

チーム学校推進主任のリーダーシップ実践

所属コース	リーダーシップ開発コース
氏名	楠井徳久
指導教員	露口健司 高橋葉子

【概要】

本研究は、勤務校における教育目標の具現化、重点課題の解決等に向け、教職員を始めとする関係者がチームとして協働するため、その要となる「チーム学校推進主任」を校務分掌に設置し、その実践がもたらす効果について検証するものである。

「チーム学校推進主任」については、勤務校のアンケート調査等より、「チームとしての学校」を推進していくことによる多忙化への懸念、コーディネーター的役割を担う存在の必要性を訴える声が多かったことより、筆者が設定した役職であり、校長の判断の下、設置することができたものである。

本稿においては、「チームとしての学校」に関する教職員の意識調査の結果を踏まえた上で、勤務校の重点課題である不登校支援・対策における実践に焦点をあてていくこととした。実践の結果、教職員等の「チームとしての協働」に対する意識の変容が見られたり、不登校支援・対応に対する多忙・負担感の軽減の実感を得られたりすることができた。また、本主任のマネジメント、コーディネートによる実践での不登校・保健室登校生徒の状況等の好転などの効果も確認することができた。その他、本主任を校務分掌に設置することの意義や、今回の不登校支援・対策以外への広がりの可能性なども明らかにすることができた。

キーワード チーム学校、協働、多忙・負担感の軽減、コーディネート

1 はじめに

平成 27 年 12 月、中央教育審議会が出した「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」により、「チームとしての学校」を実現するための視点や方策が示された。加藤(2018)が示す通り、政策レベルでの「チーム学校」は、教職員が本来従事すべき職務に注力する環境をつくるということがその考え方の基本にあり、これをサポートする職員・スタッフを充実させていくこと、そしてそのための組織を構築していくことが課題になっている。また、そこでの教員・職員・スタッフ、加えて管理職は、それぞれの異なる専門性に立脚しながら、協働して教育活動を充実させ、学校運営にあたっていくという視点が重要であるとし、異なる専門性に立脚しながらも、子どもたちの教育に共に協働して取り組むことができる学校、そうした意味での「チーム学校」である。

しかしながら、学校単独、独自で取り組んでいけることには限界があるというのが現実であり、本研究においては、スクールソーシャルワーカー等、専門家との連携に注力しつつも、まずは現在配置されている教職員の協力・協働体制の強化ということに重点を置いたものとする事とした。

2 研究の背景

高木(2018)は、学校組織マネジメントにおいては教職員同士をつなぐことが大切であり、そのキーワードとなるのがチームという言葉であると示しており、学校がチームとして機能すれば多忙化をもたらす業務を分担あるいは協力することで負担を減らすことができるとともに、一人で対応する場合に比べ、よりよい結果を得ることができるに違いがないとしている。そして、そのような取組が行われている学校なら、教職員が孤立感を味わうことも少なくなるであろうとも指摘している。また、加藤(2016)は、「チーム学校」における主幹教諭のリーダーシップのあり方において、学校をチームとして機能させるために、校長等の管理職と教職員や専門スタッフとの間に立って、「チーム学校」のビジョンをはじめ、課題や意識の共有を図る「ミドルリーダー」としての役割が期待されると示している。教師の個性の強さを指摘した上で、個人で抱え込まずに、複眼的に問題を捉え、希望を見出すことができるかどうか、学校の活発さを大きく左右するとも示しており、今後の更なる経営環境の複雑化、課題の高度化が予想される中、「対話」を継続することにより、ミドルリーダーを中心に学校に余裕をつくっていくことが鍵を握ると指摘している。

以上のことより、「チーム学校推進主任」という役割を校務分掌に設置した上で筆者が担い、ミドルリーダーとしての実践を重ねていくことで、教職員の協力・協働体制を強化し、勤務校の重点課題である不登校、保健室等別室登校生徒の支援・対策にあたることとした。研究実践を通して、特に、生徒の進路保障、保健室経営の改善・養護教諭の負担軽減、学年団の連携・協働、学級担任・管理職の負担軽減を図りたいと考えた。

3 研究課題

本研究では、以下の研究課題を設定し、これらの実践を通して研究目的の達成に迫る。

研究課題1：「チーム学校推進主任」がコーディネーター的役割を担うことで、組織マネジメントが実現され、勤務校における課題が解決の方向へ向かうであろう。

研究課題2：「チーム学校推進主任」の実践により、学級担任や養護教諭の負担軽減が図られるであろう。

4 研究方法・内容

(1) 実態把握・予備調査 (2017年度)

2017年度においては、「チーム学校」に関する教職員の意識調査や実態把握に取り組んだ。主な研究としては、勤務校(教職員19名)における「チームとしての学校」に関する校内研修の実施・「チーム学校」に関する教職員意識調査(2017.8)、その結果を踏まえた追質問(2017.10)である。詳細については、後の「5 研究の実際」に記述するものとする。

また、2018年2月には、M市の小中学校校長を対象としたGoogleフォームによる「『チーム学校における専門スタッフ(の参画に関する)ニーズ調査』を実施した(有効回答数/小学校50名・中学校28名)。本稿には、その一部しか記載していないが、前述した勤務校教職員の意識調査と同一質問である「『チーム学校』が求められる背景」や「『チーム学校の実現』によってもたらされる効果」、「求める専門スタッフ・サポートスタッフ」等の他、「求めるスタッフの優先順位」や「スタッフに求める資質・能力」などの項目も付け加えたものとした。

