、学校の重点目標達成に向けた教師

のマネジメント力の力量形成には課題があると考えられる。そこで、学校運営の中核となる校務分掌組織を担当する中堅教師の組織運営力育成を究明していくことが、学校の重点目標達成に向けた協働実践を生みだし、組織的教育力の向上に寄与するものと考えられる。

(3) 先行研究から

佐古 (2010) は、学校組織開発の基本的な方法は、「①学校組織開発のプロセス②協働化を支援するための組織体制③組織過程を効果的に進展させるためのツールから成る」と指摘している。マネジメントサイクル (R-P-D-S) を機能化させるには、児童生徒の実態や課題、実践、成果に関する共有の場を、学校の中核的体系 (コア・システム) に位置づけることや、時間の確保、教職員の配置等を整えるとともに、チームでの取組が重要であることを述べている。

また露口 (2012) は、学校組織のミドルリーダーの役割について、学校の中核となる企画運営委

員会を構成するミドルリーダー集団が協力して組織変革に臨む“変革型チームリーダーシップ”の発揮が、組織全体の効果を高めると言及している。(4)一年次の研究の成果と課題から

一年次の研究では、A校の学校運営の中核となる中堅教師の組織運営力の課題を明らかにし、担当組織を機能化させる組織運営力育成を目的としたチームリーダー会議のマネジメントの工夫を行った。具体的には、組織運営力の要素となる「企画力」「推進力」「評価力」の分析を行い、チームリーダーの実態を把握し、課題となった「企画力」と「評価力」に重点を置いたマネジメントの工夫を行った。

その成果として、1学期1サイクルの課題解決プロセス(図1)やチームリーダー会議のシステム(図3)を構築することができた。また、

チームリーダー会議のマネジメントの工夫により、チームリーダーの企画力や推進力、評価力を高める可能性を見出すことができた。

一方、企画力の「具体的方策の設定」「スケジュール化」、評価力の「成果把握」に課題が残った。

そこで二年次は、一定程度の効果が見られたチームリーダーの組織運営力の維持向上を図るため、各部の年間を見通した各部運営の中で企画力と評価力の課題を解決するマネジメントを行い、チームリーダーの組織運営力を高めていくこととした。

2 研究主題・副題の意味

(1)「教師の組織運営力育成に関する研究」とは

本研究における「教師」とは、学校の重点目標を達成する学校運営の中核となる3部会組織(学び作り部・生活作り部・人間関係作り部)に配置された、今後のミドルリーダーとして期待される各組織のチームリーダーのことを意味する。チームリーダーには、マネジメントサイクルによる課題解決プログラムの構築と各組織への導入・展開のファシリテーターの役割が期待される。

「組織運営力」とは、各組織の課題を構築し協働で解決するために必要な「企画力」「推進力」「評価力」の3つの力である。「企画力」とは、学校の教育的課題(R)から組織の重点目標(V)や具体的活動を企画(P)し、共有化を図る力である。「推進力」とは、組織のメンバーや他の組織と協

働的实践を創造(D)し、推進していく力である。「評価力」とは、実践後の成果や課題を整理(C)し、総括的評価・改善を行う力(A)である。

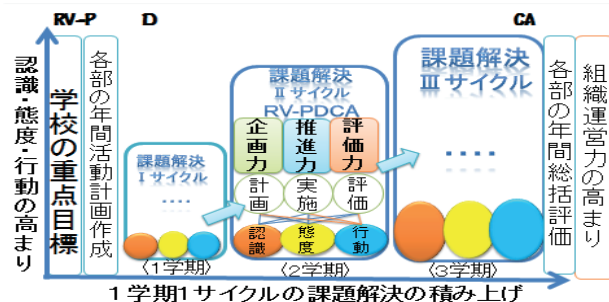


図2 組織運営力育成のプロセス

この組織運営力の向上を図るため本研究では、佐古秀一(2010)が指摘する“児童の実態認識(認識)”“課題形成(態度)”“協働的省察(実践)”“変容確認(認識)”の『協働プロセスの課題』を参考とする。

具体的には、子どものよさや不十分さの実態認識を“認識”，認識に基づいた子どもの課題や教師の課題の形成を“態度”，課題解決に向けた実施プランの作成や具体的実践を“行動”と捉え、組織運営力の「企画力」「推進力」「評価力」を高める要素として位置付け研究を進める。

したがって「組織運営力」は、1学期1サイクルの課題解決の積み上げを通して、計画・実施・評価段階のそれぞれの認識・態度・行動が高まることによって形成されるものと考え(図2)。その高まりの具体的な姿は図6の通りである。