(2) 実践研究 (2017～2018 年度)

2018 年度は、勤務校での実践に取り組んだ。学校長との面談・協議により、「チーム学校推進主任」を校務分掌に設置することを決定した上で、主な業務内容について検討した。その結果、重点課題と考えられていた不登校・保健室等別室登校生徒の支援・対策に関して、教職員の連携・協働の中心となるとともに、連携可能な外部機関との連絡調整にあたることとした。まず、2017 年 3 月には、勤務校における生徒の不登校・保健室等別室登校等の状況等の把握、効率的な情報共有を目的として、「児童生徒理解・教育支援シートの作成」に取り組んだ。

2018 年 4 月、不登校等生徒に対する基本的な考え方や支援する上での基本姿勢などに関して、教職員の共通理解、意識統一を図るための研修を行った。その後は、不登校等の本課題を、「心の問題」「進路の問題」という両面から見る必要があることを念頭に置き、当該生徒の様子や関係教職員との関係性の状況などを見定めながら、主に学級担任、養護教諭、ハートなんでも相談員との連携・協働にあたった。また、必要に応じて外部機関との連携、連絡調整などにもあたった。その実践の構想図に関しては、下の構想図 (図 1) を参照してもらいたい。

本研究・実践の効果等の検証に関しては、関係教職員への聞き取り調査 (2018.12) で行うこととした。

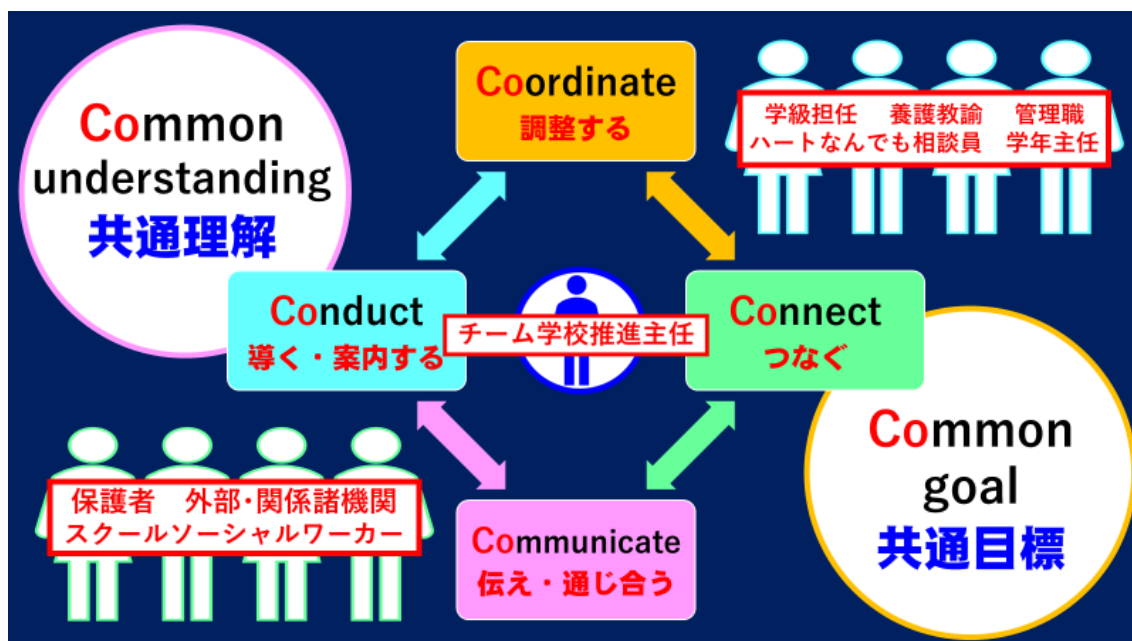


図 1 「チーム学校推進主任」の実践に関する構想図

5 研究の実際

(1) 実態把握「チームとしての学校」に関する意識調査

平成 29 年 8 月、まずは「チームとしての学校」に関して正しく認識、理解することを目的として、勤務校の教職員を対象として、答申の概要、求められる背景や期待できる効果、「チームとしての学校」の在り方等に関して、校内研修を行った。その上で、Ⅰ「チーム学校」が求められる背景、Ⅱ専門スタッフ等の配置、Ⅲ「チーム学校」の実現

によりもたらされる効果、IV「チーム学校の実現」の必要性などについて、勤務校教職員(19名)を対象にアンケート調査を行った。

I について(図2)は、「①不登校児童生徒の増加」、「②学校内での暴力行為の増加」、「③特別な支援を要する生徒の増加」、「④要保護及び準要保護の児童生徒の増加」、「⑤日本語指導が必要な外国人児童生徒の増加」、「⑥学校や教員の仕事の拡大、多様化」、「⑦日々の勤務における多忙感」の7項目について、地域の実態や自身の経験等を踏まえた上での実感を、「4 強く感じる」～「1 全く感じない」の4件法で、問うものである。①については79%が「強く感じる」と答えており、「やや感じる」までを含めると95%が、その実感を持っていることが明らかになった。③については79%が「強く感じる」、「やや感じる」までを含めると100%、④については47%が「強く感じる」と答えており、「やや感じる」までを含めると89%であった。また、⑥については89%が「強く感じる」、「やや感じる」までを含めると100%、⑦については58%が「強く感じる」、「やや感じる」までを含めると95%であった。A市(中学校)における調査結果(図3)においても、同様の傾向が見られた。

II について(図4)は、教員以外の専門スタッフ・サポートスタッフ参画・配置について、代表的なものを提示し、それぞれ「4 強く望む」～「1 全く望まない」の4件法で、問うものである。「強く望む」声が最も多かったのが、スクールカウンセラー(63%)であり、「やや望む」まで含めた肯定率は89%であった。その他、スクールソーシャルワーカー(47%/肯定率89%)、部活動指導員(53%/肯定率79%)、特別支援教育支援員(47%/肯定率89%)という結果であった。

III 「チーム学校」の実現によりもたらされる効果(図5)については、「①教育課程

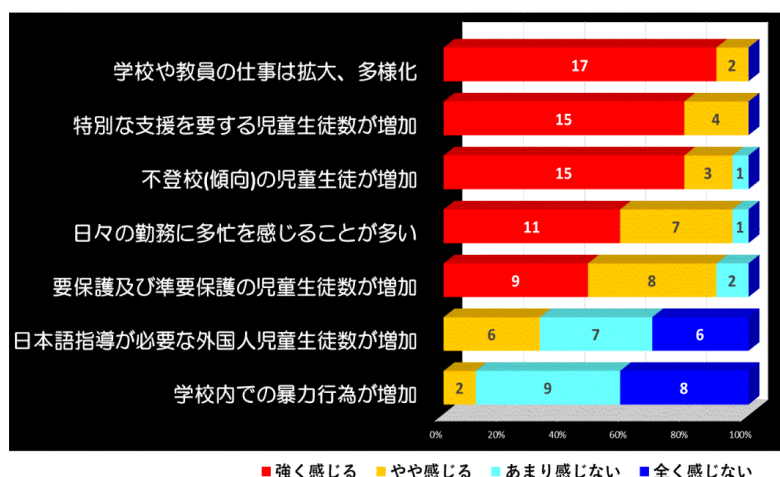


図2 「チーム学校」が求められる背景(勤務校)

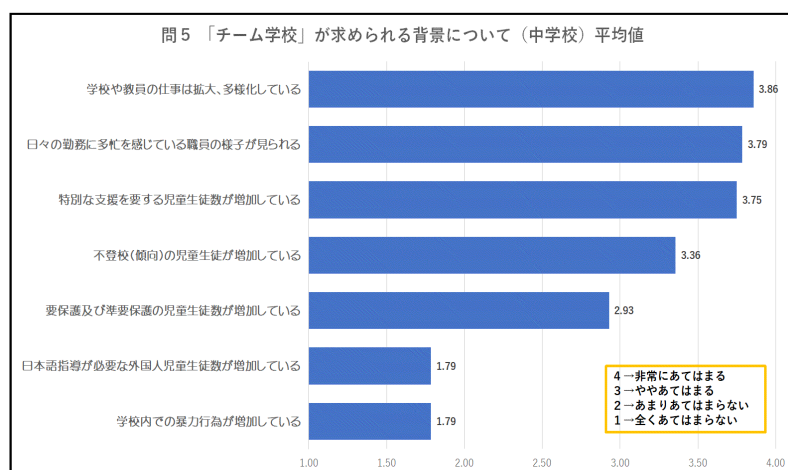


図3 「チーム学校」が求められる背景(A市)

の改善等の実現につながる」、「②複雑化・多様化した課題解決につながる」、「③ 児童生徒の必要な資質・能力の育成につながる」、「④教員が児童生徒と向き合う時間の確保につながる」、「⑤教職員の多忙感の軽減につながる」という5項目について、「4 強く思う」～「1 全く思わない」の4件法で問うものである。「強く感じる」との回答が多かったものは、③(47%)、②(42%)、であった。それぞれ肯定率は③74%、②89%であった。肯定率が最も低かったものは、⑤の63%（否定的な回答37%）であり、①・②・④については、否定的な回答が26%あった。

IV「チーム学校の実現」の必要性については、85%が肯定的な意見であった。

本調査より、勤務校教職員多くは、「特別な支援を要する生徒の増加」、「不登校（傾向）生徒の増加」の実感を持つとともに、「仕事の拡大、多様化」、「日々の業務に対する多忙」を感じていることが明らかになった。また、それらの課題の解決の糸口となるであろう「スクールカウンセラー」、「スクールソーシャルワーカー」、「特別支援教育支援員」などの参画を求める声が多いことも明らかになった。

一方、「チーム学校の実現」による効果、「チーム学校の実現」の必要性を感じる教職員は多いものの、それは「教職員の多忙感の軽減にはつながらない」と考えている教職員が、他項目に比べて多いという結果ともなった。そこで、平成30年10月、「なぜ『チーム学校の実現が多忙感の軽減にあまりつながらない』と考える教職員が多いのだと思うか」について、記述式調査を行うこととした。以下は、その記述コメントの要約である。