(2)「チームリーダー会議におけるマネジメントを通して」とは

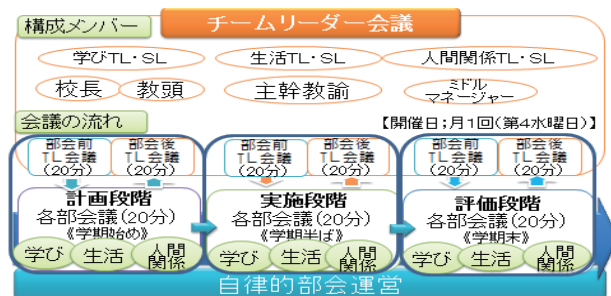


図3 1学期1サイクルのチームリーダー会議のシステム

「チームリーダー会議」とは、チームリーダーの組織運営力を高め自律的部会運営ができることを目的とした1学期1サイクルの会議である。構成メンバーは、各部のチームリーダー(育成対象)と、管理職、主幹教諭、ミドルマネージャー(研究者)で組織し、次に引き継ぐ人材育成としてサブリーダー(育成対象)を位置付ける。この会議は、各学期の課題解決の計画・実施・評価段階の各部会議の開催前後に実施する。(図3)

4月始めになり各部で検討した年間活動計画の原案について、管理職や主幹教諭を交え、各部の部会運営の見通しや、他の部との連携を意識した取組の共通理解を行った。その結果、一年次に各部の取組のねらいや取組内容で共通理解できていなかった問題点が解消されるとともに、A校の重点目標である『自己指導能力の育成』を視野に入れた各部の年間活動計画が立てられた。また、チームリーダーの部会運営の経営課題として、年間活動計画の具体的実施プランの必要性を共有し、各部の年間活動計画の基盤が整った。

(2) 組織運営力の評価項目の再構成とチームリーダーの実態把握

大分類	中分類	下分類	組織運営力の高まりの要素		
			認識	態度	行動
組	企画力（R・V・P）	認識	・学校評価や児童評価等のデータを収集・整理し、子どものよさや課題についての現状を認識する。		
		態度	・認識した子どもの実態から、教育課題（めざす子どもの姿）や経営課題（あるべき教師の姿）を明らかにする。		
		行動	・めざす子どもの姿の課題解決に向けて、具体的な実施プランを立てる。		
連	推進力（D）	認識	・組織内外の関係組織との連携や調整を図りながら、子どもの実容状況を認識する。		
		態度	・児童の実容状況に応じて、組織内外の関係組織との連携や調整を図りながら、解決の情報や取組の実施プランの見直しを行う。		
		行動	・組織内外の関係組織との連携や調整を行い、見直した実施プランに沿って実践する。		
営	評価力（C・A）	認識	・児童の課題の達成状況を アンケート調査や観察法等により把握・分析し、その成果や課題を認識する。		
		態度	・認識した成果や課題を踏まえ、新たな教育課題（めざす子どもの姿）や経営課題（あるべき教師の姿）を明らかにする。		
		行動	・新たな教育課題（めざす子どもの姿）や経営課題（あるべき教師の姿）から、今後の改善策を明らかにする。		

図6 組織運営力の高まりの3要素

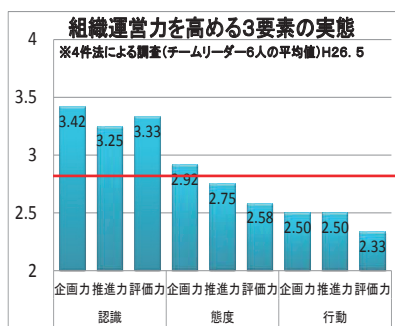


図7 組織運営力を高める3要素の実態

が明らかになった。

(3) 1 学期 1 サイクルの課題解決に向けたチームリーダー会議のマネジメント

(ア) 企画力を高める計画段階のマネジメント

i) 目的

教育課題や経営課題の具体化や共有を図り、年間活動計画に基づく具体的な実施プランの共通理解を図ることができる。

ii) マネジメントの内容

[I ; 計画段階の部会前のチームリーダー会議]

- ・各月実施プランシートの情報提供と活用シミュレーション

[II ; 計画段階の部会後のチームリーダー会議]

- ・実施プランシートを活用した各部の具体的な取組の意見交流

iii) 計画段階のマネジメントによる教師の変容

[I ; 計画段階の部会前チームリーダー会議]