◇ 外部スタッフの参画等を考えた場合の労力（時間的調整コスト）。〈6名〉

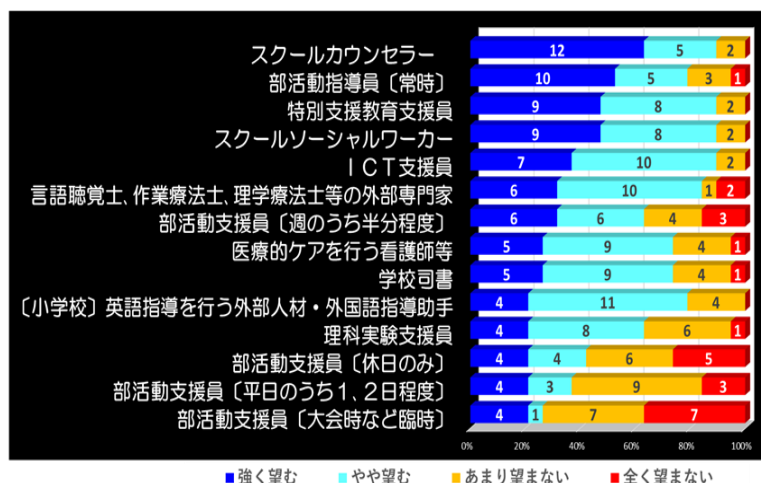


図4 専門スタッフの参画について

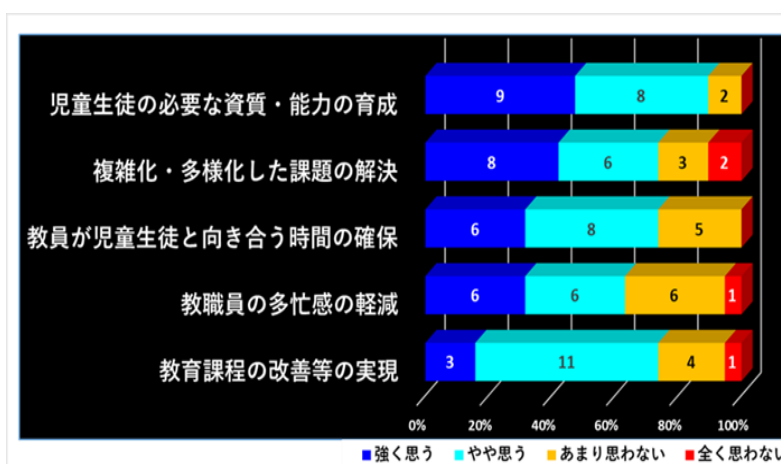


図5 「チーム学校の実現」によってもたらされる効果

- ◇ 新たな取組、業務が発生する恐れ等への不安。〈4名〉
- ◇ 善意の集団である教職員〈学校〉であるから、結局、他業務にあてる時間が増えるだけ。〈5名〉
 - ・ 時間を要する部活指導等に、熱心であればあるだけ取り組んでしまう可能性が大きい。
 - ・ 教育現場では、これだけやったから終わりというものではないもの（教材研究・授業準備等）が多い。
 - ・ 子どものためにやった方がいいのなら考えて、やれるだけのことはやろうとしてしまう集団。チームとしての判断となると、なおさらその傾向が強まる気がする。
- ◇ 現在の校務分掌や部活動顧問の配置等のバランス（偏り）に課題。〈4名〉
 - ・ 結局、一生懸命する人の負担が増えてしまうだけ。

これらの記述より、「業務改善の意識や組織文化・風土の見直しの必要性」、「タイムマネジメントやワークライフバランス等の意識の必要性」、「組織体制の見直し、チームワークの醸成の必要性」が見えてきた。

(2) 実践研究

1) 「チーム学校推進主任」としての重点業務の決定

平成30年2月、校長との面談・協議等を通して、勤務校の次年度の教育目標や重点課題について明らかにした。検討の結果、増加傾向にあった不登校生徒、保健室等別室登校生徒支援・対策とした。特に、当該主任の実践、当該主任のコーディネートによる連携・協働を通じた学級担任や養護教諭等の負担軽減、保健室経営の改善、生徒の変容、進路保障を念頭に置いて具体的業務を実践していくこととした。

2) 児童生徒理解・教育支援シートの作成

平成30年3月、文部科学省〈H28 試案〉を参考としたシートを作成し、生徒の家庭状況や保護者の様子、小学校からの学年別出欠席状況や学級担任氏名、前年度の月別出欠席状況、本人の状況、これまでの支援・対策について(変容が見られた場面や効果があったと思われる具体的支援・対応策等、興味を示す話題や避けるべき話題・対応等)、卒業後の進路について、今後の方向性について(具体的支援・対応策、目標等)をまとめることとした。

シートの作成は、学級担任・養護教諭・ハートなんでも相談員・中1ギャップ対応職員等、それまでそれぞれが持っていた情報や生徒指導主事が作成していた各種報告文書などを整理、一括することにより、情報共有や共通理解の効率化を図ることを目的とするものである。

随時、修正・加筆を行ってきたが、今年度2月中旬より次年度に向けての大幅な修正・加筆を行っていく予定である。また、本様式を利用して、小学校と連携し、新入生に関する情報収集も行う予定である。

3) 教職員の共通理解

年度当初の生徒指導部会(原則として毎週月曜日に行われる)において、不登校児童生徒を支援する上での基本姿勢や不登校児童生徒に対する基本的な考え方などに関して、「文部科学省 国立教育政策研究所 生徒指導・進路指導研究センター 生徒指導リーフ『不登校の予防』 Leaf. 14」等を参考として作成した参考資料を提示し、改めて共通理解を図った。