年間活動計画の具体的実施に向けて、実施プランの記入例(図8)の情報提供を行った。

実施プランには、年間活動計画を具体化する各月の子ども像や具体的な取組、役割分担等が記入できるようシートを作成しておき、各月のめざす

「企画力」「推進力」「評価力」のそれぞれの課題を明らかにし組織運営力を高める評価項目の再構成を行い(図6)、チームリーダーの認識・態度・行動に関する実態把握を行った。

その結果、

「認識」要素は全体的に高い傾向にあるものの、「行動」要素が低い実態が分かった。(図7)

そこで、チームリーダーの組織運営力の行動化を高めるマネジメントを工夫していく必要性

子ども像を達成する具体的な方策を時系列で記入しておくことや実施日等の記入についてシミュレーションを行い実施プランの共通理解を図った。

生活作り部 4月 5月 6月

記入例

＜生活作り部 重点課題＞
もくもく掃除を中心とした縦断意識を身に付けた子どもを育成する

＜1学期めざす子ども＞
①もくもく掃除の意義や目的方法を知り自分の役割を果たす子ども(気づく子ども)
・自分の役割や時間や場所を認識して時間通りに始める子
・6年生を中心に役割分担を行い、時間いっぱい掃除をする子
・自分の担当の場所をきれいにする工夫ができる子

＜2学期目標(学校評価項目)＞
①縦断意識を高める子どもを100%にする。

＜4月の子ども像＞
生活目標を(重点月間)

4月の具体的な取組

①②③の具体的な方策を、どのようにいつ行っていくのか記入や確認をお願いします。

取組を行う順番に時系列で記入してください。

＜5月の子ども像＞
生活目標を(重点月間)

5月の具体的な取組

①②③の具体的な方策を、どのようにいつ行っていくのか記入や確認をお願いします。

取組を行う順番に時系列で記入してください。

＜6月の子ども像＞
生活目標を(重点月間)

6月の具体的な取組

①②③の具体的な方策を、どのようにいつ行っていくのか記入や確認をお願いします。

取組を行う順番に時系列で記入してください。

図8 実施プランの記入例

表1 計画段階の各部会議の様子(生活作り部)

生活作り部では、チームリーダーであるO教諭が中心となり5月の部会の具体的な取組について話を進め、サブリーダーであるT教諭が実施プランへの記入を行った。今年度の全校縦割り清掃を、どのようにスタートさせていくか、高学年を意識づけるモデル校のDVD視聴会や縦割り掃除集会の設定、縦割り掃除をスムーズに進めるための掃除用具の補充確認等について話し合いをリードしメンバーからの意見を取りまとめる姿が見られた。

[II ; 計画段階の部会後のチームリーダー会議]

5月の具体的な取組	生活作り部	生活目標を(重点月間)
①もくもく掃除の仕方や共通理解を行う	5/9 5/6年生で縦割り掃除の準備・学習集会 5/12 各教室の担当の先生と縦割り掃除用具や縦断意識を認識していく	5/9 5/6年生で縦割り掃除の準備・学習集会 5/12 各教室の担当の先生と縦割り掃除用具や縦断意識を認識していく
②掃除集会の場の設定を行う	5/12 縦割り掃除集会 校長と掃除場所等の確認(忠実・集委員会) 掃除の目的についての話(大宮)	5/12 縦割り掃除集会 校長と掃除場所等の確認(忠実・集委員会) 掃除の目的についての話(大宮)
③用具の補充	4月に頼んでいた掃除用具に追加をお願いする。 各担当の先生で確認していく。	4月に頼んでいた掃除用具に追加をお願いする。 各担当の先生で確認していく。

図9 生活作り部の取組を具体化した実施プラン

いて意見交流を行った。他の部や教頭から、年間活動計画の具体的実施へ向けた取組に対して期待や賛同が得られていた。

表2 計画段階の部会前会議一部会一部会後会議による1セットの会議実施後のチームリーダーの感想

- ・子どもがどうしたら意識するか、自分たちで「やれる」という実感を持たせられるかを話し合うことが楽しかった。子どもの変わっていく姿が見れると思うと、更にやりがいがある。
- ・部内外の職員同士で子どもの姿をイメージしながら話し合い、課題から新たな方策がたくさん生みだせた。
- ・各部の運営の在り方やシートの活用など、各チームリーダーの意識が企画の具体化に向けてきていると感じた。

《考察》年間活動計画の具体的な実施プランを立案するマネジメントを行った結果、教育課題(めざす子どもの姿)の解決へ向けた子どもの姿をイメージした具体的実施プランの共有が図られたことが伺える。(図9, 表2) これは、部会前のチームリーダー会議で、年間活動計画を具体化する実

施プランの情報提供や活用のシミュレーションを行ったことが、各部会議における実施プランの具体化や共通理解に結び付き（表1、図9）、部会後のチームリーダー会議において各部の具体的取組の共有やチームリーダーの今後のやりがいに繋がったと考える。（表2）

(イ) 推進力を高める実施段階のマネジメント

i) 目的

児童の変容状況の共有や、具体化した実施プランの共通理解を行うことができる。

ii) マネジメントの内容

- 【Ⅰ；実施段階の部会前のチームリーダー会議】
- ・月の児童評価、教師評価の変容状況の情報の収集と提供
 - ・アイデアシートツールの情報提供と活用シミュレーション
- 【Ⅱ；実施段階の部会後のチームリーダー会議】
- ・実施プランを活用した各部の取組の進捗状況の意見交流や共通理解

iii) 実施段階のマネジメントによる教師の変容

【Ⅰ；部会前のチームリーダー会議（6月の事例）】

客観的な子どもの伸びを視覚的に把握し同僚との話し合いや共有化を図るため、先月（5月）の取組の児童評価や教師評価の変容状況についてデータの収集を主幹教諭と連携して行い、データ整理ツールの情報提供を行った。そして、部会前の会議資料として準備を整えチームリーダー会議へ臨めるようにした。また、実施プランに基づく活動の具体的方策を考える支援として、アイデアシート（マンダラシート）ツールを情報提供し活用のシミュレーションを行った。

表3 実施段階の各部会議の様子（生活作り部）

生活作り部では、児童評価が61%（4月）から87%（5月）に伸び全校縦割り掃除に慣れてきた子どもたちの異学年のかかわりを、さらに縦割り掃除を通して深めたいという思いがあった。しかし年間活動計画に6月の具体的方策が設定できていなかったため「やりがいを感じてそうじをする子ども」をめざす具体策を検討していた。そこで、チームリーダーは「子どもたちが、お互いに縦割り掃除をやったよかったと感じる取組を計画したい」と提案し、具体案を出し合うため情報提供したマンダラシートに生活作り部のメンバーの考えを記入していった。「手紙を書く」「色紙などの用紙を書く」「放送で伝える」「朝の活動の時間で設定」「学級活動の場での設定」等が出された中から、「掃除担当の異学年の友だちへ手紙の形で感謝を表そう」という具体策をサブリーダーがまとめた。

【Ⅱ；部会後のチームリーダー会議（6月の事例）】

児童の変容状況のデータに基づき検討した5月の成果や課題と、6月の具体的実施プランを報告し合った。生活作り部からは、部会会議で話し合った「縦割り掃除に対する児童の意識の高まりを生かし、異学年の友だちへの感謝の気持ちを伝える取組を行いたい」と他の部のチームリーダー

への理解を求める姿があった。他の部からも、縦割り掃除の取組に対する子どもたちの成長に賛同する意見が出され、取組への共通理解が図られた。

表4 実施段階の生活作り部会の取組の様子（6月）

6月の具体的方策を設定した生活作り部会では、チームリーダーであるO教諭が、経験の少ないサブリーダーのT教諭に具体的な進め方を放課後に説明する姿が見られた。T教諭は、翌々日の職朝で職員全体への「おそうじありがとう」の取組の提案や周知を行った。またチームリーダーであるO教諭は、アイデアを出したK教諭の意欲を生かしK教諭を中心に、児童に記入させる付箋紙の購入依頼や、各学年への付箋紙配付の分担の割り振りが行われた。また、「おそうじありがとう」実施のための前日や当日の全校への放送をK教諭が主体的に行った。



写真1 T教諭やK教諭が中心となり掲示物を作成

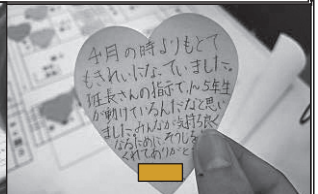


写真2 子どもたちが書いたハートの手紙

表5 「おそうじありがとう」実施後の他職員の意見

- ・子どもたちは、小さなハート型の付箋紙だったので楽しそうに手紙を書いていた。（1年）
- ・各掃除場所に貼られたありがとうのハート形のお手紙を嬉しそうに読んでいた。（2年）
- ・一人一人真剣に、縦割り掃除担当の人たちに感謝の言葉を全員が書くことができていた。（3年）
- ・お礼の手紙を書くより、書いてもらった手紙を読んだ時の方が、感謝の気持ちややってよかった有用感が高まったと思った。（4年）
- ・メッセージ用紙にびっしりと感謝の思いを書いていた。子どもたちの日記に「うれしかった」「もっとがんばろうと思った」等プラス面の感想が見られた。（5年）
- ・子どもたちは嬉しそうに掃除場所へ行き手紙を見ていた。良い点をたくさん見つけることができた。（6年）