4) 不登校・保健室等別室登校生徒対応、信頼構築

平成30年度、まず取りかかったのが、保健室等別室登校生徒の出欠席等連絡の窓口の整理である。それまでのつながりや様々な経緯より、朝の出欠席等の連絡の多くが養護教諭に入るようになっていた。また、日によって養護教諭・学級担任のどちらかに入るなど不確定な家庭も数件あった。養護教諭は「忙しい学級担任が少しでも助かるなら。」という思いで多くを引き受け、それが当たり前になっていたが、その対応や学級担任や学年主任、管理職等への報告なども含め、時間的にも心理的にも負担に感じるときも多かったようである。まずは、毎朝そのやりとりに養護教諭・学級担任が多く時間と労力を費やしていた、一件を当該主任が行うこととした。12月の聞き取りから分かったことであるが、このことにより養護教諭・学級担任の負担感が軽減しただけでなく、養護教諭自身に「全て自分がしなくてもいいのだ」という意識の変化があり、生徒や家庭の状況に応じて、学級担任や学年主任等に、その窓口を適切に分散することができたとのことであった。

担当者の負担軽減とは別視点であるが、前述した当該主任が窓口となった家庭（生徒）に関しては、毎朝のやりとりの中で生まれた当該主任と保護者との人間関係・信頼関係は、その後の生徒支援・対応、学級担任との連携・協働等の上で大いに効果を発揮した。

各学級における学級担任と当該生徒との人間関係の構築状態や、それぞれの学級・学年経営の方向性の確立の様子などを見て、2学期からは、必要に応じて当該主任が積極的に保健室等別室登校生徒らと関わりを持つように心掛けた。具体的には、授業の空き時間や昼休み、放課後などを利用して、保健室等別室を訪れ、当該生徒との何気ない会話の時間を持つという単純なものである。当然のことながら、回を重ねるごとにその関係性は深まり、限られた生徒ではあるが、明らかにそれが、登校状況や登校時の言動に良い影響を与えたと思われる生徒Aもいた（表1）。

表1 生徒Aの本年度の出席状況（H31.1.18現在）

月	4月	5月	6月	7月	9月	10月	11月	12月	1月
授業日数	15日	21日	21日	14日	18日	20日	21日	16日	8日
出席日数 (欠席日数)	4日 (欠席 11)	7日 (欠席 14)	8日 (欠席 13)	5日 (欠席 9)	14日 (欠席 4)	16日 (欠席 4)	19日 (欠席 2)	16日 (欠席 0)	8日 (欠席 0)
出席率	26.7%	33.3%	38.1%	35.7%	77.8%	80.0%	90.5%	100%	100%

本生徒に関しては、後述するハートなんでも相談員や養護教諭との情報共有、連携・協働の末、本人が介護の職に興味を持っていることが明らかとなった。管理職の指導の下、学級担任との相談、そして学級担任を通じて保護者との相談も深めながら、当該主任が市内の老人介護施設との交渉、連絡・調整をし、12月に3回の職場訪問・体験が実現した。1月後半にも2回予定されている。下は、12月に行ったハートなんでも相談員への聞き取りの中の、本件に関するコメント（概要）である。

生徒Aがこんなに変容するとは思ってもいなかった。更にこのような施設訪問が実現するなんて、本当にありがたく感じている。自分の立場（初級カウンセラー）では、指導・支持的な関わりはできないため、当該生徒の卒業後のことを考えると、自分の関わりだけでは不十分であると感じていた。そこに、教諭という立場の当該主任が自分たちと連携しながら関わってくれたことで、こういった成果が見られたのだと思う。生徒Aと接していても、「自分の将来のことを真剣に考えて向き合ってもらった」という感覚を味わっているのではないかと感じる場面が多々あった。

5) 学級担任との連携・協働

各学年、各学級に不登校・保健室等別室登校がいたため、全学級担任と深く関わることはできなかったが、当該生徒の状況等に応じて、必要性のある学級担任との積極的な連携・協働を行った。別室での様子を伝えたり、養護教諭やハートなんでも相談員との連絡・調整を図ったりしながら、今後の支援や指導の方向性について意見交換したり助言したりした。また、場合によっては、学級担任と生徒や保護者との懇談に立ち会ったり、スクールソーシャルワーカーと保護者との面談をコーディネートし、その面談に同席したりするなどの関わりも行った。

以下は、12月に行った聞き取りの中の、本件に関する学級担任B・C・Dのコメント（概要）である。

〈学級担任B〉20代 女性

特に、保護者・本人との面談の際に同席してもらった際など、たいへん心強く感じた。自分一人だとどうしても同様の話しかできなくて、明るい展望が見えてこなかったり雰囲気が暗くなってしまうことが多かったが、雰囲気が変わって、保護者もいつもとは違う安心感のようなものを感じていたように思った。保護者との接し方なども、とても勉強になった。

〈学級担任C〉40代 女性

学級担任となると、良いとは言えない現状をなんとかしなくてはならないと、どうしても焦りが出てしまい、視野が狭くなっていた気がする。別の視点からの話などをしてもらい、効果的な面談になった気がする。別室登校の際、空き時間や給食時、放課後などに関わってもらい、時間的なゆとりができ、他の業務に取り組むことができたことは、とてもありがたかった。精神的な負担も軽くなった。