	方策の成果	方策の問題点や課題
①	○先生の言葉でなく、学校全体からの児童への内容的な「ありがとう」に意識が変化している。案しんで、低学年にも掃除の意義が理解が深まった。掃除への取組も実際にきれいになっている。 ○6年児童自ら、日頃学校を黙々と整備して下さる用務員の先生への感謝に気付いてカードを書く姿が見られ、6年生のやりがい（主体的な感謝の活動）に繋がるとともに、7月の児童朝会での感謝に繋がった。	●形だけでは効果的に気持ちを表せていない場合がある。手紙を書く相手も、もう少し考えて取り組むとよいのではないかと。 ●1年から書いてもらおうと上級生は嬉しい（1、2年生の利用） ●班長が掃除時間に読んで紹介する時間が少なかった。（掲示や紹介できなかったカードの活用を考えていく）
②		
③		
【組織運営上の成果】	○副主任を中心に若い先生たちの新しいアイデアが部会内で出していけるようになり、松原スタイルができてきている。	【組織運営上の課題】 ●話し合う時間を確保し、計画的に実行していくようにしていく。

図10 生活作りチームリーダーがまとめた6月の反省

《考察》児童の変容状況のデータや実施プランの具体化を図るツールの情報提供を行ったことで、児童評価の伸びに着目しながら部会会議を進め、年間活動計画に沿って実施プランの具体化を図る姿が見られた（表3）。またチームリーダー会議後の生活作り部では、6月の具体的取組の実施に向けチームリーダーがサブリーダーやメンバーのよさを引き出し生かしながら（表4）、子どもたちの縦割り掃除のやりがいを高める実施プランとなるよう、生活作り部全員でよりよい取組にしてい

姿が見られた（写真1，写真2）。その結果，全学年児童による「おそうじありがとう」の取組の展開が図られ，生活作り部が6月の目指す子ども像として設定していた縦割り掃除の有用感を感じる取組となった。（表5，図10）

（ウ）評価力を高める評価段階のマネジメント

i) 目的

1学期の各部の達成状況の成果把握と課題分析により，2学期に繋ぐ改善策を明らかにする。

ii) マネジメントの内容

- [I；評価段階の部会前のチームリーダー会議]
 - ・1学期の課題達成状況のデータの提供
 - ・学期末総括シート（拡大版）の情報提供と活用シミュレーション
- [II；評価段階の部会後のチームリーダー会議]
 - ・学期末総括シート（拡大版）による意見交流と各部の改善策の設定
 - ・管理職（教頭）による助言の調整

iii) 評価段階のマネジメントによる教師の変容

[I；評価段階の部会前のチームリーダー会議]



1学期の各部の重点目標の達成状況のデータを集約し，各部会議での意見交流の視点について記入した学期末総括シートの会議資料（図11）を事前に配布し情報提供を行った。それに基づき，低中高の1学期の成果や課題，効果的だった

図11 学期末総括シート 具体的方策や改善策について把握できる意見集約のシミュレーションを行った。

表6 評価段階の各部会議の様子（生活作り部）

生活作り部では，部会前のチームリーダー会議で共通理解した会議法に沿って，チームリーダーであるO教諭が進行役となり，話し合いの流れの説明や役割分担を行って，1学期の子どもたちの様子からの成果や課題，その要因について，メンバーからの意見を吸い上げて付箋紙に記録を行っていた。生活作り部会では，特に高学年の児童のリーダーとしての自尊感情の高まりについて話題となり，6月の感謝の手紙が効果的だったことが話し合われた。

[II；評価段階の部会後のチームリーダー会議]

各部での1学期の成果や課題を集約した意見を持ち寄り，学期末総括シート（拡大版）を提示しながら各チームリーダーが意見を述べる姿が見られた。1学期の成果や課題，改善策を出し合う中で，生活作り部のO教諭は，人間関係作り部の縦割りの人間関係を深める活動と重ねながら，縦割



写真3 データをもとに縦割り掃除終了前の各班の1学期の成果や課題を述べるO教諭

5分間の使い方について，リーダー役の高学年の子どもたちの主体的な情報交換の場を設定し，自律的な取組に繋げる方向で改善策が練り上げられた。

表7 評価段階の部会前会議一部会一部会後会議による1セットの会議実施後のチームリーダーの感想

- ・子どもの姿から成果と課題を取り上げ，その要因分析を行ったことで効果的だった方策が明確になった。2学期にも効果的だった方策は続けていきたい。
- ・各部の活動や反省，改善点が見え，2学期の方向性も分かり見えたのでリーダー会議で話し合ったことは価値があった。
- ・今回の様に条件が絞られている方が付箋紙に書く話し合いの視点を絞りやすかった。他の部の方から疑問や方策を頂いたのは大変ためになった。（生活L）
- ・部会後のリーダー会議では，3部がそれぞれに出し合った意見をより改善しようとたくさんの意見を出し合われており，とても活発的でしたらしいと思った。

《考察》1学期の各部の達成状況に応じた改善策を明らかにするマネジメントを行ったことで，各部会議では話し合いの視点を明確にした，成果や課題の話し合いが行われたことがうかがえる（表7）。また，1学期の達成状況のデータの集約だけでなく子どもの姿からの成果や課題，1学期の効果的な方策からの取り組みの振り返りを行ったことで，取組と子どもの伸びを関連付けて考え，2学期に繋ぐ新たな改善策を見出すことに繋がったのではないかと考える。

（4）認識・態度・行動の3観点からの組織運営力の継続的評価と分析〔※7月実施〕

組織運営力の維持向上を図るため「組織運営力を高める3要素」のマネジメントを行ったことで，チームリーダーの『行動』と共に『認識』『態度』の伸びが見られた（図15）。特に、『態度（0.75 ㊦上昇）』や『行動（0.67 ㊦上昇）』要素の伸びが大きく，『態度（推進力；0.83 ㊦上昇）（評価力；1.00 ㊦上昇）』『行動（推進力；0.92 ㊦上昇）』の伸びが顕著だった。これは，重点目標達成に繋がる各部の年間活動計画の基盤を整えチームリーダー会議で教育課題や経営課題の共有を図ったことや，計画段階で各部の年間活動計画を具体化する実施プラン立案の情報提供や具体的支援を行った結果と考える。そして，実態の認識から具体的取組の課題形成や実践が図られていったと考える。（表3）

6 全体考察

(1) 組織運営力を高める3要素の高まりの変容

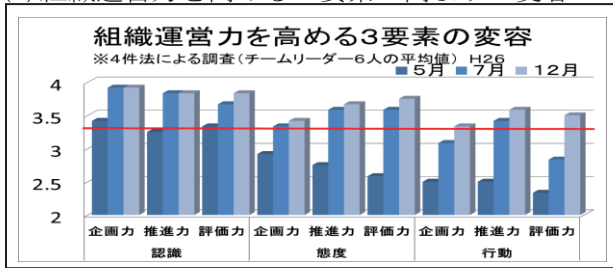


図12 組織運営力を高める3要素の変容

“組織運営力を高める3要素”の5月・7月・12月の変容は(図12)、『認識』と共に『態度』『行動』の伸びが見られた。これは、各部の年間活動計画に基づいた組織運営力を高める『認識』『態度』『行動』の3要素が高まるように、実態認識を図るデータの提供や実施プランの提供及び活用のシミュレーション、同僚や管理職の助言や賞賛等の情報提供や具体的支援を、計画・実施・評価段階に準じ繰り返し行ってきた結果と考える。