また、生徒の今後についての相談に応じてもらった上で、スクールソーシャルワーカーと保護者との面談を提案してくれたり、その連絡・調整にあってくれたりしたことは、たいへんありがたかった。当該生徒の職場訪問のコーディネートなども含め、他機関との関わり窓口となってもらえたこと、関わり深い養護教諭等との間に入って連絡・調整してもらったことも、自身の時間的、精神的負担の軽減に繋がった。

〈学級担任D〉40代 男性

とにかく心強かった。保護者との朝の対応などの窓口になってもらったり、今後の指導の方向性や保護者への関わり方などの助言をもらったりしたことで、間違いなく負担は軽くなった。生徒や保護者への自分の関わり方はこれでいいのかと悩むことも多かったが、相談に応じてくれたり、経験を交えて助言をしてくれたりしたので、とてもありがたかったし、勉強にもなった。

生徒にとっても保護者にとっても、学級担任以外のいろいろな人と関わりを持つという点でもプラスになった気がする。

また、スクールソーシャルワーカーなど、福祉関係への繋ぎをしてもらったが、その連絡・調整の負担

を考えると、たいへんありがたかった。

学級担任は、当該生徒以外にも多くの生徒を抱えており、現実として、学級で過ごしている多くの生徒に関わる業務は多い。しかしながら、当然のこと、当該生徒への愛情、当該生徒の今後を心配する気持ち、そして当該生徒も自身の学級の生徒であるから何とかしなければならぬという強い使命感・責任感を持っている。そのことが、多忙、心理的負担を生んでいることは、これらのコメントから伺える。

その中で、今回の当該主任の実践は、その多忙、負担感の軽減に少なからず繋がるものであることを明らかにすることができた。

また、第三者が入ることによる視野の広がりや雰囲気の好転などの効果、場合によっては、教師自身の学びの場となる可能性も言える。

6) 養護教諭との連携・協働

当該生徒の数が多（そのタイプも多様である）こともあり、前述したように、勤務校において養護教諭の担う役割は、大きく、幅広いものであった。その多忙、負担は容易に想像できるものである。そこで、その軽減と、保健室の正常な運営に少しでも寄与したいと考えた。

具体的な実践としては実に単純なことであるが、可能な限り、保健室等別室登校生徒との関わりの時間を持つこと、管理職や学年主任、学級担任と養護教諭との連絡・調整の役割を担うこと、養護教諭との情報共有、相談に努めることを心掛けた。下は、12月（一部7月）に行った聞き取りの概要である。

- ◇ 情報交換や相談の機会が増えたことで、当該生徒や保護者との関わり方、学級担任との連携の在り方などに対する自分の立場を明確にすることができた。
- ◇ 自分と同じように、当該生徒たち全員のことをおおよそ理解してくれている人がいるということ、そして、その上で管理職や学年主任、学級担任の間に入って連絡・調整してくれているということで、心理的な負担が軽減した。また、当該主任が窓口となってくれたことで、時間的なゆとりも生まれた。
- ◇ 自身の立場としては、受け入れの姿勢で接しなくてはならないと感じているが、教諭の立場としての指導の必要性も強く感じていたので、それぞれの立場で一緒に生徒に接することができたのは効果的であったと感じている。
- ◇ 自分が持っているネットワークや人的資源を頼ってもらいうれしかった。そして、それらをコーディネートして、生徒や保護者への効果的な支援へ繋げてもらったのがありがたかった。
- ◇ 保健室（や隣の別室）に来て生徒と関わってくれたことで、自身の業務に安心してあたれる時間ができ、心理的、時間的ゆとりができ、多忙感が解消された。
- ◇ 長い時間一緒に過ごしているからこそ、生徒との関係性や場の雰囲気が決まってくる面もある。そんなときに当該主任が空気を読みながらフォローしてくれたり話題を振ってくれたりすることで、また、お互いが役割分担しながら当該生徒と関わったりしたことで、効果的な支援ができたと感じられる場面が多々あった。

一人職である上、多数で多様な不登校・保健室等別室登校生徒と関わってきた勤務校の養

護教諭は、やはり多忙であり、時間的・精神的負担は少なからず感じていたようである。この聞き取りより、当該主任の存在、実践がその軽減に寄与するものであったことは明らかになったと言える。当該主任と養護教諭の連携・協働が、生徒にとってのより良い支援に繋がることも伺うことができたとも感じる。本件に関しては、後述する養護教諭との連携の深いハートなんでも相談員の聞き取りからも、明らかとなった。

- ◇ 当該主任が積極的に当該生徒らと関わる時間を持つことで、養護教諭の負担は随分と軽減されたと感じられる。
- ◇ 当該主任が教諭としての立場で様々な話をしてくれたりすることで、(養護教諭と)自分たちだけが生徒と関わっているときよりも、進路に関する深い話ができるような気がする。

また、本実践に関しては、管理職からの次のようなコメントもあった。

- ◇ 当該主任が養護教諭との連携を図りながら、他の教職員との繋ぎ役となったり連絡・調整にあたりたりしたことで、一人職である養護教諭の負担は大幅に軽減されたと見える。
- ◇ 管理職である自分たちとの相談の上で、当該主任が養護教諭との相談を深めたり、ときによっては助言・支援にあたりたりしたことは、管理職の負担軽減にも繋がっている。