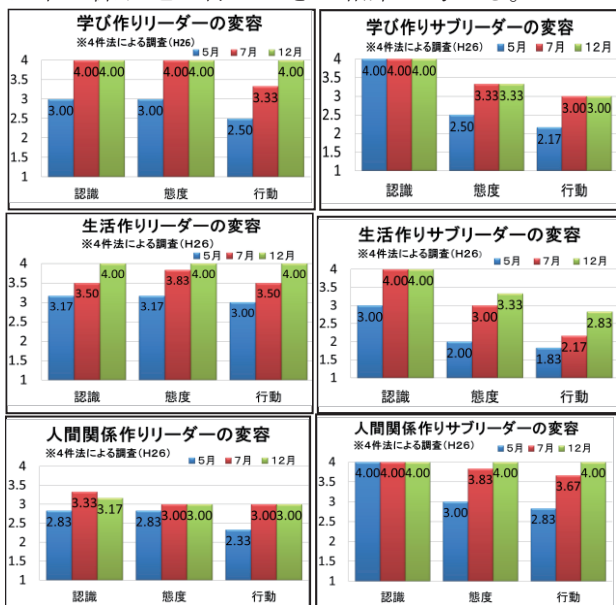


図13 組織運営力を高める3要素の個々の変容

表8 チームリーダー・サブリーダーの感想

- ◇昨年度、チームリーダーのN先生に全部お任せ状態で過ごしていたが、今年サブリーダーからリーダーになり不安いっぱいな面もあったが、スモールステップ方式の3部会（チームリーダー会議）で無事に部会運営を進めることができた。部の人たちの話し合いが上手になっていき、仕事がスムーズに進むようになり助けられながらの一年だったように思います。（生活L）
- ◇O先生の助けをするのは難しかったが、O先生と少しづつ話を進めながら取り組むことができました。（生活SL）
- ◇人間関係作りのサブリーダーとなって、部会運営を行っていくために、先生方と積極的に打ち合わせの場を作ろうと思うようになった。（人間SL）

またチームリーダーの個々の変容(図13)を見ると、学び作りと生活作りのチームリーダー、生

活作りと人間関係作りのサブリーダーは課題解決を繰り返す度に3要素の高まりが見られた。しかし、学び作りサブリーダーと人間関係作りリーダーの高まりは停滞ぎみとなった。伸びが顕著だった学び作りと生活作りのチームリーダーは(表8)、一年次からチームリーダー会議のメンバーとなり学校全体を見回し学校運営に積極的に参画してきた結果だと考えられる。また、二年次新たにチームリーダー会議のメンバーに加わった生活作りや人間関係作りのサブリーダーは、部会運営に取り組む中で課題形成や具体的実践の『態度』『行動』の意識化が図られ3要素の伸びに繋がったと考える(表8)。

3要素の伸びに停滞が見られた人間関係作りチームリーダーや学び作りサブリーダーに関しては、実施プランの積極的取組を行う姿は見られるものの、複数の校務分掌を抱えたり「企画の具体的方策に自信が持てない」と自己の課題を謙虚に受け止めたりする姿勢が自己評価に反映したと考える。

これらのことから、チームリーダー会議のマネジメントの工夫に加え、個々のメンバーの置かれた状況に対する支援が今後必要だと考える。

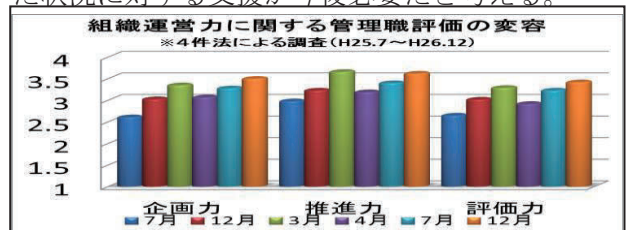


図14 組織運営力に関する管理職評価の変容
(校長・教頭による6人の個々の評価の平均値)

表9 管理職からの感想

- ◇心の落ち着きと学習態度との関係、学力の向上。チームとしての活力、説得力ある提案と評価。三部の取組が重点目標と連動していることや、それぞれの部会の取組に独自性と共通性あることを示した。
- ◇生活作り部の取組と他の部の取組を連動させた解決案を提案したり、新しい取組を提案したりしていたので、それぞれの部単独の取組だけでなく、学校全体の取組として広がりを見せるようになった。

チームリーダーの組織運営力に関する管理職評価の変容(図14)では、年度替わりのH26年4月に新メンバー体制となり平均値の落ち込みが見られたが、全体的にH25年7月からH26年12月までの評価は順調な伸びが見られた。H25年とH26年の同じ月の評価を比較すると、H26年度の企画力・推進力・評価力の数値の方が高かった。これは、チームリーダー6人の組織運営力の力量の高まりを管理職が評価している姿であり、1学期1サイクルのチームリーダー会議のシステムにおいてチームリーダーの“組織運営力を高める3要素”のマネジメントを行ってきた成果だと考える。

(2) 教職員の職務遂行状況の変容

福岡県教育センター編「学校経営の15の方策」より、A校の課題解決による教職員集団の職務状況のモチベーション要素と維持要素の変容について、調査項目を抜粋して調査を行った。