管理職の立場からも、養護教諭の負担軽減に繋がったことは認められたようである。その上、管理職の多忙の軽減も図ることができる取組となったと考えられる。

7) ハートなんでも相談員との情報共有、連絡調整

前年度までは、本スタッフは養護教諭との連携・協働が主であったようである。不登校という課題は「心の問題」「進路の問題」の両面から捉えるべきであり、ここに挙げた本スタッフや養護教諭等との連携は欠かせないものである。

そこで、養護教諭の力を借りながら、より積極的に連携を図るように努めた。定期ではないが、必要に応じて随時、情報交換の場を取ることにした。主に、放課後にその場を持った。本件に関する本スタッフへの聞き取りの概要は以下の通りである。

- ◇ 当該主任が自分たちとは別の視点で話に加わってくれたり、話題を振ってくれたりすることで、生徒とグループとしての輪の中で話ができるような気がする。
- ◇ 当該主任の生徒との関わり方を見て、たいへん勉強になった。自分ももっと勉強して、上級カウンセラーを目指してみたいと考えるようになった。

また、養護教諭から見た本件に関するコメントは以下の通りである。

- ◇ (ハートなんでも相談員である) E先生にとっても勉強になったと思う。当該主任と生徒が関わっている際、対象生徒を客観的に見られるので、見通しを持った相談ができたのではないかと思う。

連携によって生徒への効果的な対応ができる可能性が見えてきた。

当該主任にとっても、ハートなんでも相談員である E先生からは学ぶことが多く、互いの

学びの場となっていることも明らかである。

5 考察

現在配置されている教職員の協力・協働体制の強化ということに重点を置き、勤務校の重点課題である不登校、保健室等別室登校生徒の支援・対策に関する「チーム学校推進主任」としての実践研究を進めてきた。本主任が、教職員や関係諸機関との共通理解 (Common understanding)・共通目標 (Common goal) の下、「調整する (Coordinate)」「つなぐ (Connect)」「伝え・通じ合う (Communicate)」、ときには「導く・案内する (Conduct)」する役割を担うことで、一定の効果を上げることができたのではないかと考える (図6)。

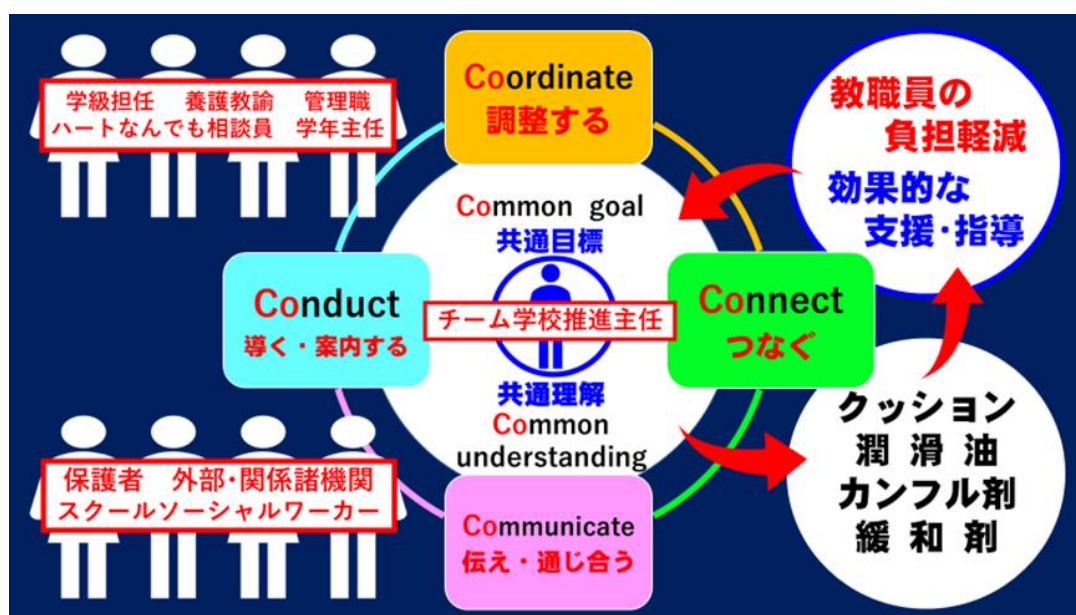


図6 「チーム学校推進主任」の役割

特に、研究課題2に挙げている「教職員の負担軽減」という点に関しては、「チーム学校推進主任」としての筆者の実践に、一定の効果・成果が認められたのではないかと考えている。もちろん、その「コーディネーター的役割」「ミドルリーダーとしての役割」を自身以上の力量を持った教師が担っていれば、より大きな効果・成果を挙げたのかもしれないが、今回、勤務校の様々な立場の教職員から、多忙の解消、負担感の軽減の声が多く聞かれたことはやりがいに繋がった。更に、共通理解の下、それぞれの立場や特徴を活かし、役割分担・協働することで「心強さ」や「安心感」、「視野の広がり」や「互いの学び・成長」などに至るまで声が聞かれたことから、学校組織文化の構築に貢献できたとも感じた。

校務分掌に位置づけたという点にも、意味があったと考える。中学校では、学年主任を中心として、様々な面で学部部対応することが非常に多い。筆者の性格もあるのであろうが、この位置付けがなければ、自分の所属学年以外の学級担任や生徒との関わりに関して躊躇していた場面があったのではないかと感じている。また、各学級担任や養護教諭の側から見ても、相談や他機関との交渉依頼などの面において、どこか遠慮して、当たり前のように自分で全てを抱え込んでいたのではないかと考える。

研究課題1に挙げた「勤務校における課題の解決(不登校・保健室等別室登校生徒の減少)」

という点においては、残念ながら大きな成果を得ることはできなかった。しかしながら、現段階での出席日数の増加（欠席日数の減少）などといった目に見えるものとしては表れていないものの、今回の実践が個々の生徒の内面的変容に、そして今後の変容に繋がっていく可能性を信じ、地道な実践を続けていかなければならない。

限られた範囲かもしれないが、本研究における大きなマイナス面は見られなかった。管理職の指導の下、目標の実現や課題の解決に向けて、全体を俯瞰する立場の「チーム学校推進主任」なる役割を校務分掌に設置することは、教職員の協力・協働体制を強化し、組織マネジメントの実現に、そして組織力の高まりに繋がるものであると考えて良いと思われる。そう考えれば、今回取り組んだ課題の解決以外の様々な取組にも効果をもたらすものであり、本研究を終えて筆者は、「チーム学校推進主任」という役割が、本稿に挙げた不登校等対策・支援のみならず、その他、それぞれの学校の教育目標の具現化、重点課題の解決のための大きな役割を果たせるものと、その可能性を感じている。

おわりに、筆者自身、今回の研究に関してまだまだやりたいことがあった。やらなければならないこともあったように思う。おそらく他の教職員からしても、もっとしてほしかったことがあったのではないかと感じている。ありがたいことに本研究の聞き取りの際や日々の勤務の中で、筆者の多忙や負担を心配する声を多く掛けてもらったが、その会話の中で、本当にこの役職に専念できる教師が各校に配置されれば更なる効果を生むのではないかと、筆者も含めて多くの教職員が考えた。

また、本当にありがたいことに、筆者の生徒・保護者への対応力や人柄を褒めていただく言葉も掛けてもらった。単純なことであるが、聞き取りから、本主任には「生徒・保護者と教職員」「生徒・保護者・教職員と関係諸機関」の、「教職員同士」「教職員全体（学校組織）」のクッション・緩和剤となりうる、そして潤滑油、ときにはカンフル剤となりうる資質・能力が問われるものと考え（図2）。

各校の教職員、学校の実態・実情に合わせ、他の分掌も含めた組織体制づくりが鍵となると確信した。

引用・参考文献

- 石川卓也・伊藤朋子(2017).「チーム学校に求められる教師の役割・職務とは何か 晃洋書房
- 大橋隆広(2017).『「チーム学校」論の系譜—1990年代以降の学校論を中心に—』広島女学院大学人間生活学部紀要 第4号 81-86頁
- 加藤崇英(編)(2016).「チーム学校」まるわかりガイドブック 教育開発研究所
- 加藤崇英(2016).「チーム学校」論議のねらいと射程 学校経営研究 41巻 大塚学校経営研究会 1-9.
- 加藤崇英(2019).「チーム学校」の実現に向けて—答申から現在までの動向と展望— 別冊教職研修 2018年1月号 学校管理職合格セミナー 16-19.
- 黒川直秀(2017).『「チームとしての学校」をめぐる議論』調査と情報 947号 国立国会図書館
- 妹尾昌俊(2015).変わる学校、変わらない学校 学事出版
- 妹尾昌俊(2017).「先生が忙しすぎる」をあきらめない 教育開発研究所
- 高木展郎・三浦修一・白井達夫(2015).「チーム学校」を創る 三省堂
- 土田昭夫・デトロイト トーマツ コンサルティング(編)(2017)『働き方改革 7つのデザイン』日本経済新聞出版社
- 東京都におけるチームとしての学校の在り方 検討委員会報告書(2017.2)

- 藤原文雄(2016). 「チーム学校」が求めるこれからの学校経営 新教育課程ライブラリ vol.6 18-21. ぎょうせい
- 文部科学省 「学校現場における業務改善のためのガイドラインー子供と向き合う時間の確保を目指してー」(2015. 7. 27)
- 文部科学省 初等中等教育局 初等中等教育企画課 専門職 上田健太 平成 28 年度 第 1 回全国理事会・研究協議会「チーム学校」について
- 文部科学省 初等中等教育分科会 チーム学校作業部会資料6 「チーム学校関連資料」(2014. 11. 21)
- 文部科学省 初等中等教育分科会 チーム学校作業部会 「参考資料」(2015. 12. 10)
- 文部科学省 中央教育審議会チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)(2015. 12. 21)
- 山口裕幸(2008). チームワークの心理学ーよりよい集団づくりを目指してー』サイエンス社

謝辞

本研究に御協力いただいたM市教育研修センター及びM市各小中学校の校長先生、関係諸機関の皆様に御礼申し上げます。また、本研究の実施を御承諾いただいた勤務校の校長先生をはじめ、調査・研究に御協力いただいた先生方に感謝申し上げます。