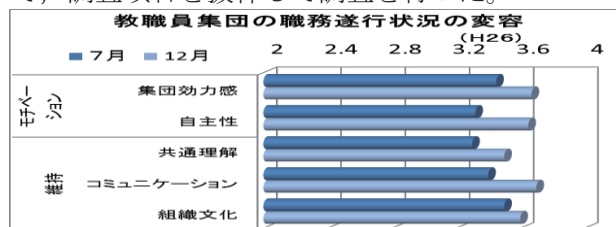


図15 教職員集団の職務遂行状況の変容
※調査対象：教職員17名（担任15名、主幹教諭、養護教諭）

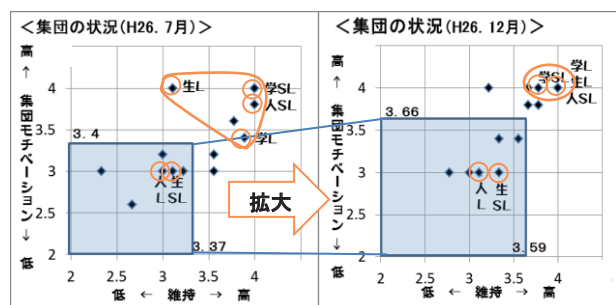


図16 教職員集団のモチベーション要素と維持要素の状況の散布図の変容

表10 教職員の3部会の各取組への感想

- ◇3部会が繋がっていると感じた2学期だった。例えば、学習の準備をしよう⇒褒めよう[学び]、時間を守ろう[生活]の3部会の絡み合いが学校をよくしていたと思う。どのチームも無理なく進められたのいいと思う。今年はチームでやる事が定着したところが何よりよかったと思う。それぞれのチームの人間関係もよくチーム同士の絡み合いもよく最高だった。
- ◇子どもの実態をしっかりと把握し、その時の実態に合った取り組みができるように呼びかけてもらって、本当に全校一斉に取組め子どもの姿がよかった。

A校の教職員集団の職務状況の変容(図15)を、7月と12月に調査を行うと、モチベーション要素(集団効力感・自主性)と維持要素(共通理解・コミュニケーション・組織文化)の全ての項目において教職員17名の平均値の数値の上昇が見られた。また、教職員集団のモチベーション要素と維持要素の状況の散布図の変容(図16)では、H26年12月の調査では学校平均値の領域が広がるだけでなく学校平均値領域を超える教職員の人数が増え、チームリーダー4名の集団モチベーションや集団維持に対する数値が一番高くなっていた。

これは、重点目標達成に向けたチームリーダーによる各部の年間を見通した課題解決で、学校全体の教職員集団の組織力が高まり組織が活性化した姿と考える。その要因は、管理職や教職員の3部会の各取組への感想(表9・表10)からも分かるように、1学期1サイクルの会議システムに位

置つけた部会前と部会後のチームリーダー会議の実施により、各部の教育課題の解決に向けた具体化や共通理解が図られたことが伺える。その結果、各部の単独の取組みに終わることなく3部が絡む協働実践として学校全体の取組として広がりを見せるようになったからだと考えられる。

一方、職務状況の変容に変化が乏しいチームリーダーが見られる(図16)。これは、組織運営力を高める個々の変容で3要素の伸びが停滞していたチームリーダーと今年度新たにサブリーダーとなった6年担任の教師である。今後、チームリーダーやサブリーダーとなった6年担任への支援の在り方の工夫や検討が必要である。

7 成果と課題

(1) 成果

- チームリーダーの企画力・推進力・評価力の認識・行動・態度を高める情報提供や具体的支援を行うことは、チームリーダーの組織運営力を高めることに効果が見られた。
- 1学期1サイクルの会議のシステムでチームリーダー会議の運営を行うことは、各部の連動した取組を生みだし3部が絡む協働実践に繋がると共に教職員の組織力を高める効果が見られた。

(2) 課題

- チームリーダー会議のマネジメントに加え、チームリーダーの職務状況やリーダー経験の違いに応じたマネジメントの工夫が必要である。

主な引用・参考文献

- 佐古秀一 2010 学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論
 桐村晋次 2010 人材育成の進め方〈第3版〉日本経済新聞出版社
 露口健司 2012 学校組織の信頼 大学教育出版
 福岡県教育センター編 2014 学校経営15の方策 ぎょうせい
 独立行政法人教員研修センター 2013 教員研修の手引き

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研修機会を与えて頂き研究推進を助けて頂いた、福岡県教育委員会及び筑後市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、在籍校をはじめ、多くの諸先生方には多大なるご協力を頂きました。深く感謝申し上げます。